

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**KARLEANY MENDONÇA DE LIMA**

**FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA PROCESSOS DE  
COMPRAS DE MATERIAL PERMANENTE: UM ESTUDO NO CAMPUS DO  
SERTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**

**MACEIÓ – AL**

**2021**

KARLEANY MENDONÇA DE LIMA

**FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA PROCESSOS DE  
COMPRAS DE MATERIAL PERMANENTE: UM ESTUDO NO CAMPUS DO  
SERTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Dr. Madson Bruno da Silva Monte.

MACEIÓ – AL

2021

**Catálogo na Fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

- L732f Lima, Karleany Mendonça de.  
Ferramentas de planejamento e gestão de processos de compras de material permanente : um estudo no Campus do Sertão da Universidade Federal de Alagoas / Karleany Mendonça de Lima. – 2021.  
145 f. : il.
- Orientador: Madson Bruno da Silva Monte.  
Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública. Maceió.
- Bibliografia: f. 107-117.  
Apêndices: f. 118-141.  
Anexos: f. 142-145.
1. Mapeamento de processos. 2. Administração pública. 3. Instituições de ensino superior. 4. Análise de conteúdo. I. Título.

CDU: 35:378:347.451

## AGRADECIMENTOS

A **Deus**, pelas infinitas graças em minha vida, especialmente neste momento, me proporcionando saúde e força para não desistir desta oportunidade de aprendizado.

A meu orientador, **Madson Bruno da Silva Monte**, por toda dedicação durante a pesquisa, pelas horas disponibilizadas para esclarecimento de dúvidas, sempre com sabedoria e valiosas contribuições e por toda paciência e incentivo nos momentos de incertezas.

A meu esposo, **Edson**, pelo amor e cuidado e por sempre acreditar em mim, me dando força e conforto nos momentos de agustias.

A meus pais, **Geilza** e **Aníbal**, e minha irmã, **Karla**, pelo amor incondicional, ensinamento e por todas as ligações e mensagens que sempre me alcançam.

A minha irmã, **Kamila**, pelas inúmeras correções e contribuições para a organização desta pesquisa.

Ao Servidor Técnico, **José Edson**, que me inspirou quanto ao tema e pela disponibilidade e suporte oferecido para compartilhamento de informações.

Ao **servidores e amigos do Campus do Sertão**, pelo apoio ofertado e por terem aceito participar desta pesquisa, contribuindo com dados fundamentais para o alcance dos objetivos propostos.

Ao **PROFIAP/UFAL**, nas pessoas dos professores, técnicos e alunos, por tornar possível a realização deste mestrado. Em especial, aos colegas e professores da **turma 2019.2**, pela parceria durante o programa, incentivo e pelas dúvidas esclarecidas.

A **banca examinadora** pela disponibilidade e pelas contribuições desde a qualificação.

E a todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para esta conquista.

## RESUMO

As compras públicas compreendem as contratações de bens e serviços realizadas pelos órgãos públicos em conformidade com as leis e normas em vigor e são de fundamental importância para fornecer suporte para o desenvolvimento das atividades dessas organizações. Porém, é preciso que as organizações busquem aperfeiçoar suas demandas de forma contínua, de maneira que haja adequada aplicação das verbas públicas e celeridade em seus processos, sempre em busca pela conformidade com os princípios básicos da administração pública e com os demais princípios propostos pela lei de licitações e contratos administrativos. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo recomendar ferramentas de planejamento e gestão de compras de materiais permanentes para o Campus do Sertão, da Universidade Federal de Alagoas — UFAL. Buscou-se, especificamente: (a) mapear a estrutura organizacional da Coordenadoria de Gestão Institucional — COGINST do Campus do Sertão; (b) analisar a situação dos processos de aquisição de material permanentes no período de 2010 a 2020 pelo Campus do Sertão; (c) identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a realização de aquisição de materiais permanentes no campus, durante o período analisado; (d) desenvolver ferramentas que possibilitem melhorias para o planejamento e a gestão do processo de aquisição de materiais permanente do Campus do Sertão. Quanto à metodologia adotada para o alcance desses objetivos, classifica-se de acordo com os meios de investigação como bibliográfica, documental e estudo de caso, e de acordo com os fins, como exploratória, descritiva e aplicada. Os dados foram coletados através de entrevistas com servidores da própria instituição, com foco em percepções sobre o processo de compras de material permanente em sua unidade, e através de levantamento documental, com foco em documentos gerenciais disponibilizados pela instituição e em normas legais publicadas pelo governo federal, para uma maior confiabilidade dos resultados. Em seguida, os dados foram analisados por meio de uma abordagem qualitativa, através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados refletem para problemas concernentes à estrutura e organização do setor, pela falta de clareza na distribuição de cargos e atribuições do setor, poucos servidores envolvidos e escassez de recursos financeiros; ao planejamento, pela ausência na utilização de instrumentos de planejamento e de alocação de recursos, e pela falta de capacitação dos servidores envolvidos; e à gestão de processos, pelo pouco conhecimento dos servidores quanto às ferramentas de gestão, questões legais e não adoção de mecanismos de monitoramento de controle. Porém, apesar desses entraves, percebeu-se também uma equipe colaborativa e que vem ano a ano buscando melhorias para o setor, através de busca por maiores verbas, capacitações e ampliação do quantitativo de servidores envolvidos. Dessa forma, a partir da triangulação dos resultados, foi possível desenvolver ferramentas para a resolução desses problemas, tais como: organograma para disposição de cargos e atribuições, fluxogramas para identificação e planejamento de todas as etapas do processo, proposta de cursos de capacitações e indicadores de monitoramento e controle de resultados. Por fim, esta pesquisa contribui para o planejamento da COGINST e para o alcance de uma melhor gestão dos recursos públicos.

**Palavras – chave:** Mapeamento de Processos; Gestão Pública; Instituições de Ensino Superior; Análise de Conteúdo.

## ABSTRACT

Public purchases comprise contracts for goods and services carried out by public bodies in accordance with the laws and regulations in force and are of fundamental importance to support the development of the activities of these bodies. However, it is necessary that organizations continually seek to improve their demands, so that there is adequate application of public resources and agility in their processes, always seeking to comply with the basic principles of public administration and the principles proposed by the law on bidding and administrative contracts. Considering that, this study aims to recommend planning and management tools for the acquisition of permanent items for *Campus Sertão*, at the Federal University of Alagoas - UFAL. Specifically, it sought to: (a) map the organizational structure of the Coordination of Institutional Management — COGINST of the *Campus do Sertão*; (b) analyze the situation of the permanent material acquisition processes in the period from 2010 to 2020 by the *Campus do Sertão*; (c) identify strengths and weaknesses, opportunities and threats for the accomplishment of the permanent material acquisition in the *Campus do Sertão*, during the analyzed period; (d) develop tools that allow improvements for the planning and management of the permanent material acquisition process of the *Campus do Sertão*. As for the methodology adopted to achieve these objectives, it is categorized according to the means of investigation as bibliographic, documental and case study, and as to the objectives, as exploratory, descriptive and applied. Data were collected through interviews with employees of the institution itself, focusing on perceptions about the process of purchasing permanent items in their unit, and through a documentary survey, focusing on the management documents made available by the institution and in the norms published by the federal government, for greater reliability of the results. Then, the data were analyzed using a qualitative approach, through the content analysis technique. The results indicated problems related to the structure and organization of the department, due to the lack of clarity in the distribution of positions and attributions, small number of employees involved and lack of financial resources; related to planning, due to the lack of use of planning instruments and allocation of resources, and the lack of training of the employees involved; and also problems related to process management, due to the lack of knowledge of the employees about management tools, legal issues and the non-adoption of control monitoring mechanisms. However, despite these obstacles, it was also noticed a collaborative team that comes year after year in search of improvements for the department, through the search for greater resources, training and expansion of the number of employees involved. In this way, from the triangulation of the results, it was possible to develop tools to solve these problems, such as: an organization chart for the arrangement of positions and assignments, flowcharts for identifying and planning all stages of the process, proposals for training courses and indicators for monitoring and control of results. Therefore, this research contributes to COGINST's planning and to the reach a better management of public resources.

**Keywords:** Process Mapping, Public Management, Higher Education Institutions, Content Analysis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo 2010 a 2020: Responsabilidades de compras na UFAL. ....	14
Figura 2 - Estrutura da dissertação. ....	17
Figura 3 - Estrutura de um setor de compras de uma organização de porte médio. ....	21
Figura 4 - Fluxograma das etapas do pregão eletrônico. ....	28
Figura 5 - Fluxo de elaboração do PAC. ....	29
Figura 6 - Cronograma de elaboração e alteração do PAC. ....	29
Figura 7 - Diagrama de um processo simples. ....	31
Figura 8 - Diagrama de causa e efeito. ....	34
Figura 9 - Exemplo de fluxograma para um processo de pedido de empréstimo. ....	35
Figura 10 - Notação BPMN 2.0. ....	36
Figura 11 - Fluxograma das etapas da pesquisa. ....	40
Figura 12 - Recorte da pesquisa. ....	42
Figura 13 - Campi da Universidade Federal de Alagoas. ....	52
Figura 14 - Organograma da Gerência de Planejamento Campus Arapiraca. ....	56
Figura 15 - Histórico Orçamentário - Dotação Atual - Grupo 4: investimentos. ....	59
Figura 16 - Características da gestão que facilitam a execução das compras. ....	65
Figura 17 - Síntese das respostas acerca do que falta para o Campus do Sertão realizar todas as etapas do processo de compras. ....	66
Figura 18 - Gráfico das modalidades de compras utilizadas nos anos de 2019 e 2020 pela COGINST, com respectivos valores. ....	71
Figura 19 - Dificuldades para solicitação de material permanente. ....	75
Figura 20 - Participação em cursos de capacitação na área de compras públicas. ....	78
Figura 21 - Seção gestão do conhecimento disponível no site da UFAL. ....	80
Figura 22 - Disponibilidade de Normativos e entendimento jurídicos. ....	81
Figura 23 - Meios de divulgação das mudanças de procedimentos em compras. ....	84
Figura 24 - Diagrama de causa e efeito. ....	88
Figura 25 - Matriz SWOT. ....	89
Figura 26 - Proposta de fluxograma para elaboração do PAC. ....	92
Figura 27 - Proposta de fluxograma para execução das compras. ....	93
Figura 28 - Modelo de organograma para a COGINST. ....	94
Figura 29 - Proposta de cursos de capacitações. ....	98
Figura 30 - Alcance dos objetivos. ....	102

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos que devem ser considerados ao criar uma estrutura organizacional. ...	20
Quadro 2 - Classificação dos processos. ....	31
Quadro 3 - KPI's mais utilizados nas atividades de compras. ....	38
Quadro 4 - Detalhamento do significado do quadro 5W2H1S.....	38
Quadro 5 - Classificação da pesquisa. ....	41
Quadro 6 - Modelo de Análise. ....	48
Quadro 7 - Atribuições do Setor de Compras e Licitações da UFAL Campus Arapiraca. ....	57
Quadro 8 – Lista de Servidores que atuaram como coordenador da COGINST.....	60
Quadro 9 - Atribuições dos servidores na COGINST.....	60
Quadro 10 - Critérios utilizados para a divisão de atribuições.....	63
Quadro 11 - Quantitativo de pessoal envolvido na COGINST. ....	64
Quadro 12 - Relação de cursos ofertados pela UFAL na área de compras, entre os anos de 2010 a 2020. ....	73
Quadro 13 - Utilização de Ferramentas para melhorar o fluxo do processo.....	82
Quadro 14 - Indicadores Estrutura e Organização.....	85
Quadro 15 - Indicadores Planejamento.....	86
Quadro 16 - Indicadores Gestão de processos.....	87
Quadro 17 - Matriz de responsabilidade por função: PAC. ....	95
Quadro 18 - Matriz de Responsabilidades por função: Execução das contratações.....	96
Quadro 19 - Proposta de indicadores de desempenho. ....	99
Quadro 20 - Proposta de plano de ação.....	100

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Resumo da realização das entrevistas com o roteiro 1. ....	45
Tabela 2 - Resumo da realização das entrevistas com o roteiro 2. ....	46
Tabela 3 - Caracterização dos respondentes.....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARP	Ata de Registro de Preço
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CASS	Coordenadoria de Administração, Suprimentos e Serviços
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
COGINST	Coordenadoria de Gestão Institucional
COPLAN	Coordenadoria de Planejamento e Avaliação
CPCE	Comissão Permanente de Compras Específicas
ETP	Estudo Técnico Preliminar
GP	Gerência de Planejamento
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
IRP	Intenção de Registro de Preço
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
OCC	Orçamento de Outros Custeios e Capital
PAC	Plano Anual de Contratações
PAAC	Plano Anual de Aquisições e Contratações
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGC	Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
PROGINST	Pró-Reitoria de Gestão Institucional
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SICAF	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SRP	Sistema de Registro de Preços
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UASG	Unidade de Administração de Serviços Gerais
UFAL	Universidade Federal de Alagoas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2	OBJETIVOS .....	15
1.2.1	Geral .....	15
1.2.2	Específicos .....	15
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1	ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS.....	19
2.1.1	Centralização e Descentralização.....	21
2.2	COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	23
2.2.1	Instrumentos de Compras Públicas: O Pregão eletrônico .....	25
2.2.2	Planejamento da Contratação.....	28
2.3	GESTÃO DE PROCESSOS .....	31
2.3.1	Ferramentas para melhorar o planejamento e a gestão de processos .....	32
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>40</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2	SELEÇÃO E ACESSO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	42
3.3	COLETA E SISTEMATIZAÇÃO DE DADOS .....	43
3.4	ANÁLISE DE DADOS .....	47
<b>4</b>	<b>ANÁLISE SITUACIONAL.....</b>	<b>51</b>
4.1	PERFIL INSTITUCIONAL.....	51
4.2	ANÁLISE DAS CATEGORIAS .....	52
4.2.1	Perfil dos respondentes .....	52
4.2.2	Estrutura e Organização.....	54
4.2.3	Planejamento.....	67
4.2.4	Gestão de Processos .....	79
4.3	TRIANGULAÇÃO DOS RESULTADOS.....	85
<b>5</b>	<b>RECOMENDAÇÕES E PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>91</b>
5.1	PROPOSTA 1 .....	91
5.2	PROPOSTA 2 .....	94
5.3	PROPOSTA 3 .....	97
5.4	PROPOSTA 4 .....	98
5.5	PROPOSTA 5 .....	99
5.6	ALCANÇE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS.....	102
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
6.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	105
6.2	DIRECIONAMENTO PARA ESTUDOS FUTUROS .....	105

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO 1 DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO 2 DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO 1 – NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL GERAL.....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO 2 – SUB PROCESSO DE INSTRUÇÃO DE ADESÃO A ATA DE REGISTRO DE PREÇO.....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO 3 – SUB PROCESSO INSTRUÇÃO E OPERAÇÃO PREGÃO SRP .....</b>	<b>144</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da administração pública está em como utilizar seus recursos de forma eficiente diante de um cenário econômico marcado pela escassez e ao mesmo tempo aumento na complexidade da legislação que rege as compras públicas. Esses esforços têm um impacto potencialmente enorme para a economia do Brasil, uma vez que, segundo Ladeira (2021), os gastos públicos representam cerca de 12% do PIB nacional, e apenas em 2019 alcançou mais de R\$ 900 bilhões. O autor destaca que é preciso unir disseminação de conhecimento especializado com a capacitação dos profissionais para que possam movimentar ainda mais a economia brasileira (LADEIRA, 2021).

Para Ribeiro Filho *et al* (2020), o planejamento organizacional torna-se necessário para promover o sucesso dos processos de compras. Costa e Terra (2019) e Raposo *et al* (2016), em concordância com esse entendimento, apresentam o planejamento como sendo a etapa prioritária e crucial para evitar prejuízos ao cumprimento dos objetivos das compras, em virtude dessa fase envolver um volume de atividades importantes.

Nesse sentido, as normas do governo federal têm objetivado a atender aos princípios da eficiência e da economicidade, exigindo constantemente que as organizações adotem práticas gerenciais que possibilitem a otimização da aplicação e uso dos recursos públicos para que o planejamento seja, assim, adequadamente aplicado (RIBEIRO FILHO *et al*, 2020).

Mudanças na estrutura de decisão organizacional também têm influenciado o planejamento. Dessa forma, é preciso que as organizações públicas possuam uma estrutura organizada, com funções definidas e servidores capacitados, com máximo desempenho e compromisso.

De acordo com Moori e Domenek (2009), as estruturas organizacionais das áreas de compras podem ser centralizadas ou descentralizadas. No primeiro caso, as operações das diferentes unidades da organização são realizadas por um departamento comum, já no segundo as diferentes unidades são responsáveis por suas próprias compras. Os autores acrescentam ainda que muitas organizações confiam na combinação dessas duas estruturas, sendo chamado de modelos híbridos, quando parte das compras são realizadas por um organismo central e parte pelas unidades de negócios.

No âmbito da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), a partir da implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em 2008, ocorreu a expansão de novos campi e o Campus do Sertão constituiu a segunda etapa do projeto de interiorização da UFAL, com inauguração em 2010. O projeto, em

sua configuração presente, tem sua sede no município de Delmiro Gouveia e dispõe de um Polo, situado na cidade de Santana do Ipanema (UFAL, 2007).

Com a interiorização, houve também um processo de devolução de autoridade administrativa e tomada de decisão do nível mais alto para os níveis inferiores dos campi no interior do estado, através de coordenadorias que atuam como setores de apoio administrativo e acadêmico, como é caso da Coordenadoria de Gestão Institucional (COGINST), que dentre outras atribuições fica responsável pelo gerenciamento dos recursos de capital. Como consequência, esses campi assumem responsabilidade pela política de gastos, organização, planejamento e aquisição de bens permanentes necessários para a execução de suas atividades.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na UFAL, a responsabilidade por compras ficava a cargo apenas da Pró-Reitoria de Gestão Institucional (PROGINST), à qual compete, dentre outras funções: superintender e coordenar as atividades de programação orçamentária, tendo em vista os compromissos e os recursos repassados pelo Ministério da Educação (MEC), de convênios e contratos. Para isso, conta, dentre outros (Anexo 1), com a gerência de compras e licitações, ligada à Coordenadoria de Administração, Suprimentos e Serviços (CASS). A partir de 2014, a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação (COPLAN) do Campus Arapiraca passou por um processo de reformulação e, além das atividades de planejamento, passou a incorporar também as atividades de compras e licitações. Já em 2020, com o objetivo de aumentar o número de servidores atuando em licitações, a PROGINST instituiu mais duas equipes de compras e licitações, sendo uma para o Campus do Sertão e uma para o Campus de Engenharias e Ciências Agrárias (CECA) para atuarem em conjunto com os setores já existentes (UFAL, 2006; UFAL, 2019a; IVON, 2020) (Figura 1).

**Figura 1** - Linha do tempo 2010 a 2020: Responsabilidades de compras na UFAL.



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Contudo, desde sua implantação, em 2010, o Campus do Sertão, conta apenas com a colaboração de servidores lotados em outros setores para a realização de algumas etapas do processo licitatório junto à COGINST, não possuindo servidores exclusivos para compor esta equipe. Dessa forma, mesmo com a instituição oficial de uma equipe, este campus ainda não conseguiu realizar todas as etapas do processo de compras internamente, contando ainda com os demais campi para conclusão do processo.

Além disso, por vezes não conseguiu repassar o processo para que outro campus pudesse concluir, como ocorreu em 2014, quando só houve a execução de 60% do valor recebido; em 2015 quando não houve repasse de orçamento ordinário para custear despesas de capital neste exercício; e em 2016 por conta do atraso no envio do repasse, e por conta de greves. Comprometendo a aquisição de equipamentos, principalmente para os laboratórios de ensino. Neste campus, os laboratórios de ensino dos cursos de engenharia civil, engenharia de produção e geografia até 2018 não possuíam equipamentos necessários para as aulas e durante esse período estiveram em protocolo de compromisso com o MEC, para cumprimento de diligência devido às avaliações (UFAL, 2017; UFAL, 2019a).

Outro fator que ocasiona esse problema ocorre, principalmente pela falta de organização interna da gestão, visto que conforme relatório da COGINST em 2019, mesmo com o recebimento de emenda parlamentar e recursos da própria UFAL, no anos de 2019 e 2020, identificou-se falta de planejamento, falhas na definição das necessidades e prioridades dos

setores, e na comunicação entre Campi e Setores no A.C. Simões, pois como ainda existe a dependência com os demais campi em algumas etapas dos processos, por vezes ocasionam em atrasos na ida e volta de processos e documentos via malote (UFAL, 2019b; UFAL, 2020a).

Vale ressaltar que, a partir de 2018, foram postas em prática ações que visam sanar entraves no processo, como a busca por repasse de recursos financeiros via emenda parlamentar, criando uma fonte orçamentária, que possibilitará para novas aquisições, e em 2020 com a instituição de uma equipe de compras específicas para o Campus do Sertão, porém, visto que essa instituição ainda é um processo recente, o mesmo ainda se encontra em processo de estruturação. A pró – reitoria apenas designou, através de portarias, os servidores para composição das comissões permanentes para o biênio 2020-2022 e instituiu algumas de suas atribuições, cabendo a cada campus a gestão do processo de compras (UFAL, 2019b; UFAL, 2020b).

Diante desse cenário, existe a necessidade da implantação de ações que viabilizem práticas para sanar os entraves para o sucesso da execução de todas as etapas do processo de compras e licitações no próprio campus, como os que se encontram na fase do planejamento. Dessa forma, surge o seguinte questionamento: **Quais e como as ferramentas de planejamento e gestão podem ser implementadas no Campus do Sertão da Universidade Federal de Alagoas para dar suporte à execução de todas as etapas do processo de compras de materiais permanentes?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Recomendar ferramentas de planejamento e gestão de compras de materiais permanentes para o Campus do Sertão, da Universidade Federal de Alagoas.

### 1.2.2 Específicos

- Mapear a estrutura organizacional da Coordenadoria de Gestão Institucional (COGINST) do Campus do Sertão.
- Analisar a situação dos processos de aquisição de material permanentes no período de 2010 a 2020 pelo Campus do Sertão.

- Identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a realização de aquisição de materiais permanentes no campus, durante o período analisado.
- Desenvolver um plano que possibilitem melhorias para o planejamento e a gestão do processo de aquisição de materiais permanente do Campus do Sertão.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Esta pesquisa justifica-se uma vez que o setor adequado das compras de material permanente em universidades tem um papel importante para a formação de seus alunos, em oferecer educação de qualidade e utilizar os recursos públicos de forma eficiente e transparente, principalmente quando se fala em cursos que exigem um suporte laboratorial, como é o caso dos cursos de Engenharia Civil, Engenharia de Produção e Geografia no Campus do Sertão.

Além disso, diante do atual contexto social e econômico, com crescente número de cortes e contingenciamento de verbas pelo governo federal e ao mesmo tempo em que a sociedade tem pressionado por serviços públicos de maior qualidade, torna-se necessário que essas instituições estejam preparadas para realizar seus processos de compras em períodos de curto prazo e cumprindo com todos os princípios legais, evitando devolução de verba, visto que já é escassa.

No ano de 2019 o Governo Federal efetuou um bloqueio orçamentário que representou 36,6% do orçamento de custeio e capital da UFAL, que são os recursos utilizados para pagamento das despesas contratuais, água, energia elétrica, bolsas, aquisições de livros carteiras escolares, equipamentos de laboratório, dentre outros. De acordo com o Reitor da instituição, Josealdo Tonholo, em 2020, a UFAL teve que lidar com R\$ 45 milhões a menos na rubrica de capital e custeio. E em 2021, conforme o Decreto nº 10.686/21, o Ministério da Educação foi o maior atingindo no bloqueio de dotações primárias discricionárias, tendo R\$ 2,728 bilhões em despesas bloqueadas (UFAL, 2019c; SOARES, 2020a; BRASIL, 2021c).

Do ponto de vista dos servidores dessa instituição, o estudo contribuirá para propor melhorias que possibilitem um planejamento das compras de material permanente e a execução de todas as etapas necessárias para a conclusão do processo, visto que a partir de relatórios internos de gestão observou-se que os servidores já identificaram a necessidade de realizar de imediato, o levantamento das necessidades e prioridades para compras e aquisições dos setores do campus e iniciar a montagem de processos de compras independente de repasse financeiro. Pois diante, principalmente, dessa realidade de instabilidade financeira, acredita-se que tais

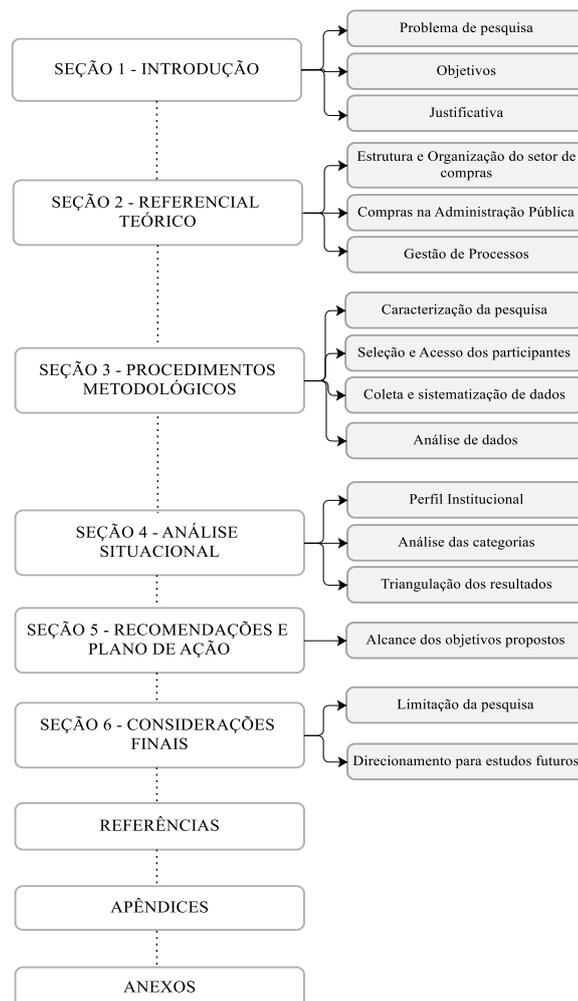
medidas, se bem identificadas e implementadas contribuirão para a melhoria da gestão de recursos públicos, evitando desperdício do investimento público (UFAL, 2020a).

Diante disso, torna-se relevante a realização de um estudo que busque ferramentas para planejamento e gerenciamento do processo de compras de materiais permanentes, assim como mapear a estrutura organizacional da COGINST do Campus do Sertão da UFAL, identificar suas forças e fraquezas e desenvolver melhorias nos procedimentos internos que auxiliem na efetivação de sua função para a universidade.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Quanto aos elementos textuais em que é exposto o tema, a presente dissertação encontra-se dividida em 6 seções, conforme esquema apresentado na Figura 2.

**Figura 2 - Estrutura da dissertação.**



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Nesta primeira, a introdução, apresentam-se os objetivos gerais e específicos, uma caracterização da problemática no gerenciamento do processo de compras no Campus do Sertão, bem como a justificativa que demonstram a necessidade da pesquisa nesse contexto.

Em seguida, na segunda seção, tem-se a fundamentação teórica, revisão da literatura essencial para a execução da pesquisa e para a análise dos dados coletados. Dessa forma, serão apresentados os conceitos introduzidos por outros autores que abordaram temáticas relativas à estrutura e organização de um setor de compras, compras públicas e gestão de processos.

Por sua vez, a metodologia será abordada na terceira seção, sendo a parte do texto em que a pesquisa é caracterizada, apresenta-se os procedimentos utilizados para coleta e sistematização dos dados, bem como descreve-se como será a sua análise.

Na quarta seção, será apresentado um diagnóstico situacional, com a apresentação e análises dos resultados, para posteriormente na quinta seção serem apresentadas recomendações com um plano de ação. Já na sexta seção, têm-se as considerações finais, com apresentação das limitações do estudo e recomendações para estudos futuros.

Após isto, têm-se os elementos pós-textuais, compreendendo as referências utilizadas para a consecução do estudo, dispostas conforme as normas definidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Também estão incluídos os apêndices, em que constam: os roteiros de entrevista utilizados durante a pesquisa, um relatório técnico, as transcrições das entrevistas; e por fim, os anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão descritos os principais conceitos sobre os temas que serviram de base para o alcance dos objetivos propostos. Dessa forma, visando analisar as ações necessárias para a recomendação de ferramentas de planejamento e gestão de compras de material permanente, o presente referencial teórico foi dividido em três subseções:

Na primeira, as temáticas abordadas buscaram responder ao primeiro objetivo específico, mapear a estrutura organizacional da COGINST do Campus do Sertão (obj.1), sendo fundamental para isso a compreensão sobre a estrutura e organização de um setor de compras e seus principais elementos.

Na segunda subseção, buscou-se entender como ocorre as compras na administração públicas, seus principais instrumentos e seu planejamento, para com base nisso analisar a situação dos processos de aquisição de material permanentes no período de 2010 a 2020 pelo Campus do Sertão (obj.2) e ao mesmo tempo identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a realização de aquisição de materiais permanentes no campus, durante o período analisado (obj.3).

Por fim, na terceira subseção serão apresentados os principais conceitos sobre a gestão de processos, assim como algumas de suas ferramentas e indicadores de compras, visando o alcance do quarto objetivo específico, desenvolver ferramentas que possibilitem melhorias para o planejamento e a gestão do processo de aquisição de materiais permanente do Campus do Sertão (obj.4) e da mesma forma, também contribui para identificar novos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a realização de aquisição de materiais permanentes no campus, durante o período analisado (obj.3).

### 2.1 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE COMPRAS

A estrutura organizacional, segundo Robbins (2005) e Costa, Souza e Fell (2012), consiste no espelho da organização, visto que reflete o que esta decide, ou seja, como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Dessa forma, Oliveira (2006), acredita que a estrutura de uma organização é assim, um instrumento para o desenvolvimento e implementação do plano estratégico nas organizações. Além disso esses autores apresentam elementos que devem ser levados em considerações ao criar uma estrutura organizacional, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** - Elementos que devem ser considerados ao criar uma estrutura organizacional.

Autor	Elementos
Robbins (2005)	Deve-se levar em consideração seis elementos básicos: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização
Costa, Souza e Fell (2012)	Deve-se levar em considerações componentes como delegação de poder, processo decisório, comunicação (horizontal e vertical), especialização, participação, centralização e formalismo
Oliveira (2006)	Deve ser desenhada considerando as funções de administração, a fim de facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos

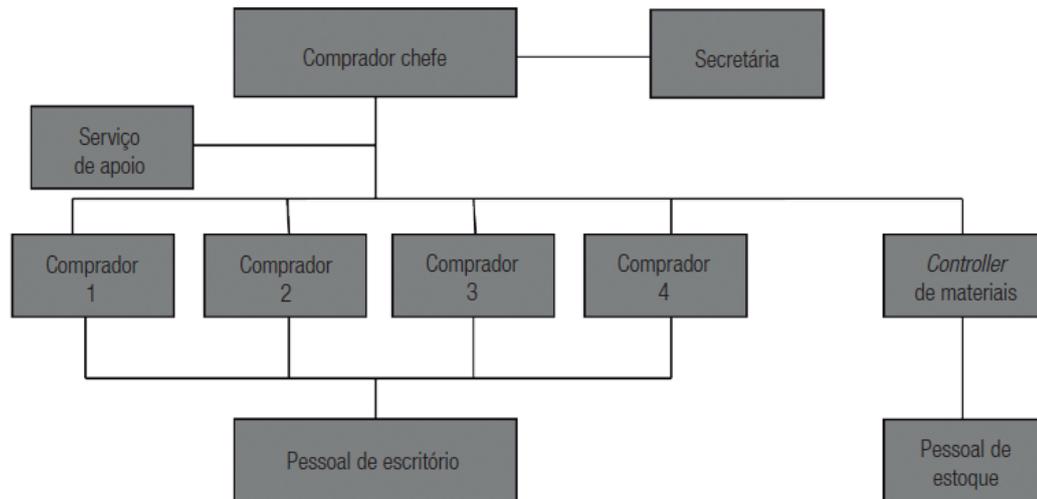
Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados, 2021.

De maneira semelhante, para Costa, Souza e Fell (2012), estão componentes como delegação de poder, processo decisório, comunicação (horizontal e vertical), especialização, participação, centralização e formalismo.

Pode-se dizer que qualquer organização, independentemente do tamanho, possui dois tipos de estrutura: a formal e a informal. Enquanto a formal seria aquela deliberadamente planejada e formalmente representada pelo organograma (que apresenta todas as pessoas, cargos, relações de subordinação e linhas de comunicação formal de uma organização), a informal não é planejada e surge, espontaneamente, da interação social dos profissionais de uma organização, quando se reúnem, por exemplo. Dessa forma, a abordagem da estrutura informal está nas pessoas e em suas relações, já a estrutura formal leva em consideração uma hierarquia de autoridade e responsabilidade com cargos definidos. Portanto, é importante que se conheça o organograma da organização para uma melhor compreensão de suas atividades. (OLIVEIRA, 2006; COSTA; SOUZA; FELL, 2012; LORENZETT *et al.*, 2020)

A análise da área de compras também envolve sua forma de funcionamento, ou seja, sua estrutura, podendo ser representada por meio de organograma, como apresentado na Figura 3, no qual, segundo Lorenzett *et al.* (2020), estabelecem-se as relações de hierarquia e comando, responsabilidades e funções funcionais, além de determinar a maneira pela qual as interações devam ocorrer.

**Figura 3** - Estrutura de um setor de compras de uma organização de porte médio.



Fonte: ALMEIDA E SANO, 2018, p. 93.

### 2.1.1 Centralização e Descentralização

Dentre os elementos de uma estrutura organizacional, destacam-se aqui a centralização e descentralização. A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. Para Oliveira (2006), enquanto na centralização a maior concentração do poder decisório está na alta administração da organização, na descentralização o poder decisório está distribuído por seus diversos níveis hierárquicos.

Na área de compras, a centralização implica nas operações das diferentes unidades de negócios da organização que serão administradas por um departamento comum ou uma agência centralizada especificamente criada para desempenhar esta função. Enquanto isso, na descentralização as diferentes unidades de negócios são responsáveis por suas compras e contratações necessárias para o seu funcionamento. Há também os chamados modelos híbridos ou semicentralizado, no qual a administração pública confia na combinação dessas duas modalidades, sendo neste caso parte das compras realizadas por um departamento central e parte pelas unidades de negócios. Além disso, a administração pública altera suas estruturas organizacionais de compras principalmente com o objetivo de se adequar às novas necessidades do estado (MOORI; DOMENEK, 2009; ABOELAZM; AFANDY, 2019).

De acordo com Oliveira *et al.* (2017), visto que as universidades federais brasileiras têm passado por um processo de descentralização administrativa, com criação de novos campi em interiores, esses precisam ganhar autonomia para administrar seus recursos na constante busca da eficiência na utilização dos recursos públicos. Vale ressaltar que essa descentralização pode

envolver desde a desconcentração da autoridade administrativa até a mais abrangente regulamentação.

Dessa forma, para este estudo será adotado o conceito proposto por estes autores, os quais referem o termo descentralização de compras “ao processo de devolução da autoridade administrativa e de tomada de decisão do nível mais alto para os níveis inferiores dos campi nos interiores do estado, afetando, assim, a política de gastos, de organização, de gestão de pessoal, de planejamento e de gestão dos campi” (OLIVEIRA *et al.*, 2017, p. 46)

A descentralização ou centralização administrativa não pode ser, por si só, como indicada ou contraindicada para as organizações. Na realidade, quando se considera a situação de centralização ou descentralização, deve-se lembrar que ambas possuem vantagens e desvantagens, além do que o estilo da organização pode ser influenciado por suas condições internas, pelos fatores do ambiente da organização e pela maneira de ser do gestor e/ou preferência da alta administração (OLIVEIRA, 2006).

Dessa forma, como benefícios a descentralização de compras responde melhor às necessidades específicas locais, pois proporciona que aquisições específicas para determinado local sejam mais fáceis de serem identificadas e especificadas por seus gestores, maior agilidade na tomada de decisão, pois as linhas de comunicação ao longo da cadeia de comando, podem causar atrasos no processo, além de reduzir custos de armazenamento até a entrega às partes solicitantes e transporte da unidade centralizada para a unidade local (OLIVEIRA *et al.*, 2017; ABOELAZM; AFANDY, 2019; CHIAPPINELLI, 2020).

Em contrapartida, tem-se a heterogeneidade das operações, tendência à duplicação de atividades operacionais e dificuldade de controle e avaliação em aquisições que sejam relativamente comuns, as unidades locais podem carecer de pessoal qualificado e experiência para fazer aquisições de alto valor financeiro. Além disso, compras em grandes escalas podem causar benefícios econômicos tanto para o custo de compra quanto para o custo de processo (OLIVEIRA *et al.*, 2017; ABOELAZM; AFANDY, 2019; CHIAPPINELLI, 2020).

Assim, para Placek *et al.* (2016) a transição da centralização para a descentralização tornou-se uma das ferramentas que podem melhorar a eficiência no setor público, sendo que ao avaliar suas consequências, a questão não é sobre descentralizar ou não de forma geral, mas sim, sobre quais funções e em quais setores que deve ocorrer essa descentralização. De maneira como proposto por Aboelazm e Afandy (2019), é possível evitar os efeitos negativos de cada sistema, através do modelo semicentralizado ou método misto, no qual a organização recebe benefícios e vantagens dos dois métodos juntos.

## 2.2 COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme Squeff (2014) e Araújo e Lemos (2020), as compras públicas são o processo por meio do qual o governo busca obter serviços, materiais e equipamentos que são necessários para garantir o seu funcionamento, de acordo com leis e normas em vigor. Ressalta-se que o termo “compras públicas” compreende tanto a aquisição de bens quanto a contratação de serviços. Além disso, a literatura não faz distinção entre os termos “compras públicas”, “contratações públicas”, “aquisições” e “suprimentos governamentais”.

A legislação brasileira sobre compras governamentais está consolidada atualmente na nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), sancionada no dia 1º de abril de 2021 pelo presidente da República. O normativo substituirá – após dois anos de transição – a Lei Geral das Licitações (Lei nº 8.666/1993), a Lei do Pregão (Lei nº 10.520/2002) e o Regime Diferenciado de Contratações/RDC (Lei nº 12.462/11). Para fim dessa lei, também conhecida como Lei de Licitações e Contratos Administrativos, em seu art. 6º, inciso X, considera-se compra como “toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente” (BRASIL, 2021a).

As compras, assim como demais contratações realizadas pelos órgãos públicos possuem distinção daqueles realizados pelos entes privados, visto que a própria Constituição Federal dispõe sobre o assunto, quando em seu art. 37, inciso XXI, traz que além de obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deverá obedecer também ao processo de licitação pública para contratação de obras, serviços, compras e alienações, ressalvados os casos especificados na legislação (BRASIL, 1988).

A licitação é uma regra constitucional que deve ser seguida para formalização de contratos pela Administração Pública. De acordo com Oliveira (2015), trata-se, assim, de um procedimento administrativo instrumental, uma vez que pode ser usado como instrumento essencial para o alcance de uma contratação pública. Cabe destacar, em especial, o art. 11º da Lei 14.1333/2021, pois elenca os objetivos e princípios das licitações:

- I - Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- II - Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;
- III - Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;

IV - Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.  
(BRASIL, 2021a).

Os procedimentos e formalidades que deverão ser observados pela Administração Pública em cada licitação devem obedecer a uma das modalidades elencadas no art. 28 da Lei 14.133/2021: pregão, concorrência, concurso, leilão e diálogo competitivo, através da adoção de um dos seguintes critérios de julgamento para a seleção da proposta mais vantajosa: menor preço (mais adotado); maior desconto; melhor técnica ou conteúdo artístico; técnica e preço; maior lance, no caso do leilão, maior retorno econômico (BRASIL, 2021a).

Ao longo de mais de 25 anos de vigência, a Lei de Licitações passou por inúmeras alterações com intuito de torná-la mais adequada às mudanças também ocorridas na administração pública. Dentre as mais relevantes, Fernandes (2019) destaca três mudanças-chave: a instituição de uma nova modalidade de licitação, o pregão, que possui regulamentação própria pela lei 10.520/2002; a regulamentação do registro de preços, já previsto na Lei 8.666/93, em seu art. 15, II, mas regulamentada no âmbito Federal pelo Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013; e a Lei 12.462/2011, que institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, exclusivos para as obras de engenharia de maior complexidade do governo federal.

Porém, de acordo com a Agência Senado (2020), a nova lei de licitações e contratos administrativos cria um novo marco legal para substituir a Lei das Licitações (Lei 8.666/1993), a Lei do Pregão (Lei 10.520/2002) e o Regime Diferenciado de Contratações (RDC - Lei 12.462/11), além de agregar temas relacionados. Esse novo marco legal, de acordo com Silva (2021), visa a criação de uma lei unificada, através de um texto mais legislação mais avançado e moderno, que proporcione maior transparência, eficácia e celeridade nos processos de licitações e para a execução dos contratos administrativos.

Visto que essa nova lei entrou em vigor no dia 01 de abril de 2021, torna-se importante destacar que as demais leis supracitadas ainda se encontram em vigor, permanecendo assim pelos próximos 2 anos da publicação oficial (artigo 193, inciso III, da L14.133/2021), permitindo que, nesse prazo, de acordo com artigo 191 da supracitada lei, a administração pública possa optar por licitar de acordo com a lei nova ou de acordo com a atual Lei de Licitações (BRASIL, 2021a).

### 2.2.1 Instrumentos de Compras Públicas: O Pregão eletrônico

As compras governamentais do governo federal, de acordo com o Decreto nº 1.094/1994, são organizadas através do Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), sistema auxiliar do Sistema de Serviços Gerais (SISG). O SIASG integra todos os órgãos da administração direta, autárquica e fundacional e concede instrumentos de modernização para todo o processamento de ações governamentais, principalmente na área de compras, tais como: catálogo unificado de materiais e serviços (CATMAT), o cadastramento unificado de fornecedores (SICAF) e registro de preços de bens e serviços (SISRP e SISPP). (SANTANA, 2013; RODRIGUES, 2018)

Dentre os subsistemas do SIASG, Santana (2013) destaca o site compras governamentais<sup>1</sup>, que passou a integrá-lo e oferece todo o acompanhamento do desenvolvimento das compras públicas, inclusive às sessões públicas *on-line* e em tempo real. Além dos subsistemas do SIASG, que possuem a função de ser uma grande rede de comunicação eletrônica, o governo também disponibiliza outras ferramentas que facilitam outras etapas dos processos para as instituições públicas realizarem suas compras.

Para Rodrigues (2018), uma importante ferramenta criada pelo Governo Federal é o Painel de Preços<sup>2</sup>, pois disponibiliza dados de compras públicas homologadas no sistema de compras governamentais, auxiliando os gestores públicos na realização de pesquisas de mercado, análise e comparação de preços praticados pela administração pública. Sendo o primeiro parâmetro que deverá ser priorizado na pesquisa de preço para fins de determinação do preço estimado em processo licitatório para a aquisição e contratação de serviços em geral. Além desse, a IN 73/2020, traz como parâmetros: aquisições e contratações similares de outros entes públicos; dados de pesquisa publicada em mídia especializada, de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo e pesquisa direta com fornecedores, mediante solicitação formal de cotação (BRASIL, 2020b).

Dentre as modalidades de compras públicas, destaca-se aqui o pregão, que se tornou, em poucos anos desde a sua criação, a modalidade mais utilizada. Ocorrendo em sessão pública, presencial ou de forma eletrônica, como um leilão reverso (ganha quem ofertar o menor lance), essa modalidade eletrônica veio para dar maior celeridade e simplificação dos processos, ampliar a concorrência, através da participação de fornecedores de todo o país e dar maior

---

<sup>1</sup> <https://www.gov.br/compras/pt-br/>

<sup>2</sup> <https://paineldeprecos.planejamento.gov.br/>

transparência e publicidade dos atos administrativos, visto que as sessões são públicas, permitindo qualquer cidadão acompanhar em tempo real e de forma remota (RODRIGUES, 2018; ARAÚJO; LEMOS, 2020).

Outra característica que contribui para a celeridade do processo de compras por meio do pregão, está no fato da fase de habilitação ocorrer após a etapa de proposta de preços, diferentemente das outras modalidades. Neste caso, para participar da disputa de preços o competidor apenas declara possuir os requisitos constantes no ato convocatório, os quais analisados apenas se sua proposta for a escolhida (RODRIGUES, 2018; ARAÚJO; LEMOS, 2020).

Pregão, na sua forma eletrônica, atualmente está regulamentado pelo Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019, que revogou o Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005, com o objetivo de aperfeiçoar a modalidade e incluir a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns de engenharia. Esse decreto dispõe ainda, sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal, além de tornar obrigatório o uso do pregão eletrônico pelos órgãos da administração pública federal direta, autárquica, fundacional. Antes da obrigatoriedade, o que existia era apenas uma indicação de utilização preferencial pelo pregão eletrônico (BRASIL, 2019a).

Entretanto, a aplicação do pregão é restrita, devendo ser utilizada para bens e serviços comuns, selecionados somente pelo critério de menor preço. De acordo com o parágrafo único do artigo 1º da lei 10.520/2002 e o inciso XIII do art. 6º da lei 14.133/2021, consideram-se bens e serviços comuns aqueles em que seus padrões de desempenho e qualidade podem ser definidos objetivamente no edital por meio de especificações usualmente conhecidas no mercado. Além disso, apesar de gerar resultados positivos, o pregão restringe a negociação apenas à variável preço, não levando em consideração critérios como a qualidade, prazo de entrega, garantia e assistência técnica, o que por muitas situações não são sinônimos de menor preço (BRASIL, 2002; TEIXEIRA; FILHO; SALOMÃO, 2016; RODRIGUES, 2018; BRASIL, 2021a).

Quanto a sua forma, o pregão pode ser direto, quando seleciona fornecedores para uma contratação específica, que deve ocorrer ao final do procedimento licitatório, ou em Sistema de Registro de Preço (SRP). O registro de preços, pode ser definido como um “procedimento administrativo por meio do qual a Administração Pública seleciona as propostas mais vantajosas, mediante concorrência ou pregão, que ficarão registradas perante a autoridade estatal para futuras e eventuais contratações” (OLIVEIRA, 2015, p. 44).

Dessa forma, segundo Fernandes (2019) e Araújo e Lemos (2020), o SPR permite uma redução da burocracia e dos custos de transação nas contratações, tornando-o atraente para contornar as limitações técnicas da área de compras e corroborando com o planejamento. Por outro lado, Fernandes (2019) destaca que é preciso considerar que a utilização do registro de preços como simples artifício para pular etapas procedimentais pode resultar em perda de eficiência e qualidade das compras e contratações.

Para a realização de um SRP, entende-se que não há necessidade de reserva orçamentária, visto que o intuito é registrar em ata os preços de diversos itens apresentados pelos licitantes vencedores, para serem adquiridos pela administração num determinado período, conforme sua necessidade, não havendo assim a obrigatoriedade de celebração de um contrato específico.

Acrescenta-se ainda duas possibilidades de outros órgãos fazerem uso de uma ata de registro de preço, de acordo com Brasil (2013a). A primeira possibilidade ocorre quando o órgão participa dos procedimentos iniciais, para isso é preciso encaminhar, ao órgão gerenciador<sup>3</sup>, a sua estimativa de consumo, local de entrega, entre outras especificações, tornando-se assim, um órgão participante daquela ata, neste caso o órgão estará praticando uma adesão a intenção de registro de preço (IRP), podendo ser interna quando o processo for gerenciado pelo próprio órgão, ou externa, quando a ata for gerenciada por outro órgão.

A segunda ocorre através de uma adesão à ata de registro de preço (ARP) após a divulgação da mesma, pois mesmo que esse órgão não participe dos procedimentos iniciais, ele ainda poderá utilizar essa ata durante a sua vigência, através dessa adesão, desde que autorizado pelo órgão gerenciador e desde que devidamente justificada a sua vantagem, além disso é preciso que o fornecedor aceite fazer a entrega. Esse processo também é conhecido como processo de “carona”.

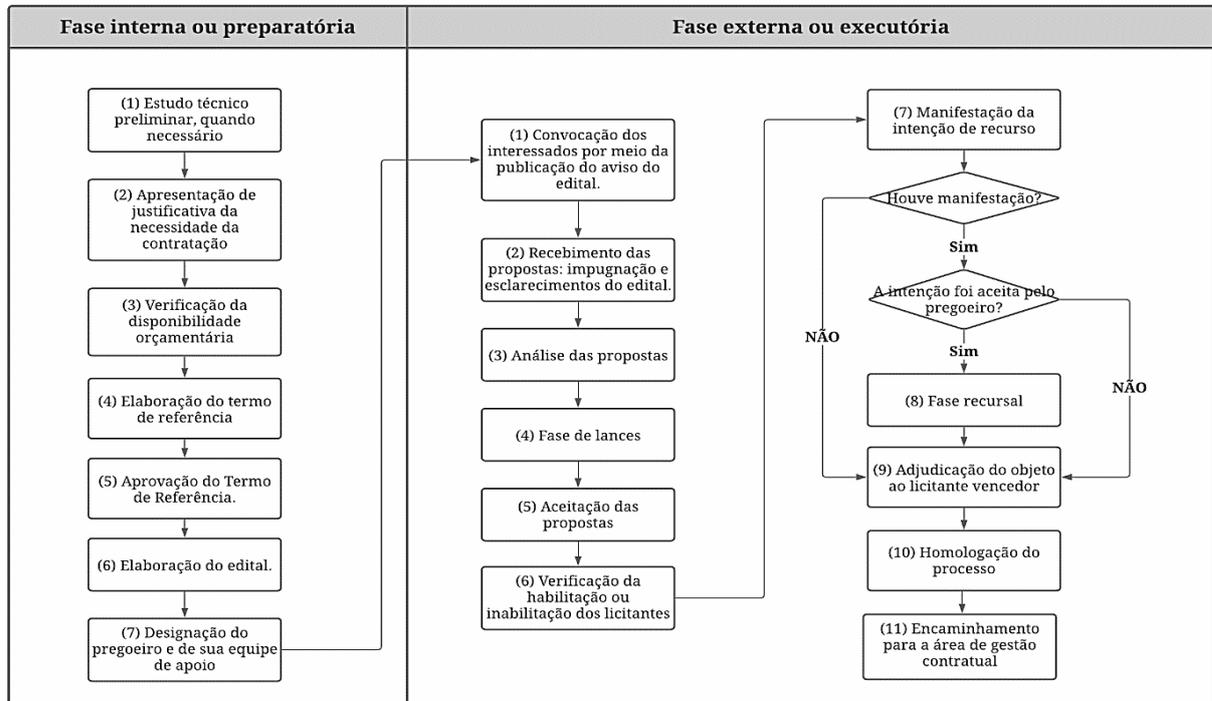
Com relação as fases de seu processo, o pregão inicia-se com o planejamento e prossegue até a assinatura do respectivo contrato ou a emissão de documento correspondente e divide-se em duas fases distintas: a fase interna, preparatória ou ainda instrucional, que é realizada dentro da organização com acompanhamento da autoridade competente; e a fase externa, executória ou ainda operacional, que ocorre quando a licitação é aberta aos interessados, por meio do Sistema de Compras Governamentais (SCG), em particular no site Compras Governamentais. Dentro de cada uma dessas fases, várias etapas acontecem até a

---

<sup>3</sup> Órgão responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços e gerenciamento da ata de registro de preços (BRASIL, 2013a, art. 2, inciso III)

contratação do fornecimento de um bem ou de um serviço, conforme apresentado na Figura 4 (ALMEIDA; SANO, 2018).

**Figura 4 - Fluxograma das etapas do pregão eletrônico.**



Fonte: Elaborado pela autora com base no decreto nº 10.024/19, 2021.

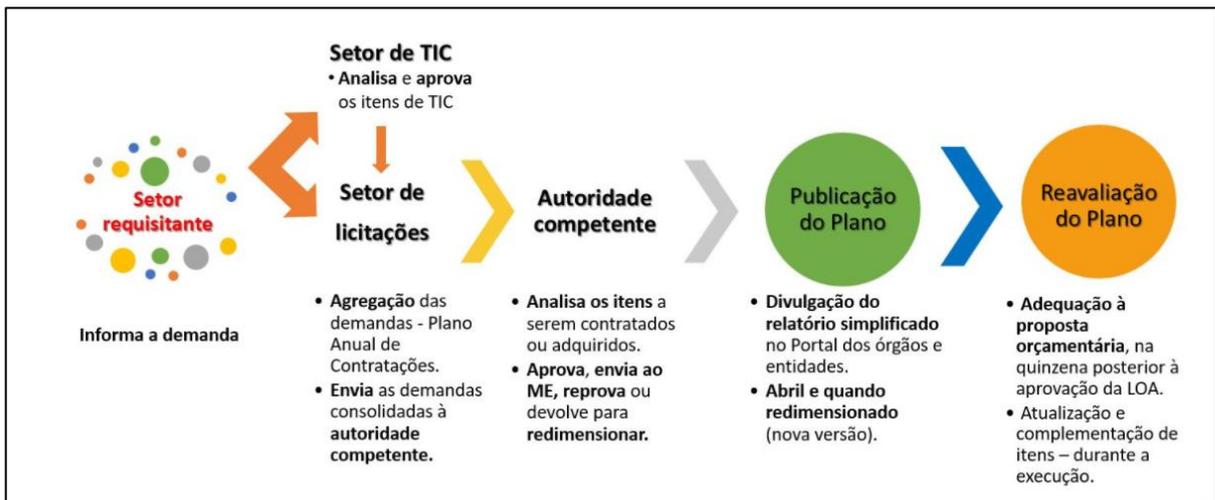
Importante destacar que antes de iniciar o processo de aquisição de bens, por meio do pregão eletrônico, é preciso que ocorra uma identificação, pela unidade demandante, de uma necessidade essencial ao seu funcionamento e desenvolvimento de suas atividades. Para tanto, o órgão precisa passar por uma etapa de planejamento para a formalização de sua demanda e abertura do processo administrativo, conforme será apresentado na próxima subseção.

## 2.2.2 Planejamento da Contratação

Para que todas as etapas do processo de compras ocorram de maneira célere e transparente, é preciso que as organizações estejam preparadas internamente para gerir seus recursos da melhor maneira possível. Portanto, com o intuito de auxiliar a administração na tomada de decisão, o Ministério da Economia instituiu, em 2018, um Plano de Gerenciamento de Contratações (PGC), um sistema mantido pelo ministério que visa auxiliar nas decisões relativas às aquisições. No referido sistema, cada Unidade de Administração de Serviços Gerais (UASG) deverá elaborar anualmente seu plano de contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações, contendo todos os itens que pretende

contratar no exercício subsequente. Esse plano permite que as demandas sejam tramitadas entre os setores requisitantes e licitatórios que avaliam as demandas para consolidar o PAC, e encaminham para a autoridade competente que realizará a aprovação final e enviar ao MEC, conforme fluxo apresentado na Figura 5 (BRASIL, 2019b; BRASIL, 2020a).

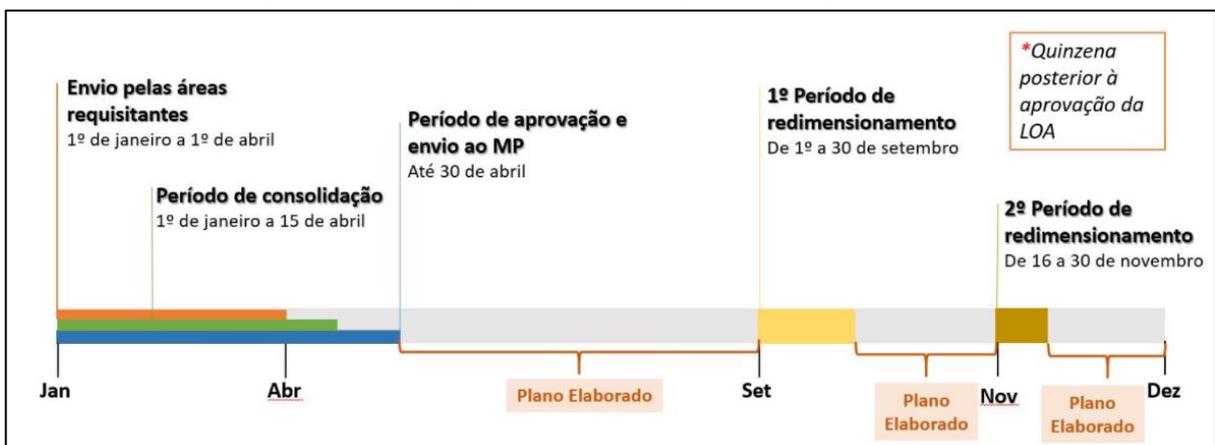
**Figura 5 - Fluxo de elaboração do PAC.**



Fonte: BRASIL, 2020a.

A IN SEGES/ME nº 01/2019 prevê ainda um cronograma para sua elaboração, conforme apresentado na Figura 6. Todavia, o cronograma pode ser regulamentado internamente pelos órgãos, desde que não ultrapassem os prazos estabelecidos na referida IN. Além disso, “poderão ser alterados por meio de ato do Secretário de Gestão do Ministério da Economia a fim de conciliar aos prazos de elaboração das propostas orçamentárias” (BRASIL, 2019b, art. 15).

**Figura 6 - Cronograma de elaboração e alteração do PAC.**



Fonte: BRASIL, 2020a.

O PAC poderá ser alterado no ano de sua elaboração, durante os períodos que foram apresentados na figura 6 e previamente estipulados no art. 9º da IN SEGES/ME nº 01/2019:

Art. 9º Poderá haver a inclusão, exclusão ou o redimensionamento de itens do PAC, pelas respectivas UASG, nos seguintes momentos:

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

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

§1º A alteração do PAC, nas hipóteses deste artigo, deverá ser aprovada pela autoridade máxima de que trata o art. 8º, ou a quem esta delegar, e enviada ao Ministério da Economia por meio do Sistema PGC, dentro dos prazos previstos no caput (BRASIL, 2019b).

Já no ano de execução, é possível redimensionar, cancelar ou incluir itens novos no PAC, entretanto, qualquer tipo de alteração deve ser justificada e aprovada pela autoridade competente, conforme o art. 11 da IN SEGES/ME nº 01/2019:

Art. 11. Durante a sua execução, o PAC poderá ser alterado mediante aprovação da autoridade máxima, ou a quem esta delegar, e posterior envio ao Ministério da Economia, por meio do Sistema PGC.

§ 1º O redimensionamento ou exclusão de itens do PAC somente poderão ser realizados mediante justificativa dos fatos que ensejaram a mudança da necessidade da contratação.

§ 2º A inclusão de novos itens somente poderá ser realizada, mediante justificativa, quando não for possível prever, total ou parcialmente, a necessidade da contratação, quando da elaboração do PAC. (...) (BRASIL, 2019b).

Como vantagens desse instrumento de planejamento, o governo federal prevê que os órgãos e entidades da administração pública:

(...) aperfeiçoarão a governança e a gestão de suas contratações, possibilitando a maximização dos resultados institucionais e o uso racional dos recursos públicos. Além disso, os Planos Anuais de Contratações possibilitarão a articulação do planejamento das contratações com a proposta orçamentária; a aderência das contratações com o planejamento estratégico da organização; bem como o uso estratégico das compras públicas, dentre outros (BRASIL, 2021b).

De acordo com Ribeiro Filho *et al* (2020), o PAC é o instrumento que está auxiliando o planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior, porém para que ele seja implementado de forma eficiente é preciso esforços através de técnicas de controle e acompanhamento que possibilitem a aprendizagem organizacional. Dessa forma, a seguir será apresentada a importância do gerenciamento de processos enquanto ferramenta de apoio para o desenvolvimento desses processos.

## 2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Gonçalves (2000), não existe um produto ou serviço oferecido por uma organização sem um processo organizacional, assim como não existe um processo organizacional que não ofereça um produto ou um serviço. Desse modo, um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades inter-relacionadas que toma um *input* (insumo), adiciona valor e fornece um *output* (serviços/produtos) a um cliente específico. Da mesma forma, um processo pode ser representado pelo diagrama na Figura 7, no qual representa “(...) maneiras de fazer alguma coisa. Envolve a transformação de um insumo em produto. No interior do processo ocorrem transformações, que incluem as etapas necessárias para a obtenção do produto, de valor agregado” (SCARTEZINI, 2009, p. 6).

**Figura 7** - Diagrama de um processo simples.



Fonte: SCARTEZINI, 2009, p. 6.

Um conceito mais recente, mas não muito diferente, agrega elementos além de insumos na definição, sendo processo “(...) um conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados” (PAIVA *et al.*, 2017, p. 49).

Os processos podem ser categorizados levando em consideração o objetivo finalístico dos mesmos, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2** - Classificação dos processos.

Autor	Classificação
Gonçalves (2000)	(1) processos de negócios ou de clientes, que são aqueles que resultam num produto ou serviço que é recebido por um cliente externo
	(2) processos organizacionais ou de integração organizacional, que viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização, garantindo apoio aos processos de negócios
	(3) Processos gerenciais, focalizados nos gerentes e nas suas relações
Scartezini (2009)	(1) finalísticos, que seriam os processos associados à atividade-fim da organização
	(2) processos de apoio, que dão suporte aos processos finalísticos e estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da organização.

Fonte: Elaborada Pela autora com base nos autores citados, 2021.

Dessa forma, o processo de compras nas universidades caracteriza-se como um apoio e suporte à atividade finalística da instituição: ensino, pesquisa e extensão, uma vez que a compra é uma atividade relacionada com a gestão dos recursos internos da organização e garante o seu funcionamento.

Para Paiva *et al.* (2017), se as organizações são compostas por processos, é preciso analisá-las através da ótica de gestão de processos, um modelo que possui ferramentas para modernizar e melhorar a qualidade do serviço prestado ao cidadão. A gerência de processos também pode-se apresentar “como o conjunto de ações sistemáticas, baseadas em métodos, técnicas e ferramentas de análise, modelação e controle, que permitem manter estável a rotina e implantar melhorias na qualidade dos processos” (FERREIRA, 2013, p. 27).

Para que a gestão de processos gere os resultados esperados, é necessário que o ambiente corporativo seja favorável e a sua estrutura global esteja orientada para interligar outros instrumentos administrativos, tais como: planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento de servidores (COSTA e MOREIRA, 2018, p. 167, apud MELO, 2000).

Costa e Moreira (2018), apresenta ainda que, dentro da gestão de processos, o mapeamento surge como uma importante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos organizacionais, através de diferentes técnicas, sendo a mais comum o fluxograma, que será apresentado a seguir. Além dessa, serão apresentadas outras ferramentas que contribuem não só para a etapa de mapeamento, como também para análise e aperfeiçoamento dos processos em questão.

### 2.3.1 Ferramentas para melhorar o planejamento e a gestão de processos

A busca pela melhoria de seus processos faz com que cada vez mais as organizações adotem técnicas para planejamento e gestão que respondam às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação. A adoção do uso das ferramentas da qualidade contribui para uma análise e propõe soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no desempenho dos processos de trabalho, além de contribuir para um planejamento e uma gestão de processos mais eficiente.

Segundo Ferreira (2013), é preciso que a organização crie condições necessárias para que se possa iniciar o processo de melhoria, através de pré-requisitos como: composição da

equipe de trabalho, capacitação da equipe para implementação das melhorias, assim como uma mobilização de toda organização.

Dentre as ferramentas de gestão, existem as estatísticas e as não estatísticas. Para esta pesquisa foram consideradas apenas as não estatísticas, apresentadas a seguir, por considerar mais adequadas para o alcance dos objetivos, podendo ser utilizadas, de maneira simples, tanto pelo nível gerencial quanto operacional (FERREIRA, 2013).

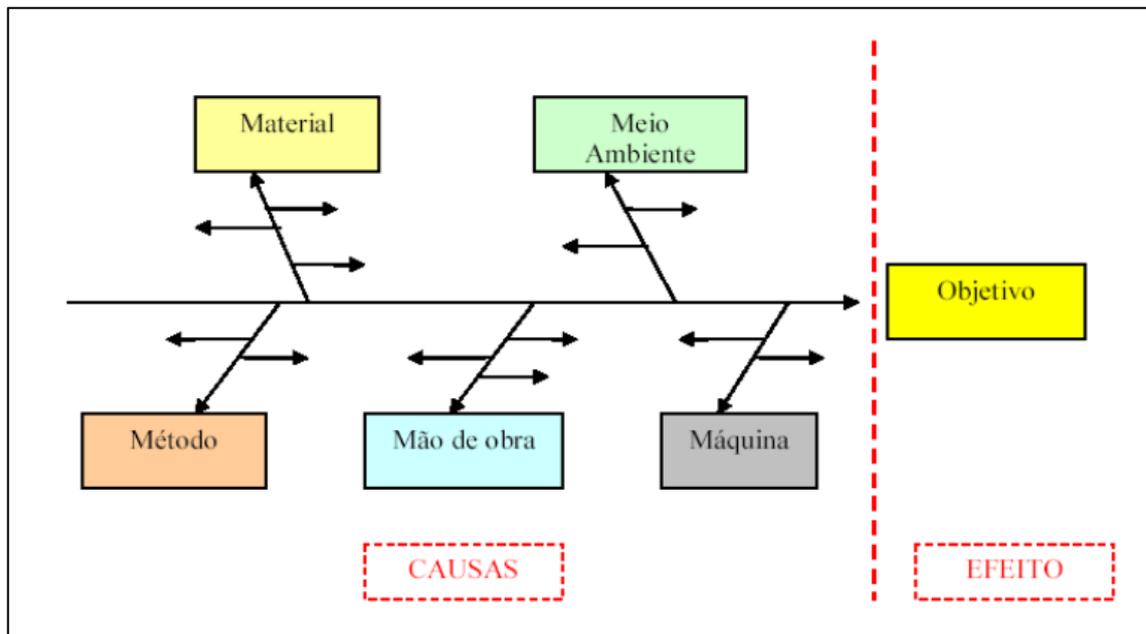
#### *2.3.1.1 Diagrama de causa e efeito:*

Também conhecido como diagrama espinha de peixe e diagrama de Ishikawa, o diagrama de causa e efeito é uma ferramenta utilizada para visualizar, em conjunto, as causas principais e secundárias de um problema em estudo.

De acordo com Ferreira (2013), Ishikawa idealizou quatro categorias de causas, conhecidas como 4M: Mão de obra, Máquina, Método do Processo ou da Medida e Materiais. Outras categorias foram propostas por outros autores, tais como Meio-ambiente e Matéria prima. Mas nada impede que cada um proponha suas próprias categorias que ajudem a identificar as causas de um problema e servir como estrutura para iniciar e facilitar sua análise.

Assim, primeiramente, define-se o problema (efeito) a ser analisado e em seguida identifica-se o maior número de causas possíveis que possam ser as responsáveis pelo problema levantado (Figura 8). Segundo Daniel e Murback (2014), a partir dessa representação gráfica é possível organizar informações para identificar a relação entre o efeito e as causas que possam contribuir para que esse problema ocorra.

**Figura 8 - Diagrama de causa e efeito.**



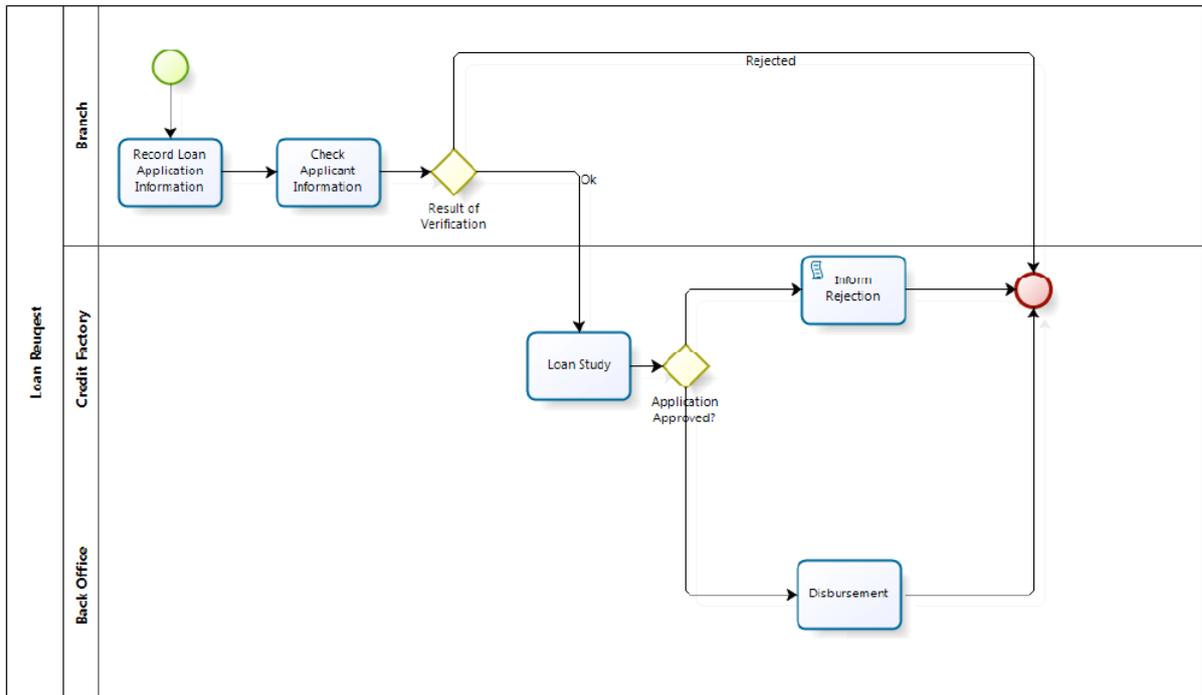
Fonte: LEMOS, 2018.

### 2.3.1.2 Fluxogramas:

Os fluxogramas são ferramentas de representação gráfica de qualquer trabalho realizado por uma organização. A sua elaboração proporciona a descrição dos sistemas administrativos, indicando todos os trâmites dos trabalhos, de uma forma que abranja todas as suas fases, ou seja: início, meio e fim. Os símbolos utilizados têm por objetivo colocar em evidência as entradas, processamentos e as saídas de informações (TACHIZAWA E SCAICO, 2006; SILVEIRA, 2010).

De acordo com Daniel e Murback (2014), os fluxogramas facilitam a visualização das diversas etapas de um determinado processo, como apresentado na Figura 9, sendo possível também identificar passos desnecessários que possam ser simplificados e pontos que merecem a atenção por parte da equipe de melhoria. Formado basicamente pela entrada, processo e saída, sendo o primeiro o assunto a ser considerado no planejamento, seguido de todas as operações que englobam o processo e por fim, a saída, onde não existem mais ações a serem consideradas.

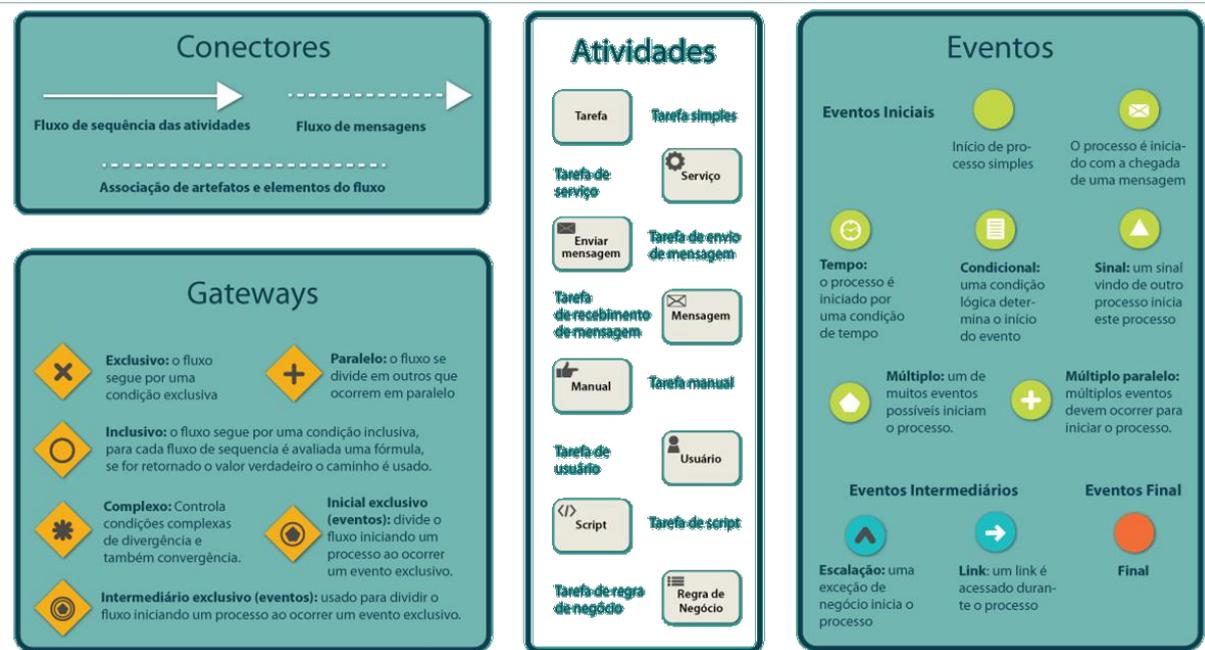
**Figura 9** - Exemplo de fluxograma para um processo de pedido de empréstimo.



Fonte: BIZAGI BPM, 2017.

A fim de criar uma linguagem padrão para a modelagem de processos, através de símbolos universais, foi desenvolvido uma notação BPMN (*Business Process Model and Notation*), onde cada ação é representada por um símbolo. Na Figura 10, é possível visualizar um resumo de algumas notações BPMN 2.0 que serão utilizadas na presente pesquisa. Conforme Bizagi BPM (2017), esta notação foi especialmente elaborada para coordenar a sequência de processos e mensagens que fluem entre participantes em diferentes atividades.

Figura 10 - Notação BPMN 2.0.



Fonte: OLIVEIRA, 2018.

### 2.3.1.3 Matriz de responsabilidade

Para garantir que os processos correram de maneira satisfatória, é preciso que, além do mapeamento das atividades, busque-se identificar todas as partes envolvidas, atribuindo funções para cada pessoa nas atividades a serem realizadas. Neste sentido, a matriz de responsabilidade surge como uma ferramenta para gerir recursos humanos, tais como a criação de papéis, responsabilidades e nível de autoridade exercida por cada participante ao realizar uma atividade. Na sua forma mais simples, a referida matriz consiste em uma tabela listando todas as atividades do projeto e os participantes responsáveis por cada uma delas (LARSON E GRAY, 2016).

De acordo com Lima (2010), o uso dessa matriz pode evitar a falha na comunicação entre departamentos, pessoas e organizações, já que todos os envolvidos podem ver claramente com quem devem entrar em contato para cada atividade, assegurando que apenas uma pessoa seja responsável por cada tarefa para evitar confusão sobre quem está encarregado ou tem autoridade sobre o trabalho.

#### 2.3.1.4 Matriz Swot

A matriz SWOT é uma ferramenta usada para analisar cenários e embasar a tomada de decisão. A Sigla SWOT contém as iniciais, em inglês, dos termos: pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) e através destas quatro variáveis, poderá fazer-se o levantamento das forças e fraquezas existentes no ambiente interno da organização e das oportunidades, assim como de ameaças existentes no ambiente externo em que a organização atua (PEREIRA et. al., 2017).

De acordo com Silva et. al. (2011), sua função é relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização, visando essencialmente: atenuar os pontos fracos, reforçar os pontos fortes, aproveitar as oportunidades e olhar para as ameaças como potenciais oportunidades.

#### 2.3.1.5 KPI

Para Parmenter (2015), muitas organizações acabam por confundir os indicadores de desempenho (PIs) com os indicadores de resultados (RIs). Enquanto os indicadores de resultado resumem as atividades de mais de uma equipe, os PIs são aqueles indicadores não financeiros e que podem ser rastreados até uma equipe, permitindo que a administração identifique quais equipes foram responsáveis pelo desempenho ou pelo não desempenho, dado maior clareza e propriedade. Sendo que como algumas dessas medidas são mais importantes, usa-se a palavra extra “chave”, criando os indicadores chaves de resultado (KRIs) e os indicadores chave de desempenho (KPIs).

Dessa forma, os indicadores chave de desempenho (KPIs) “são aqueles indicadores que se concentram nos aspectos do desempenho organizacional que são os mais críticos para o sucesso atual e futuro da organização”<sup>4</sup> (PARMENTER, 2015, p. 7, tradução nossa). Parmenter (2015) recomenda que essas medidas não ultrapassem 10, pois quando observadas as características dessas medidas, vê-se que estas são raras, além disso, seria um paradoxo achar que quanto mais medidas houver, melhor será a medida do desempenho.

---

4 Key performance indicators (KPIs) are those indicators that focus on the aspects of organizational performance that are the most critical for the current and future success of the organization. (PARMENTER, 2015, p. 7)

Brito R., Almeida e Brito A. (2016), apresentam que, sob a perspectiva da Gestão da Qualidade Total (TQM), o desempenho avalia o quão eficiente e eficaz estão sendo os processos da organização, por outro lado, numa perspectiva estratégica, o desempenho avalia o curso da organização, em todos os seus níveis, frente aos objetivos e metas estabelecidos.

**Quadro 3** - KPI's mais utilizados nas atividades de compras.

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
<i>saving</i> de compras	Verificar quanto foi obtido de desconto entre o valor cotado e o valor do pedido de compra efetivado
<i>lead time</i>	Calcular o intervalo de tempo gasto para que a requisição do produto seja atendida, atestando a eficiência do processo
Evolução do preço	Analisar comparativamente a evolução dos preços praticados, identificando períodos em que os preços estão mais baixos.
Entrega no prazo e volume de devoluções.	Avaliar a qualidade dos fornecedores quanto à entrega de produtos dentro do prazo e percentual de devoluções

Fonte: HOINASKI, 2015; FERREIRA, 2017; SITWERE, 2020.

No setor de compras, conforme apresentado no Quadro 3, os KPIs são usados com o objetivo de mensurar e monitorar os resultados desse setor, avaliar o desempenho de fornecedores, efetuar o monitoramento de todas as etapas do processo, e de aperfeiçoar o processo como um todo, de modo a reduzir custos.

**2.3.1.6 5w2h e 5w2h1s**

A técnica *5W2H1S*, adaptação da planilha *5W2H* com o acréscimo de “1S”, um indicador de eficiência, é uma ferramenta que estabelece um plano de ação mediante iniciativas necessárias para atingir um resultado desejado. “O segredo para o sucesso está na qualidade do planejamento das ações necessárias para o seu alcance” (SCARTEZINI, 2009, p. 31). Também conhecida como 4Q1POCI, sigla em português, envolve responder aos questionamentos apresentados no Quadro 4:

**Quadro 4** - Detalhamento do significado do quadro 5W2H1S.

<b>Inicial da palavra</b>		<b>Finalidade</b>
<b>Inglês</b>	<b>Português</b>	
What?	O que?	Especificar o que será feito.
Who?	Quem?	Especificar o responsável para executar ou coordenar a ação.
Where?	Onde?	Especificar o local onde será executada a ação ou sua abrangência.
When?	Quando?	Especificar o prazo para executar a ação.
Why?	Porque?	Explicar a razão pela qual a ação deve ser feita.
How?	Como?	Especificar a forma pela qual (método) a ação deverá ser feita.
How Much?	Quanto custa?	Prover informações sobre o custo (orçamento) necessário para executar a ação.

Show me?	Indicador de verificação?	Especificar um indicador para medir a efetividade da atividade.
----------	---------------------------	---

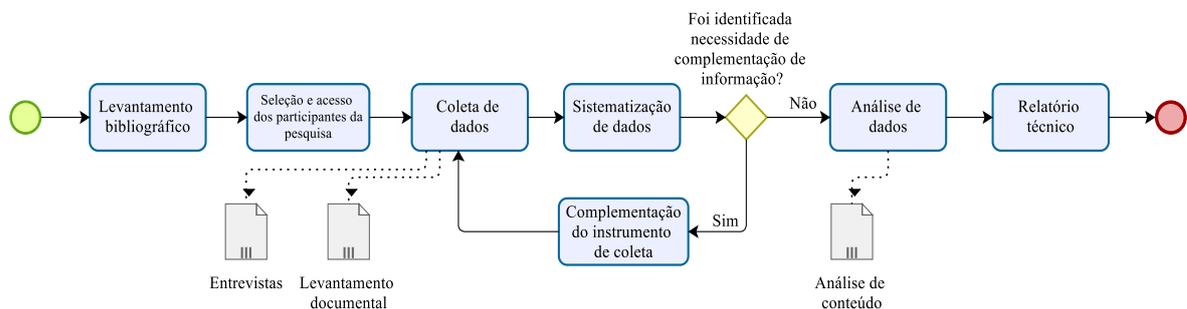
Fonte: MARANHÃO E MACIEIRA, 2010, p. 246. Adaptado.

Utilizada tanto para a análise de processos quanto para o planejamento de melhorias. Para Maiczuk e Júnior (2013), o 5W2H deve ser utilizado para assegurar e informar um conjunto de planos de ação, diagnosticar um problema e planejar ações através da definição de métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem como intuito apresentar os métodos e técnicas de pesquisa utilizadas para atingir os objetivos da pesquisa. Sendo assim, será apresentada a caracterização da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, bem como a forma em que os dados foram tratados e analisados. Na Figura 11, apresenta-se um fluxo com as principais etapas da pesquisa que serão descritas ao longo desta seção.

**Figura 11 - Fluxograma das etapas da pesquisa.**



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a classificação deste estudo, adotaram-se os critérios básicos descritos por Vergara (2016) e Gil (2002). Dessa forma, o estudo é classificado quanto aos fins/objetivos e quanto aos meios de investigação ou procedimentos técnicos utilizados. Neste sentido, em virtude dos conceitos apresentados no Quadro 5, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa através da técnica de análise de conteúdo, que utiliza como meios a pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

**Quadro 5 - Classificação da pesquisa.**

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	Quanto aos meios / procedimentos	Bibliográfica	“É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2016, p.48)
		Documental	“Vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2002, p. 45) Além disso, é a investigação “realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza” (VERGARA, 2016, p.48)
		Estudo de caso	Na medida em que se buscou detalhar uma situação particular, considerada representativa, entende-se que a pesquisa foi elaborada a partir de um estado de caso único. “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54).
	Quanto aos fins / objetivos	Exploratória	“Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. (GIL, 2002, p.41).
		Descritiva	“Têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p.42)
		Aplicada	“Fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não” (VERGARA, 2016, p. 45).
	Quanto à abordagem	Qualitativa	A abordagem qualitativa preocupa-se sobretudo com o "estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, [...] valoriza-se o contado direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada” (GODOY, 1995, p. 62)
			“A pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo”. (FLICK, 2009, p. 16)
	Quanto à técnica	Análise de conteúdo	“Conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (BARDIN, 2016, p.48)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores referenciados, 2021.

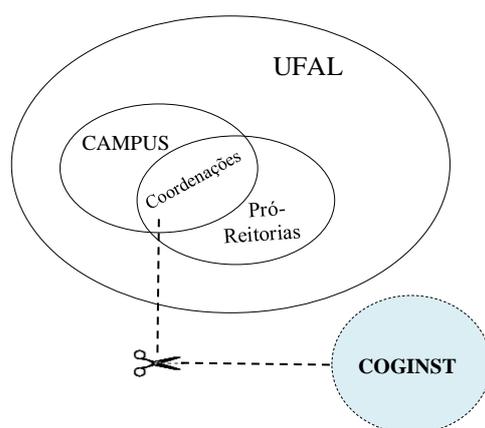
Dessa forma, o presente estudo é dito como exploratório e descritivo, pois visa compreender e descrever as percepções, expectativas e sugestões dos servidores técnicos administrativos do Campus do Sertão da UFAL acerca de como são executados os processos de compras de material permanente no campus. Além disso, a pesquisa ainda deve ser classificada como aplicada, uma vez que possui finalidade prática, ao oferecer uma série de informações ao gestor que possibilitarão alternativas para lidar com as dificuldades enfrentadas no âmbito da gestão dos processos de compras.

A primeira etapa, levantamento bibliográfico, iniciou-se com a exploração do conhecimento já construídos em livros, teses, dissertações e artigos científicos para dar embasamento ao tema abordado. A busca por esse material foi realizada principalmente no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e nas bases *Scopus* e *Web of Science*, que disponibiliza um repertório abrangente de materiais bibliográficos, tanto nacionais quanto internacionais. Nesta etapa, buscaram-se os principais conceitos sobre os temas norteadores dessa pesquisa, entre eles compras públicas e gestão de processos.

### 3.2 SELEÇÃO E ACESSO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Como recorte do estudo, apresenta-se a Coordenadoria de Gestão Institucional (COGINST) do Campus do Sertão, no período de 2010 a 2020. Para definição da COGINST como unidade de análise, utilizou-se como parâmetro a pró-reitoria da UFAL responsável pelos recursos repassados pelo Ministério da Educação (MEC) e sua representante nos campi fora de sede, conforme Figura 12. Além disso, visando a compreensão total de como se deu todo o processo de construção da COGINST, a pesquisa compreende-se num espaço temporal entre os anos 2010 e 2020, ano de constituição do campus até o fechando do relatório de compras de 2020, visto que 2021 ainda se encontra em execução.

**Figura 12** - Recorte da pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

O grupo de participantes da pesquisa foi composto por todos os atores do processo, sendo esses, os servidores que se encontravam envolvidos no processo de compras da unidade

durante a pesquisa, bem como um servidor lotado na Coordenadoria de Administração, Suprimentos e Serviços (CASS) na cidade de Maceió, visto que este setor tem dado suporte para o estabelecimento do setor de compras no Sertão, sendo considerado ator-chave no processo de implantação das compras nos interiores, além disso, possui maior contato com a gestão de compras e maiores visões sobre as questões, proporcionando assim aprofundamento das discussões.

### 3.3 COLETA E SISTEMATIZAÇÃO DE DADOS

A etapa seguinte deu-se com a coleta de dados, que envolveu a criação de um instrumento de coleta, a aplicação desse instrumento e sua sistematização. Para Gil (2002) e Yin (2010), os estudos de casos requerem a utilização de múltiplas técnicas de coletas de dados, tais como: análise de documentos, entrevistas, análises diretas, observação participante e elementos físicos. Dessa forma, para garantir a profundidade necessária ao estudo e conferir maior credibilidade aos resultados, adotou-se análise de documentos e entrevistas semiestruturada.

Dessa forma, a coleta de dados iniciou-se com o levantamento de dados através da pesquisa documental. Nessa etapa, foram coletados documentos de cunho legal e gerencial, acessados em fonte, na instituição objeto de estudo e em sites do governo federal.

Dentre os documentos gerenciais estão: (I) Plano de Desenvolvimento Institucional; (II) Planejamentos dos anos de 2015 a 2020; (III) Relatórios de atividades dos anos de 2014 a 2020; (IV) Relatório de compras dos anos de 2019 e 2020; (V) PAAC 2020; (VI) Manuais e apostilas disponibilizadas pelo PROGINST, via *Google Drive*. Quanto aos documentos legais, lista-se: (I) Estatuto e Regimento da UFAL; (II) Instruções Normativas nº 01/2020; (III) Resolução nº 45/2018; (IV) portaria nº 62/2020, (V) Lei 8.666, entre outros. As informações coletadas por essa técnica buscaram identificar o perfil geral de compras da instituição frente à legislação, durante o período em estudo.

Paralelamente, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com os servidores selecionados, de forma que de cada um deles obteve-se, dentre outras informações: suas atribuições, dificuldades enfrentadas durante os processos e possíveis melhorias para o setor. Houve também a possibilidade de perguntas específicas para os diferentes cargos, deixando-os livres para entrar em detalhes e expressar opiniões. Dessa forma, a realização das entrevistas foi dividida em quatro fases: (1) elaboração do roteiro semiestruturado, (2) realização das

entrevistas com gravação em áudio ou áudio e vídeo, (3) transcrição das gravações das entrevistas e (4) análise da transcrição das entrevistas.

Na primeira fase, o instrumento de pesquisa foi elaborado com base nas categorias de análises, assim como também com base em estudos semelhantes já aplicados, como o de Alves (2017), realizado nas universidades públicas do estado de Santa Catarina. Porém, buscou-se atualizar conforme legislação vigente e levantar intenções específicas para que cada questionamento fosse adequado à realidade local do estudo e pudessem trazer respostas que contribuíssem para solucionar o problema de pesquisa. O roteiro completo de entrevista semiestruturada pode ser visualizado no Apêndice A.

Na segunda fase, realizaram-se as entrevistas seguindo o roteiro semiestruturado, permitindo que os entrevistados tivessem a liberdade para tecer comentários que estivessem além das perguntas do roteiro, assim como o desdobramento das perguntas em novas perguntas que contribuíssem para uma melhor análise do processo de compras da instituição, porém sempre respeitando a privacidade e consentimento do entrevistado.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFAL sob o parecer de número 4.171.026 de 23/07/2020 e Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) número 34586020.9.0000.5013. Em virtude da pandemia de Covid-19 e o cenário nacional atual, não foi possível a realização da entrevista de forma presencial, sendo assim realizada de maneira virtual, através da plataforma de videoconferências *Google Meet*, que é um serviço de comunicação por vídeo desenvolvido pela Google LLC e oferece proteção de informação e privacidade, visto que são criptografadas em trânsito. Porém, vale ressaltar que nos casos em que o entrevistado obteve dificuldades com o uso de plataformas online, utilizou-se outro meio de preferência do entrevistado, via telefonema ou de forma assíncrona via *WhatsApp*, mas sempre mantendo o contato com o entrevistado para eventuais esclarecimentos.

Dessa forma, a coleta de dados por meio de entrevistas ocorreu no mês de agosto de 2020. Foram identificados 12 servidores envolvidos no processo, seja em parte ou em sua totalidade. A abordagem para o agendamento da entrevista foi feita primeiramente por e-mail institucional, após uma ou duas semanas foi enviado um reforço do e-mail e contato via *WhatsApp* com aqueles que não responderam o primeiro contato, enfatizando a importância da participação e de forma que não houvesse dúvida por parte do entrevistado quanto ao assunto tratado e aos objetivos da pesquisa. Mesmo com essa segunda alternativa de contato, três deles não demonstraram interesse em contribuir para a pesquisa (Tabela 1). Os demais concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, de modo que permitiram que as informações repassadas ao pesquisador fossem utilizadas, desde que mantido seu anonimato.

**Tabela 1** – Resumo da realização das entrevistas com o roteiro 1.

<b>Atividade</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>	<b>Taxa de retorno</b>
Envio para e-mail institucional (objetivo do estudo, TCLE e agenda para marcação de entrevista)	30/07/2020	20/08/2020	5 (41,66%)
Reforço do e-mail e via <i>WhatsApp</i>	11/08/2020	20/08/2020	4 (33,33%)
Realização de entrevistas	05/08/2020	13/08/2020	9 ( <b>74,99%</b> )

Fonte: Elaborado pela autora, Dados da pesquisa, 2021.

Dessa forma, os nove participantes da pesquisa foram: 01 servidor lotado na Administração, Suprimentos e Serviços (CASS) em Maceió, visto que este setor tem dado suporte para o estabelecimento do setor de compras no Campus do Sertão, 02 administradores do campus, 01 nutricionista, 01 coordenador da gestão institucional, 01 coordenador de infraestrutura, 03 técnicos de laboratório. O servidor lotado na CASS foi escolhido em virtude de ser considerado ator-chave no processo de implantação dos setores de compras nos interiores, e um dos responsáveis pela instituição do primeiro setor de compras fora de sede. Os entrevistados são identificados como entrevistado E1 a E9 e utilizou-se o roteiro disposto no Apêndice A. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e armazenadas numa pasta em nuvem com acesso restrito apenas aos pesquisadores envolvidos, totalizando 318 minutos de vídeo.

Na terceira fase, realizou-se as transcrições das entrevistas de forma que os dados que eventualmente permitissem identificar os entrevistados por terceiros fossem ocultados ou substituídos por outra palavra representativa.

Em seguida, procedeu-se uma leitura detalhada e cuidadosa de todo o material, a fim de destacar os conteúdos evocados que respondiam de forma mais direta às perguntas iniciais da pesquisa. Após a leitura, procedeu-se a organização do material por categorias, para identificar as que mais contribuem para uma melhor compreensão da forma como os servidores pensam e realizam as compras de bens permanentes.

Embora nenhum conteúdo tenha sido desprezado (mesmo que tenha aparecido na fala de apenas um ator), procurou-se destacar os conteúdos observados de forma mais recorrente, tendo em vista que representam certo consenso entre os entrevistados. Outra análise importante, feita a partir da leitura dos conteúdos transcritos, foi a busca de relações entre os elementos, a partir das articulações que os próprios atores realizam e o confronto destas com a literatura e com os documentos disponíveis acerca deste mesmo tema pesquisado, valorizando e corroborando com as evidências oriundas dessas outras fontes.

A partir da exploração e análise das transcrições das entrevistas e dos documentos feita através da análise de conteúdo de Bardin (2016), apresentada na seção 3.4, identificou-se elementos que demonstraram a necessidade de novos questionamentos aos participantes da pesquisa para complementação das informações levantadas e enriquecimento dos resultados da pesquisa. Dessa forma e em virtude do roteiro semiestruturado permitir a inclusão desses novos elementos, retornou-se a campo para uma nova coleta de dados.

Os novos questionamentos realizados encontram-se no Apêndice B e por se tratar de questões mais específicas do Campus do Sertão, o servidor de Maceió não foi selecionado para essa nova entrevista, além de um servidor do próprio campus que ao longo da primeira entrevista percebeu-se que ainda não atuava no setor.

Nesse segundo levantamento não foi possível realizar a entrevista via *Google Meet* com todos os servidores entrevistados anteriormente, visto que muitos deles se encontravam em período de alta demanda em seus setores. Dessa forma, visando o cumprimento do calendário da pesquisa e ao mesmo tempo a importância da opinião desses servidores, buscou-se, conforme previsto no TCLE, outro meio para a realização da entrevista de forma síncrona ou assíncrona, como telefone, e-mail ou *WhatsApp*, contendo as questões e esclarecimentos quanto ao objetivo de cada uma para que esses servidores pudessem retornar com suas opiniões. Assim, cinco servidores optaram por enviar suas respostas via formulário eletrônico e dois optaram por realizar o encontro via plataforma *Google Meet* e a coleta ocorreu durante o período de 18 setembro de 2021 a 02 de outubro de 2021, conforme apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2** - Resumo da realização das entrevistas com o roteiro 2.

<b>Atividade</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>	<b>Taxa de retorno</b>
Envio para e-mail institucional (relatando necessidades de nova coleta de dados)	17/09/2021	17/09/2021	2 (28,57%)
Disponibilização dos questionamentos via formulário eletrônico	20/09/2021	02/10/2021	5 (71,43%)
Realização da coleta de dados	18/09/2021	02/10/2021	7 (100%)

Fonte: Elaborado pela autora, Dados da pesquisa, 2021.

Essa etapa gerou um tempo adicional de 48min e 56s de arquivo em vídeo, sendo armazenado na mesma pasta que os demais arquivos gerados na primeira coleta.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Por fim, para a interpretação dos dados coletados, utilizou-se como técnica a análise de conteúdo conforme Bardin (2016), que a divide em três fases distintas: a pré-análise, a exploração do material, e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na pré-análise dos dados, organizou-se o material. Os primeiros documentos organizados foram os advindos da fonte documental, tais como: portarias, manuais, relatórios de gestão. Esses documentos foram lidos e organizados dentro categorias que respondessem ao objetivo da pesquisa. Os dados advindos das entrevistas necessitaram passar por uma organização diferenciada, visto que estavam em áudio e vídeo, o que exigiu sua transcrição. Além da escolha dos documentos e preparação do material, nessa etapa elaboraram-se indicadores que fundamentaram a interpretação final.

Em seguida, passou-se à fase de exploração do material, na qual, através de uma leitura mais aprofundada, foram criadas categorias de análise com base na compilação por afinidade dos assuntos e indicadores levantados. Por fim, no tratamento dos dados, buscou-se uma análise temática e sequencial das entrevistas e o cruzamento com as informações advindas dos documentos, utilizando-se de categorias de análise baseadas nos objetivos deste estudo, além de relacionar com as informações presentes no referencial teórico.

A apresentação dos resultados foi feita na forma de tabela descritiva com os dados de caracterização coletados nas entrevistas. Para os questionamentos abertos, os dados foram apresentados através de mapas de cognitivos, construídos com o auxílio dos *softwares MindManager* e *MindMeister*© e estruturados a partir dos agrupamentos de ideias similares fornecidas pelos entrevistados; em forma de quadros contendo partes das respostas oferecidas pelos entrevistados e em formato de citação direta. Já para alguns dados documentais, utilizaram-se gráficos, para uma melhor visualização.

Assim, a presente pesquisa consistiu na análise de documentos e entrevistas, baseada nas categorias: perfil do respondente, estrutura e organização, planejamento e gestão de processos, todas amparadas pelo referencial teórico (Quadro 6). Tais categorias oferecem, através de seus indicadores, subsídios para responder ao problema de pesquisa. Cada resposta dos entrevistados foi classificada dentro de uma dessas categorias e foi analisada sob a ótica das mesmas.

**Quadro 6 - Modelo de Análise.**

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIA ANALISADA	REFERENCIAL TEÓRICO	INDICADOR	PERCURSO METODOLOGICO	
				Técnica metodológica	Instrumento de coleta
<p><b>Obj. 1</b> Mapear a estrutura organizacional da Coordenadoria de Gestão Institucional (COGINST) do Campus do Sertão.</p> <p><b>Obj. 3</b> Identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a realização de aquisição de materiais permanentes no campus, durante o período analisado</p>	<b>Perfil do respondente</b>	-	1. Idade, Cargo e tempo de serviço	Entrevista	Q1 a Q7 - Seção I roteiro de entrevista servidores da instituição.
	<b>Estrutura e Organização</b>	Almeida e Sano (2018); Costa, Souza e Fell (2012); Moori e Domenek (2009); Oliveira et al. (2017); UFAL (2018b); UFAL (2019a); UFAL (2020e), UFAL (2021a)	2. Atividades desenvolvidas	Análise documental	Apostila 2º semana de compras.
			3. Definição de Atribuições	Análise documental	Q8 e Q9 - Seção II do Roteiro 1 de entrevista
				Entrevista	Portaria nº62 de 10 de Junho 2020; Apostila 2º semana de compras e resolução nº 45/2018.
			4. Quantitativo de pessoal e recursos disponíveis	Análise documental	Q10 e Q11 - Seção II do Roteiro 1 de entrevista.
	Entrevista	Relatórios de gestão 2020; apostila 2º semana de compras; portarias de designação de coordenador de gestão institucional.			
	<b>Planejamento</b>	Araújo e Lemos (2020) Almeida e Sano (2018) Brasil (2010); Brasil (2013); Brasil (2019b); Fernandes (2019); Parmenter (2015); Paiva et al. (2017); Soares (2020b); UFAL (2015a); UFAL (2015b); UFAL (2017); UFAL (2018a);	5. Instrumento de planejamento de compras	Análise documental	Resolução CONSUNI 45/2018. Plano Anual de Aquisições e Contratações (PAAC UFAL 2020). Instrução Normativa nº 1, de 10 de janeiro de 2019. Planejamento anual UFAL (2011 a 2021).
				Entrevista	Q17 e Q18 - Seção III do Roteiro 1 de entrevista Q2 e Q3 - Seção III do Roteiro 2 de entrevista
6. Alocação e execução orçamentária			Análise documental	Q12 a Q16 - Seção II do Roteiro 1 de entrevista. Q1 - Seção II roteiro 2 de entrevista	
				Relatórios de atividades anuais (2010 a 2020); Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010; Portaria MEC nº 651;	

permanentes no campus, durante o período analisado		UFAL (2019b); UFAL (2019c); UFAL (2019e); UFAL (2020a); UFAL (2021b)		Entrevista	Q19 - Seção III do Roteiro 1 de entrevista Q4 - Seção III do Roteiro 2 de entrevista
			7. Ações de capacitações dos técnicos	Análise Documental	Planos anuais de capacitação;
				Entrevista	Q20 - Seção III roteiro de entrevista com servidores da instituição
	<b>Gestão de processos</b>	8. Recursos utilizados para a uniformização dos processos	Brasil (2019b); Chiappinelli (2020); Costa e Moreira (2018); Oliveira et al. (2017); Paiva <i>et al.</i> (2017); Placek et al. (2016); UFAL (2020a); UFAL (2020c); UFAL (201a); UFAL (2021b); UFAL (2021d);	Análise documental	Manuais, <i>Checklist</i> , normativos (disponíveis no site da instituição); Relatório COGINST 2019 e 2020;
				Entrevista	Q21 - Seção IV do Roteiro 1 de entrevista; Q5 - Seção IV do Roteiro 2 de entrevista;
		9. Conformidade com a legislação		Análise documental	Instrução normativa nº 01 de 24 de janeiro de 2020; PAAC 2020; Resolução CONSUNI 24/2021; Plano Anual de Contratações; Instrução Normativa nº 1, de 10 de janeiro de 2019; relatórios de atividades anuais (2010 a 2020);
				Entrevista	Q22 e Q23 - Seção IV do Roteiro 1 de entrevista; Q6 a Q7- Seção IV do Roteiro 2 de entrevista;
		10. Monitoramento de resultados		Análise documental	Relatórios gerenciais
				Entrevista	Q24 e Q25 -Seção IV roteiro de entrevista

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Dessa forma, a partir da análise das entrevistas e dos documentos, foi possível mapear a estrutura organizacional da COGINST e propor fluxogramas, através da plataforma *bizagi modeler* versão 3.9.0.015, utilizando-se a notação *BPMN*, que descreveu os principais processos e os subprocessos identificados nas entrevistas e nos documentos, verificando quais processos já possui fluxo definido.

Além disso, foi possível analisar qual a real situação dos processos de compras realizados pelo Campus do Sertão durante o período em estudo. Esses dois primeiros objetivos específicos contribuíram para a identificação de falhas existentes nos processos, além de identificar as mais relevantes. Após isso fez-se uma análise para a identificação das causas que estão originando estas falhas, através de um digrama de causa e efeito. Também se fez um levantamento dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, através de uma matriz *SWOT*.

Em seguida, foi preciso planejar a eliminação das causas dos problemas encontrados. De acordo com Scartezini (2009), as futuras ações de correção ou de prevenção devem ser direcionadas às causas e não aos efeitos identificados. Para tanto, como proposta de intervenção para melhoria desse setor, foi elaborado um relatório técnico (Apêndice C) com base em todas as informações coletadas e analisadas que apresentou um organograma para o setor, uma definição de cargos e funções e propostas de fluxogramas, além de sugestão de KPIs e um plano de ação para facilitar o monitoramento dos processos do setor, tornando-o mais eficiente e eficaz.

Após conclusão da pesquisa e aprovação pelas bancas, os resultados serão comunicados aos participantes da pesquisa via e-mail ou reunião via *Google Meet*. Os produtos gerados a partir desse estudo serão encaminhados para os gestores do setor responsável pelas compras no Campus do Sertão, como recomendações para melhoria nesses processos. Os dados coletados na pesquisa serão armazenados em pasta de acesso restrito aos pesquisadores envolvidos na pesquisa e serão excluídos definitivamente após 5 anos do término da pesquisa.

## 4 ANÁLISE SITUACIONAL

Esta seção apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos através da metodologia adotada. Para tanto, dividiu-se em três subseções: primeiramente será apresentado um perfil da Instituição estudada; em seguida, os resultados apoiaram-se nas análises dos documentos e das entrevistas por meio das quatro categorias de análises propostas; e por fim, apresenta-se uma triangulação dos dados obtidos.

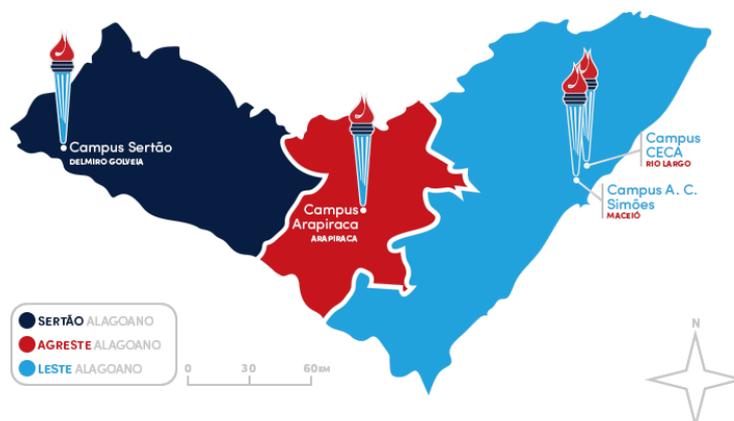
### 4.1 PERFIL INSTITUCIONAL

A UFAL é uma instituição federal de educação superior pluridisciplinar, de ensino, pesquisa e extensão, mantida pela União e vinculada ao Ministério da Educação, gozando de autonomia assegurada pela Constituição Brasileira, pela legislação nacional e por seu estatuto. Foi criada em 25 de janeiro de 1961, por ato do então presidente Juscelino Kubitschek (Lei no 3.867/1961) reunindo as Faculdades de Direito (1933); Medicina (1951), Filosofia (1952), Economia (1954), Engenharia (1955) e Odontologia (1957) (UFAL, 2006).

Tem como missão: “produzir e socializar conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, a partir do ensino, da pesquisa e da extensão, de modo a formar acadêmica e profissionalmente sujeitos capazes de atuar de forma ética, inclusiva e democrática na sociedade” (UFAL, 2019d, p. 52). Além disso, a instituição almeja como visão: “Ser referência local, regional e internacional em ensino, pesquisa e extensão, de forma ética, inclusiva, transparente, democrática e socialmente referenciada, de modo a impactar positivamente a realidade social” (UFAL, 2019d, p. 52).

A UFAL é composta por 4 campi, os quais são: Campus A. C. Simões – Maceió, Campus CECA, Campus de Arapiraca e Campus do Sertão – Delmiro Gouveia, conforme Figura 13. Além desses municípios, a UFAL está presente nas cidades de Palmeira dos Índios, Penedo, Viçosa e Santana do Ipanema por meio das unidades educacionais dos campi fora de sede.

**Figura 13** - Campi da Universidade Federal de Alagoas.



Fonte: Site da UFAL<sup>5</sup>

O Campus do Sertão faz parte da segunda etapa do Programa de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (Reuni), a partir da adesão da UFAL ao programa, nos termos das Resoluções do Consuni nº 76 e nº76-A, de 17 de dezembro de 2007, que previam a criação do Campus do Sertão e sua unidade educacional em Santana do Ipanema. Inaugurado em 15 de março de 2010, o referido campus ampliou o processo de interiorização da universidade e conta com 111 servidores, dentre eles 77 docentes e 34 técnicos-administrativos (UFAL, 2019d).

## 4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS

As dimensões propostas no modelo de análise foram evidenciadas através de quatro categorias levantadas com base nos objetivos específicos da pesquisa. Seus principais achados serão apresentados a seguir, primeiramente os decorrentes dos documentos e posteriormente, através das entrevistas.

### 4.2.1 Perfil dos respondentes

Este procedimento visou mapear a estrutura organizacional da Coordenadoria de Gestão Institucional (COGINST) do Campus do Sertão e identificar pontos fortes e fracos,

<sup>5</sup> Disponível em: <https://ufal.br/ufal/institucional/os-campi>. Acesso em: 01 nov. 2021.

oportunidades e ameaças para a realização de aquisição de materiais permanentes no campus, durante o período analisado. Dentro da categoria de perfil dos respondentes, adotaram-se os indicadores de sexo, idade, tempo de serviço, nível do cargo, escolaridade e naturalidade.

#### 4.2.1.1 Entrevistas

Visando preservar a identificação de cada participante da pesquisa, os dados relacionados ao perfil no que se refere ao sexo, tempo de serviço, nível do cargo, escolaridade e naturalidade não serão atribuídos ao rótulo do entrevistado, sendo apresentados de forma descritiva através da Tabela 3.

**Tabela 3** - Caracterização dos respondentes.

Variável	Categoria	Quant.	%
<b>Sexo</b>	Feminino	1	11,11%
	Masculino	8	88,89%
<b>Faixa de Idade</b>	Menos de 30	2	22,22%
	30 a 39	6	66,67%
	40 a 49	0	0%
	50 anos ou mais	1	11,11%
<b>Tempo de serviço</b>	Até 3 anos	2	22,22%
	3 a 5 anos	1	11,11%
	Mais de 5anos	6	66,67%
<b>Nível do cargo</b>	Nível D	5	55,56%
	Nível E	4	44,44%
<b>Escolaridade</b>	Graduação	1	11,11%
	Especialização	5	55,56%
	Mestrado	3	33,33%
<b>Natural de Delmiro</b>	Sim	1	11,11%
	Não	8	88,89%

Fonte: Elaborado pela autora, dados obtidos na pesquisa, 2021.

Observou-se que a maioria dos respondentes são do sexo masculino, representando 88,89% do total. Com relação a faixa etária, percebeu-se que apenas um servidor possui 50 anos ou mais, podendo vir a se aposentar em breve. Os demais, 88,89%, encontram-se na faixa até 39 anos, e visto que a maioria possui mais de 5 anos de serviço público (66,67%), há um grande potencial para renovar a motivação no ambiente de trabalho.

Por outro lado, é preciso uma dedicação ainda maior para a retenção desses servidores mais jovens. Além disso, percebe-se que 8 dos 9 entrevistados não são naturais de Delmiro

Gouveia, sede do Campus do Sertão, gerando ainda mais preocupação com o índice de rotatividade de pessoal, de forma a não comprometer a produtividade e a qualidade da instituição.

No que se refere ao nível do cargo dos respondentes, verificou-se, conforme demonstrado na Tabela 3, que a amostra é composta por 55,56% servidores ocupando cargo de nível médio e 44,44% nível superior, porém todos os respondentes possuem ao menos graduação, e em sua maioria especialização (55,56%), demonstrando que apesar da maioria ocupar cargos de nível médio na instituição, há uma preocupação quanto às funções desempenhadas e uma busca por maiores qualificações.

Dessa forma, podemos caracterizar os participantes como sendo majoritariamente homens, entre 29 e 39 anos, com formação acadêmica em nível de especialização.

#### 4.2.2 Estrutura e Organização

A definição desta categoria buscou mapear a estrutura organizacional da COGINST, que, conforme Robbins (2005) e Costa, Souza e Fell (2012), consiste no espelho da organização, visto que reflete o que esta decide, ou seja, como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Adotou-se dentro da categoria de estrutura e organização os indicadores de Atividades desenvolvidas (I1); Definição de atribuições (I2) e quantitativo de pessoal e recursos disponíveis (I3).

Além disso, através desses indicadores busca-se, também, identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a realização das compras de forma descentralizadas, visto que, de acordo com Oliveira *et al.* (2017), a descentralização das compras afeta também a gestão de pessoal e de planejamento.

##### 4.2.2.1 Análise de Documentos

A primeira etapa da análise documental teve como fundamento documentos da própria instituição, em especial, a portaria nº 62/2020, apostila da segunda semana de compras, resolução nº 45/2018 e manuais compartilhados por servidor da PROGINST via *Google Drive*, a fim de mapear as atividades desenvolvidas pelo setor, cargos e atribuições.

Dentre os documentos do Campus do Sertão não foram encontradas descrições relacionadas às atribuições da COGINST, nem portaria com designação da equipe de todo o

setor. Existe apenas uma portaria, publicada já em 2020, que instituiu os membros das Comissões Permanentes de Materiais e Equipamentos, aos quais compete:

- I. Atualizar anualmente o catálogo de materiais do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), incluindo novos itens pertinentes à sua respectiva temática caso necessário;
- II. Padronizar os itens do catálogo do SIPAC, definindo aqueles que melhor atendem às necessidades da Universidade, em suas respectivas áreas de atuação;
- III. Avaliar pedidos de inclusão de novos itens no catálogo do SIPAC feitos a qualquer tempo pelas Unidades;
- IV. Realizar os procedimentos de pesquisa de preços, de acordo com a legislação vigente, para os itens priorizados pelas Unidades Acadêmicas, Campi Fora de Sede e Órgãos de Apoio incluídos no Plano Anual de Contratações (PAC) e aprovados para licitação;
- V. Auxiliar os/as pregoeiros/as na análise e julgamento das propostas encaminhadas pelos fornecedores durante as sessões públicas dos pregões eletrônicos; (UFAL, 2020e, art. 11)

Dessa forma, percebe-se que o setor ainda não se encontra estruturado, com relação a cargos e responsabilidades, havendo apenas uma iniciativa recentemente com a institucionalização das comissões permanentes. Mesmo assim, não há definição de atribuições para o coordenador desse setor, nem composição de equipe de trabalho. Porém, visto que a COGINST tem a mesma proposta da Coordenadoria de Planejamento (COPLAN) do Campus Arapiraca, ambas ligadas à Pró-reitoria de Gestão Institucional — PROGINST, e que esta referida coordenadoria foi a primeira a realizar compras de forma descentralizada, atuando como referência para suporte na criação dos demais setores de compras, torna-se pertinente analisar como se deu a constituição desse setor para servir de base para a organização da COGINST.

A COPLAN, posteriormente denominada de Gerência de Planejamento (GP), foi fundada em 2014, com o objetivo de planejar e coordenar as políticas de desenvolvimento institucional do Campus Arapiraca junto às suas unidades acadêmicas. Possui três setores de suporte, que atuam para a eficácia dos objetivos propostos (Figura 14). Além disso, conta com uma equipe composta por 8 servidores (UFAL, entre 2015 e 2020).

**Figura 14** - Organograma da Gerência de Planejamento Campus Arapiraca.

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

A partir desse organograma, é possível perceber que a Gerência de Planejamento já possui definição de cargos específicos, diferentemente da COGINST. Além disso, a primeira promove encontros para debates e treinamentos sobre compras públicas e aspectos de planejamento e elaboração de processos licitatórios, como a Semana de Compras e Licitações do Campus Arapiraca, em que na sua segunda edição, realizada em 2019, disponibilizou uma apostila de estudo, a qual reúne aspectos gerais do trabalho de compras e licitações, tais como atribuições do setor e do agente de compras, relata como surgiu a comissão permanente de compras específicas de Arapiraca e subsidia o trabalho dos agentes de compras e membros da comissão com relação ao levantamento de demandas (UFAL, 2019a).

De acordo com esse documento, percebe-se mais uma vez que o processo de compras começou a ser descentralizado em 2014 quando a COPLAN começou a passar por um importante processo de reformulação, o que era antes um departamento apenas de planejamento passava a incorporar atividades de compras e licitações. No mesmo ano, surgiu a comissão permanente de compras específicas (CPCE), com o intuito de realizar compras específicas para itens de laboratórios de ensino. Porém essa comissão só foi institucionalizada em 2020, através da portaria nº 62/2020, juntamente com a criação de outras comissões para atuarem em toda a universidade. Assim, além da comissão de laboratório já proposta pelo Campus Arapiraca, tem-se agora a comissão de Mobiliário, Eletroeletrônicos, Bens culturais e Tecnologia da informação (UFAL, 2019a; UFAL, 2020e).

Ainda de acordo com esses documentos, o setor de compras era composto por um chefe do setor de compras, apoio, agente de compras, que juntos ficam responsáveis por agregar, instruir e operar os pregões eletrônicos. As atribuições detalhadas podem ser visualizadas no Quadro 7.

**Quadro 7 - Atribuições do Setor de Compras e Licitações da UFAL Campus Arapiraca.**

CHEFE	APOIO	AGENTE DE COMPRAS
I. Coordenar o planejamento de aquisições;	I. Assessorar os Agentes de Compras na elaboração das demandas e requisições;	I. Atualizar a demanda de itens dos cursos que não possuem itens de laboratório;
II. Atuar junto as coordenações de curso e à comissão de compras específicas no levantamento de dados de aquisição;	II. Receber e tratar as requisições, retornando-as aos requisitantes para correção, quando necessário;	II. Descrever, junto com as coordenações dos cursos, os itens não-laboratoriais para licitação;
III. Definir a forma de aquisição das demandas;	III. Instruir processo de compras do tipo pregão tradicional ou SRP;	III. Registrar no Sistema as necessidades dos cursos não incluídos na Comissão Permanente de Compras Específicas;
IV. Fazer a correção dos processos já realizados;	IV. Levantar e elaborar as demandas de aquisições da gestão do Campus e de suas coordenadorias;	IV. Realizar, junto com as coordenações dos cursos, as pesquisas de preços dos itens de laboratório;
V. Acompanhar a instrução dos processos;	V. Exercer, como pregoeiro, a operação dos preços do tipo SRP ou do tipo tradicional;	V. Encaminhar às coordenações de curso as propostas dos fornecedores dos itens não-laboratoriais, quando da execução dos pregões;
VI. Promover o treinamento dos Agentes de Compras e demais envolvidos no levantamento das demandas e elaboração das requisições	VI. Gerenciar Atas de Registro de Preços do setor que tange aos pedidos de adesão, à manutenção da exequibilidade de valores e à lista de espera de fornecedores;	VI. Criar e enviar as requisições de compras dos cursos não incluídos na Comissão Permanente de Compras Específicas.
VII. Coordenar a operação dos pregões eletrônicos;	VII. Abrir processos de penalidades dos fornecedores;	
VIII. Instruir processos e operar pregões, quando houver sobrecarga ou ausência dos demais servidores;	VIII. Manter contato com os fornecedores para entrega de itens, enviando também notas de empenho e registrando ocorrências.	

Fonte: UFAL, 2019a.

Em 2018, a partir da instituição da política do Plano Anual de Aquisições e Contratações (PAAC), através da resolução 45/2018, a COPLAN passou a agregar as seguintes atribuições:

- A. Compor as equipes de planejamento e orientar as unidades de na confecção da documentação das necessidades sob sua responsabilidade;
- B. Avaliar e validar a documentação das necessidades sob sua responsabilidade;
- C. Registrar a avaliação da documentação das necessidades no Sistema ATENA;
- D. Instruir os processos aquisitivos decorrentes das necessidades sob sua responsabilidade
- E. Registrar os processos aquisitivos sob sua responsabilidade nos Sistemas ATENA, SIPAC e SIASG;
- F. Monitorar a operação dos processos aquisitivos sob sua responsabilidade;
- G. Instruir processo de aplicação de penalidades;
- H. Registrar o cancelamento das Notas de Empenho no Sistema Atena;
- I. Notificar os fornecedores quanto à aplicação de penalidades;
- J. Realizar o registro das penalidades, quando autorizado pela autoridade competente, no SICAF. (UFAL, 2018b, art. 16)

Vale ressaltar que esses documentos apresentam apenas as definições relacionadas ao setor de compras, que como visto anteriormente é apenas um dos setores que compõem a gerência de planejamento do Campus Arapiraca e que deveria compor também na COGINST. Com isso, buscaram-se novos documentos que abordassem as atividades dos demais setores, orçamento e departamento de patrimônio e suprimentos, além de outros envolvidos no processo de compras, mas que não estão alocados diretamente nesses setores, atuando apenas em algumas etapas específicas, sendo eles: unidades solicitantes, requisitantes e as comissões permanentes, essa última vista anteriormente.

Através dos documentos compartilhados pela plataforma *Google Drive* foi possível identificar, de maneira geral, quem são os atores que fazem parte dessas etapas específicas:

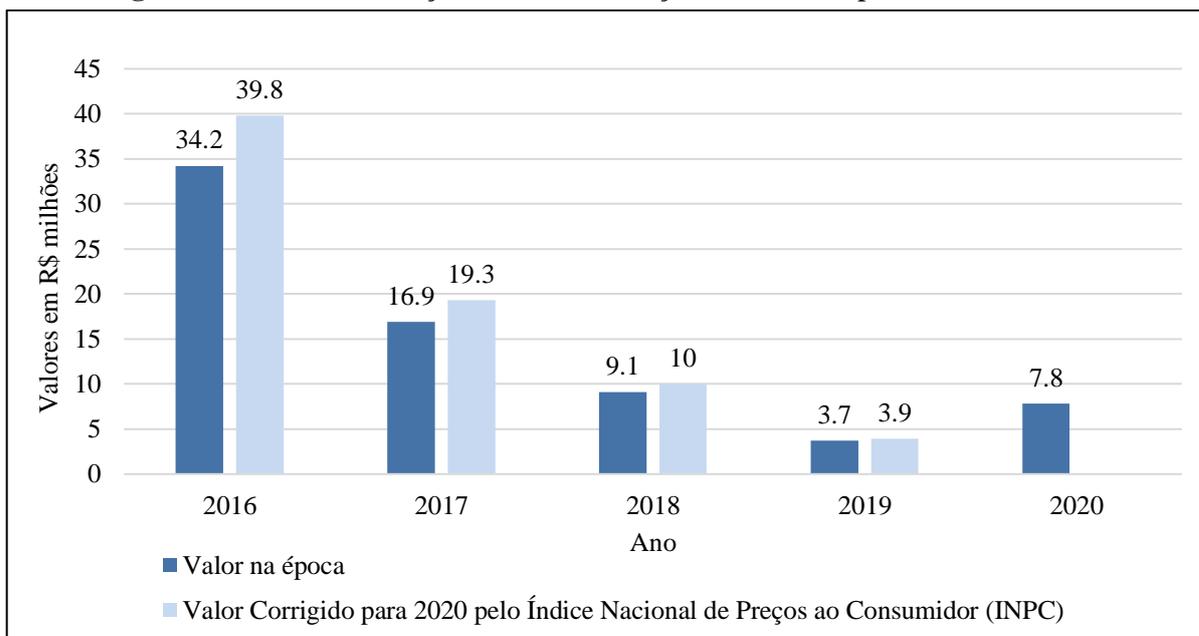
- a. **Unidade solicitantes:** São todas as unidades organizacionais da UFAL (Unidades acadêmicas, Campi fora de sede, Pró-Reitorias, Órgão de Apoio administrativo, Órgão de Apoio Acadêmico).
- b. **Requisitante:** Servidores técnicos ou docentes responsáveis por auxiliar as direções nas atualizações das demandas e priorização do item, enviar as requisições de aquisição, elaborar as justificativas de aquisição para assinaturas das direções;
- c. **Comissão Permanente de Material e Equipamentos:** Servidores técnicos ou docentes cuja lotação, experiência ou formação esteja relacionada a uma das seguintes áreas: mobiliário, laboratórios (reagentes, solventes, meios de cultura, vidrarias, plasticarias, equipamentos, gases, materiais agrários, acessórios e EPIs), eletroeletrônicos, Tecnologia da Informação e Bens Culturais.

Com relação aos recursos disponíveis, na análise documental buscaram-se dados, presentes nos relatórios da gestão e relatório orçamentário 2020, relacionados ao orçamento. Ambos são instrumento de prestação de contas anual, elaborado de acordo com as disposições da Instrução Normativa – Tribunal de Contas da União (TCU) Nº 84, de 22 de abril de 2020; Decisão Normativa - TCU Nº 187, de 09 de setembro de 2020; Decisão Normativa - TCU Nº 188, de 30 de setembro de 2020; Guia para Elaboração na Forma de Relatório Integrado, 2ª Ed. 2019 (UFAL, 2021a).

O quadro de crédito orçamentário da UFAL é composto por 17 ações orçamentárias, distribuídas entre 3 grupos de despesas. Os bens permanentes aqui tratados estão enquadrados no terceiro grupo, denominado investimentos. Visto que, durante o exercício orçamentário,

podem haver alterações nas despesas fixadas, sendo estas consolidadas através de crédito adicional, consequentemente poderá haver alterações entre a sua dotação inicial e final. Diante disso, a análise do histórico e da execução orçamentária será traçada sobre os valores das dotações finais dos respectivos anos, conforme apresentado na Figura 15.

**Figura 15 - Histórico Orçamentário - Dotação Atual - Grupo 4: investimentos.**



Fonte: UFAL, 2021a, p.107. Adaptado.

De acordo com a Figura 15, é visível a redução do montante disponibilizado para investimentos. Conforme o último Relatório de Gestão (UFAL, 2021a), desde a finalização do recurso liberado pelo REUNI, o orçamento da UFAL vem reduzindo e passou a ser quase que completamente compostos por emendas parlamentares. Ademais, tem-se os cortes e contingenciamentos, conforme já apresentados através de UFAL (2019c), Soares (2020a) e Brasil (2021c).

Com relação a quantitativo de pessoal, o setor conta com o apoio de servidores lotados nos diversos setores do campus para atuação nos processos de compras, possuindo apenas um coordenador como cargo fixo do setor, porém, desde sua instituição em 2013, passou por diversas gestões, conforme o Quadro 8. Apenas em 2020, a direção obteve um servidor para atuar exclusivamente no setor de compras do Campus, juntamente com o coordenador da COGINST. O acordo entre a Direção e o gabinete reitoral culminou com a chegada desse servidor que ficou lotado na COGINST para tratar dos processos de compras (UFAL, 2021c).

**Quadro 8** – Lista de Servidores que atuaram como coordenador da COGINST.

Servidor	Data de designação – Data de dispensa	Portaria
Marcelo Felisberto de Lima	05/07/2013 – 05/04/2017	Portaria N° 1.411 de 05 de julho de 2013 <sup>6</sup> e Portaria N° 550, de 5 de abril de 2017 <sup>7</sup> .
David Anderson Cardoso Dantas	05/04/2017 - 05/10/2018	Portaria N° 550, de 5 de abril de 2017 <sup>7</sup> e Portaria N° 800, de 05 de outubro de 2018 <sup>8</sup> .
Viviane Regina Costa Sá	05/10/2018 - 30/04/2020	Portaria N° 800, de 05 de outubro de 2018 <sup>8</sup> e Portaria N° 477, de 28 de maio de 2020 <sup>9</sup> .
Arnon Berg Michel de Lima	30/04/2020 - 17/03/2021	Portaria N° 477, DE 28 de maio de 2020 <sup>9</sup> e Portaria N° 205, de 11 de maio de 2021. <sup>10</sup>
Francisco Aureliano Rocha de Vasconcelos Teixeira	17/03/2021 – atual	Portaria N° 205, de 11 de maio de 2021. <sup>10</sup>

Fonte: Elaborado pela autora, dados da pesquisa, 2021.

Através do Quadro 8, percebe-se uma alta rotatividade de servidores em relação ao cargo de coordenação, tendo, nos últimos quatro anos, quatro coordenadores. Isso acaba por comprometer os trabalhos do setor, visto que o processo de compras é considerado um processo de longo prazo, começando seu planejamento anos antes da efetivação da compra.

#### 4.2.2.2 Etapa 2: Entrevistas

Com relação ao indicador atividades desenvolvidas, perguntou-se aos entrevistados quais seriam suas atribuições dentro da COGINST e se elas teriam algum respaldo documental (ex.: dispositivo legal). As respostas foram sintetizadas no Quadro 9.

**Quadro 9** - Atribuições dos servidores na COGINST.

	Q8. Atribuições dentro da COGINST	Q8. Tem respaldo documental?
E1	Atuo definindo a política e metodologia das aquisições na universidade e das contratações de serviços, além disso define a política e a forma de formalização de contratos administrativos e acompanhamento desses contratos e em relação ao almoxarifado e patrimônio ela define as políticas e	Possui respaldo documental através de portarias de designação do reitor, há também as portarias de criação da coordenadoria e gerências e os gerentes também são nomeadas por portarias.

<sup>6</sup> Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/56666043/dou-secao-2-16-07-2013-pg-28>. Acesso em: 03 nov. 2021.

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/146490037/dou-secao-2-15-05-2017-pg-37>. Acesso em: 03 nov. 2021.

<sup>8</sup> Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/212097339/dou-secao-2-08-10-2018-pg-19>. Acesso em: 03 nov. 2021.

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/299680543/dou-secao-2-01-06-2020-pg-31>. Acesso em: 03 nov. 2021.

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/1126078089/dou-secao-2-12-05-2021-pg-39>. Acesso em: 03 nov. 2021.

	metodologias de trabalho de recepção de material e distribuição, controle patrimonial.	
E2	[...] Coordenar os servidores que estão lá e junto com a direção buscar recursos [...].	Não tem respaldo documental, se tem eu <b>não conheço não</b> .
E3	[...] fazer as requisições no SIPAC[ ...].	[...] existe <b>portaria</b> de todos os cargos
E4	[...] levantamento de demandas juntamente com o professor responsável, descrever o produto, cadastro no SIPAC e levantamento de cotação e faz a requisição ao setor responsável [...].	Saiu uma <b>portaria da direção</b> que diz os participantes da comissão de compras, mas diz apenas quem são os membros não especifica as atribuições.
E5	[...] requisição, cotação de preços, definir com a direção o que vai ser comprado e destinar os equipamentos das compras para os setores [...].	Se tem eu <b>desconheço</b> .
E6	Cotação, fazemos primeiro a lista, a descrição dos itens que vão ser adquiridos, fazemos a parte de cotação, de justificativa de preço, justificativa de aquisição.	<b>Não tem respaldo, isso não, não</b> , só assim [...] o que alegam que é de responsabilidade do setor fazer esse processo inicial de compra, esse processo de descrição e justifica, essa parte de justificar porque você está adquirindo aquele item.
E7	[...] acompanhar o processo desde das solicitações que o pessoal da UFAL deseja pedir até a finalização.	<b>Tem a portaria né</b> , a portaria saiu já está com um tempinho, mas lá só tem os nomes dos responsáveis não tem as atribuições, até porque compreende-se que nesse processo das atribuições, pelo menos o que é passado para a gente quando a gente recebe a distribuição é que gente vai acompanhar o processo do Campus do Sertão.
E8	Cotação, cadastro no sistema sipac, preencher justificativa, ofícios de empresas, pegar carta de aceite quando é carona, ofício para reitora, todo o corpo do processo que seja necessário a gente está fazendo.	Não tem, especificamente não, não tem estrutura nenhuma, tem <b>uma portaria</b> que fala da comissão de compras e mesmo assim é vago, a gente não tem atribuição.
E9	Não estou atuando no momento no setor.	

Fonte: Elaborado pela autora, dados da pesquisa, 2021.

Com base nessas respostas, percebe-se que a maioria dos servidores fica responsável apenas por etapas iniciais do processo, como levantamento de demandas, especificação, cadastramento e cotações. Existe apenas um responsável pelas requisições no sistema, um por buscar recursos e gerir a equipe junto com a direção. Identificou-se ainda que um dos servidores não está desenvolvendo atribuições no momento, em virtude da alta demanda do seu cargo.

Quando questionados se havia algum respaldo documental, as respostas corroboram em parte com os achados na pesquisa documental, vistos que alguns desconhecia algum documento que tratasse de cargos e atribuições do setor, como relatados pelos entrevistados E2, E5, E6, conforme foi identificado na análise documental que não apresenta de forma geral. Os demais, E1, E3, E4, E7 e E8, apenas citaram a portaria de designação das comissões permanentes, porém, os entrevistados E4, E7 e E8 afirmaram que na portaria apenas designava os membros sem apresentar atribuições, diferente dos achados na análise documental, através dos quais se

verificou que essa portaria apresenta em seu art. 11, capítulo IV as atribuições relacionadas a esse cargo específico.

Percebe-se assim, que o setor não possui uma organização clara com relação às atividades desempenhadas, faltando responsáveis para várias atividades que seriam de responsabilidade do setor, e, ao mesmo tempo, os próprios servidores não tem o conhecimento a respeito dessas atividades. Isso é demonstrado pelo fato de não existir documento, nem estrutura que apresente essas responsabilidades e pelo fato de que, quanto ao o único dispositivo que existe (a portaria), a maioria dos entrevistados não tem o total conhecimento do seu conteúdo.

Importante destacar que, quando questionados sobre outras atribuições além das exercidas na COGINST, apenas o servidor atualmente lotado na CASS/PROGINST não acumula outras atribuições; os demais servidores afirmaram ter atribuições relacionadas ao seu cargo função, seja como administrador do campus, técnico de laboratórios, engenheiro, nutricionista ou outro cargo definido por sua vaga no concurso público. Um dos entrevistados citou que a prioridade é seu cargo, segundo o E8:

**E8** – [...] A gente ficar nas compras é uma coisa a mais [...].

Esse acúmulo de funções parece interferir na falta de organização plena do setor, uma vez a prioridade é o seu cargo, as compras acabam ficando em segundo plano e faltando pessoal para assumir grande parte das demandas.

Com relação ao indicador de definição das atribuições, questionou-se a respeito dessa definição e clareza nas atribuições: seis dos nove entrevistados afirmaram que não existe definição de atribuições clara, nem definidas de forma específica, tal como destacado pelos entrevistados E3 e E8:

**E3** - Não, eu acho que no campus nenhum setor tem assim, a gente tem os setores né, alguns setores constituídos que tem coordenadores tal e tudo, mas a gente não tem um organograma desses setores, de uma forma geral no campus, e não tem as atribuições de cada uma das pessoas que estão ali dentro [...] não há uma atribuição documental.

**E8** - São não, são não [...] Cada um num determinado momento pega uma coisa para fazer.

Por outro lado, para o E1 e o E5:

**E1** - São, a gente consegue definir, até porque o processo de licitação obedece a etapas então a gente consegue definir quem faz o que em cada etapa, nesse sentido as

atribuições são bem definidas. É claro na condição em que a gente tem poucas pessoas isso implica dizer que não há hoje a situação de que há uma pessoa que só instrua e outra que só opere.

**E5** - São claras, o problema é essas coisas do SIPAC ficam centrada muito em Maceió e acaba que a gente fica sem, limita a fazer um bocado de coisa no SIPAC, e falta envolvimento, pois é muita coisa para se fazer na COGINST e sozinho a gente não consegue fazer nada. Aí precisa se definir um servidor fixo para poder ajuda nesses processos

Dessa forma, mesmo que para alguns as atribuições sejam claras, os mesmos acreditam que há problemas em sua distribuição. Diante disso, achou-se pertinente entender como ocorre a divisão das atribuições (ex.: se existe algum critério), e as respostas reforçam ainda mais essa falta de organização do setor, conforme as respostas apresentadas no Quadro 10.

**Quadro 10** - Critérios utilizados para a divisão de atribuições.

E1	[...] A gente não tem digamos um critério que selecione, a gente <b>depende muito da disponibilidade dessas pessoas de compor esses setores</b> . E a gente trabalha com a segregação de funções [...].
E2	Não. É perguntar quem quer participar, <b>é só perguntado</b> .
E3	Não, acho que não. Se tem, eu desconheço. No meu caso foi um <b>pedido da direção</b> do campus.
E4	Não. O critério é que <b>cada técnico fica responsável por sua área de atuação</b> , os itens de cada área.
E5	A gente <b>foi mais pela experiência</b> , ficou os meninos que tinham mais experiências ficou com cotação de preços, o coordenador as requisições, Arapiraca era quem fazia as autorizações, o coordenador fazia a autorização do recurso que era alocado na pasta da COGINST. A execução financeira fica com a Arapiraca e DCF Maceió. "
E6	Não, o critério que eu percebi que teve, que tem até hoje <b>é se é do seu setor</b> , se aquele item que vai ser adquirido pertence ao seu setor, você é quem vai usar daquele item ou serviço, é você quem faz, eu percebi que o critério é esse.
E7	Uma coisa que eu vejo que o diretor geral, tanto o acadêmico procura fazer e estão corretos nisso, <b>é a questão da expertise, eles procuram determinar as atribuições de acordo com o conhecimento</b> , a formação, área. [...] Exceto quando não tem jeito, ou quando a pessoa convidada não se disponha a trabalhar, para não se comprometer com mais uma atividade"
E8	Não, acredito que seja, não, não, não tem critério não a gente passa, as vezes <b>a pessoa está mais inteirada do processo aí ela pega essa parte</b> , pessoas que sabem mais vão pegando a maior e mais complexa, depois vai sobrando as menores né, mais assim não tem, não tem."
E9	Preferiu não responder

Fonte: Elaborado pela autora, dados da pesquisa, 2021.

Conforme destacado no Quadro 10, existem alguns critérios que são utilizados para a distribuição das demandas do setor, porém não de maneira oficializada. Os entrevistados E1, E2 e E3 acreditam que depende da disponibilidade desse servidor em assumir tal atribuição, podendo ocorrer por pedido da direção ou apenas perguntando se o servidor pode ou não assumir. Para os entrevistados E4 e E6, é mais uma responsabilidade do seu setor, então cada um fica responsável pelas compras e etapas que dizem respeito ao seu setor. Já para os E5, E7

e E5 é mais uma questão de experiência, o servidor que sabem sobre determinada etapa seria o responsável.

Com relação ao indicador de quantitativo de pessoal e recursos disponíveis, todos os entrevistados acreditam que o número de pessoas envolvidas no processo é insuficiente para desempenhar o trabalho, conforme o Quadro 11. Como já exposto anteriormente, não são servidores fixos do setor, são servidores que têm outras atribuições, diferentes cargos e que, além de suas atribuições inerentes, são voluntários no processo de compras.

**Quadro 11 - Quantitativo de pessoal envolvido na COGINST.**

E1	<b>Não é o ideal o número que existe hoje</b> , o formato ideal é que você tenha setores diferentes, um de compras e um de licitação, pois assim haveria de fato segregação de funções, no sentido ideal é um setor audita o trabalho do outro, um setor analisa o trabalho do outro. Essa situação em que você tem um mesmo servidor atuando em diferentes etapas do processo não é a situação correta. Setores diferentes em etapas diferentes. Mas como você tem poucas pessoas você acaba tendo que juntar compras e licitações e a segregação que é uma exigência do TCU, se dá não num setor auditando outro, mas um servidor auditando o trabalho do outro.
E2	<b>Não, eu acho que de pessoal está muito longe do ideal</b> , pois quem faz parte teoricamente do setor de compras atualmente são técnicos de laboratórios e eles tem as atribuições deles. A qualquer momento um técnico de laboratório pode dizer que não vai fazer mais e o setor de compras acabar, aí acho que está bem longe do ideal, acho que o ideal seria que tivesse servidores próprios, e como ainda não tem servidores próprios no setor de compras é... está bem distante.
E3	<b>Não, eu acho que a gente já esteve mais longe, bem longe mesmo e hoje a gente está num estágio mediano</b> porque assim, a gente já é visto como setor de compras. Já existe um setor de compras ligado a COGINST, mas não tem estrutura. Acho que a gente está no meio do caminho. 50%.
E4	<b>Não, porque não tem servidor</b> , os servidores são os técnicos de lab. Que além de suas atribuições nos labs se juntam para fazer compras. Está muito distante do ideal, seria necessário no min. Dois servidores dedicados exclusivamente ao processo de compras.
E5	<b>Como fica muito para última hora, é insuficiente, o número de servidores, não são servidores fixos do setor</b> , são servidores que tem outras atribuições, a sua função, o seu cargo é outro, e pega um tempo desse da carga horária desse servidor para ele fazer as compras, aí como geralmente fica um mês para se fazer tudo, eu acho insuficiente o número. Acredito que não, porque tem servidores lá que poderiam contribuir com maior tempo nesse setor de compras.
E6	<b>Eu acho que não</b> , deveria ter mais gente, como eu falei, você acaba tirando, o funcionário assumindo mais de uma responsabilidade [...], eu não tenho nenhuma pessoa administrativa que trabalhe comigo para ajudar nesse processo de compras, eu acabo assumindo muitas funções e querendo ou não sobrecarrega. Eu acho que está longe do ideal, tem que melhorar muito.
E7	<b>Não, pequeno demais</b> . Bom se levar em consideração que o setor hoje no sertão não tem, não existe né [...]
E8	<b>Eu acho que não</b> , nesse momento, é aquela história que falei para você, você pode marca não, porque não tem uma pessoa fixa, se tivesse uma pessoa fixa e dividisse os trabalhos pontuais para todo mundo, aí sim seria o suficiente, mas como não tem essa pessoa no setor fixa para isso, então não, não é suficiente a quant. de pessoas que está trabalhando agora. E está muito longe do ideal
E9	<b>É porque aqui a gente não tem um setor de compras</b> , compras e licitações mesmo, [...] no caso um setor com assistente administrativo, administrador, pessoal que faz aquele serviço mesmo, não com professores envolvidos com outras atividades, não se atividade secundaria e sim como a principal seria aquela de compras. [...]

Fonte: Elaborado pela autora, dados da pesquisa, 2021.

Percebe-se que para o entrevistado E2, isso é um problema, visto que a qualquer momento algum desses servidores pode dizer que não quer mais participar e comprometer o funcionamento do setor. Além disso, para o E1, essa situação de um mesmo servidor atuando em diferentes etapas do processo em momentos diferentes não é o ideal.

Para muitos, o problema encontra-se no fato de não ter pessoas fixas no setor, pois todos acabam atuando de forma secundária no processo de compras, conforme enfatizado pelos entrevistados E2, E4, E5, E7, E8 e E9. Para E5, seria possível os servidores dedicarem mais tempo para as demandas da COGINST.

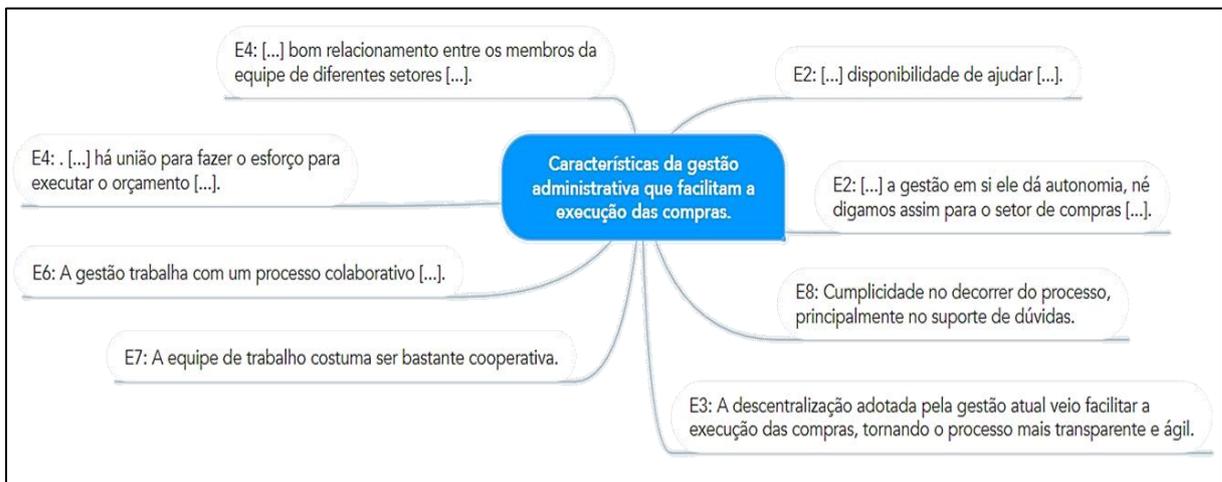
Outro problema que parece interferir nos trabalhos da COGINST está relacionado à rotatividade de pessoal, pois mesmo os colaboradores sendo os mesmos há algum tempo, o coordenador, conforme já visto na análise documental, muda bastante. Isso pode ser corroborado pelas falas dos seguintes entrevistados:

**E5** - Eu acho que a rotatividade é média, normal, não é muito alta não, os meninos desde quando eu entrei lá são os mesmos, a questão é que o que muda mais é o coordenador. Muda bastante, seria o líder da equipe de compras.

**E8** - Dado o tempo que existe eu acho alta porque em dois anos já teve, já está com a terceira pessoa [...] existe uma equipe que se prontificou para fazer as compras e a rotatividade da pessoa que está encabeçando essa atividade é alta.

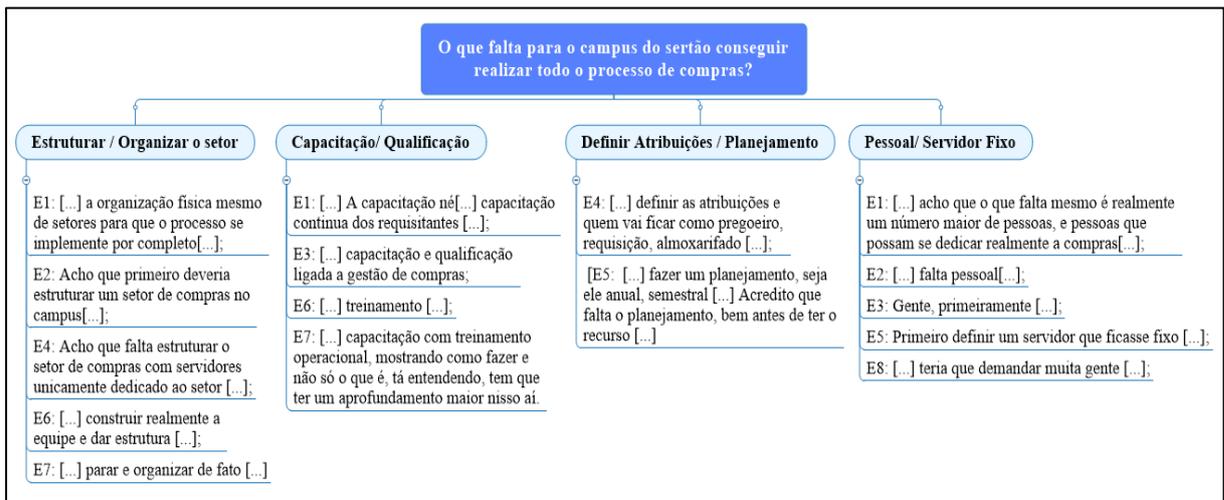
Ainda com relação a recursos disponíveis, existem características positivas da equipe que atua nessa área, que contribuem para a execução das compras, conforme enfatizado pelos servidores durante a entrevista (Figura 16) e que apontam para uma equipe autônoma e colaborativa.

**Figura 16** - Características da gestão que facilitam a execução das compras.



Por outro lado, parece faltar recursos para se cumprir todo o processo de aquisição no campus. Quando questionados quanto ao que falta e ao que poderia ser feito para o Campus do Sertão realizar todo o processo, as respostas foram sintetizadas na Figura 17.

**Figura 17** - Síntese das respostas acerca do que falta para o Campus do Sertão realizar todas as etapas do processo de compras.



Fonte: Elaborada pela autora, dados da pesquisa, 2021.

Dessa forma, através da Figura 17, denota-se que, para os servidores entrevistados, os entraves para a realização de todas as etapas do processo de compras estão relacionados à falta de uma melhor estrutura e organização do setor, número reduzido de servidores envolvidos no processo e à falta de capacitações e treinamento operacional.

Apesar disso, quando questionados sobre as mudanças ao longo dos anos no processo, todos os entrevistados concordaram que os resultados em compras vêm melhorando no decorrer do tempo, destacando mudanças positivas, conforme pode ser observado pelos seguintes exemplos:

**E2** - A gestão passada era muito centralizada lá em Maceió aí já nessa gestão atual, no caso com a coordenação do servidor x lá ele tem essa consciência de que deve existir essa interiorização dos setores de compras, por exemplo antigamente a gente não conseguia abrir processo aqui, tipo a gente não tinha o modulo no sistema SIPAC de compras, aí já foi fornecido esse modulo de compras SIPAC

**E3** - Sim, nos últimos anos acho que tem tido várias evoluções, o pessoal tem feito um trabalho bem interessante. Trabalho muito bom. Tem uma ferramenta bem interessante que foi criada, inclusive assim, no tocante a transparência, a COGINST tem um site, dentro desse site você consegue ver tudo que foi comprado e o que efetivamente já chegou para o campus dentro desse período.

**E5** - Dos anos que eu estou na unidade, houve melhora a cada ano, o pessoal envolvido vem com prática, vem melhorando o seu desempenho, comprando mais, vai sendo mais rápido a montagem dos processos, mas mesmo assim, como não são servidores do setor, ficam muito sobrecarregado.

O entrevistado E1 atualmente está lotado na PROGINST, porém fez parte da GP de Arapiraca e sempre deu um suporte para que os demais campi conseguissem realizar as compras em seus próprios campus, diante disso ele deu uma contribuição a mais na entrevista ao apresentar uma visão mais abrangente dos avanços desse processo em toda a universidade:

**E1** - Melhorou bastante, nós criamos três envolvidos nos processos, temos hoje o requisitantes, que são as pessoas que vão ser os mobilizadores nas unidades, aí isso envolve todas as unidades e os campi fora de sede tem mais de um requisitante, pois são maiores que as unidades acadêmicas, aí a gente cria as comissões permanentes, são cinco comissões [...], a gente aumentou os setores de compras, criando aí as equipes de compras do CECA e do sertão [...] um formato de trabalho que deu certo lá (em Arapiraca), a gente está ampliando para a universidade, o modelo de trabalho compartilhado, descentralizado a gente está adotando. Embora, a gente centralize quando precisa, para a gente reduzir custos, reduzir preço a gente licita todos juntos, mas a construção do processo é compartilhada, a gente só junta, só centraliza no momento em que é vantajoso centralizar [...].

Assim, pode-se dizer que, apesar de ainda haver falta de recursos disponíveis para a realização de todas as etapas do processo, o campus encontra-se num caminho de melhorias junto ao processo de descentralização, transparência e desempenho do trabalho ao longo dos anos.

#### 4.2.3 Planejamento

Nessa categoria, buscou-se averiguar os instrumentos utilizados para o planejamento das compras (I5), alocação e execução do orçamento (I6) e ações de capacitação dos servidores técnicos (I7). Considerou-se que, conforme preconiza os autores Raposo *et al* (2016), Costa e Terra (2019) e Ribeiro Filho *et al* (2020), todo processo de aquisição deve passar inicialmente pela fase do planejamento.

##### 4.2.3.1 Análise documental

Nessa categoria, buscou-se inicialmente identificar os instrumentos de planejamento de compras adotados pela COGINST, bem como a alocação e execução orçamentária. Os documentos analisados foram os relatórios de atividades e planejamento anual, disponíveis no

site do campus, na aba Institucional → Documentos → Transparência do campus. Esses documentos começaram a ser elaborados a partir de 2014, com o intuito de apresentar um planejamento para o ano seguinte e ao mesmo tempo o que foi realizado no ano corrido.

No que diz respeito a compras, em 2014, o campus tinha como metas: a obtenção de recurso próprio de compras; uso adequado do orçamento do campus, sendo aplicado de forma a beneficiar a infraestrutura e oferecendo melhor qualidade de vida para a comunidade do sertão; estabelecimento de reuniões e treinamentos da equipe (UFAL, 2015).

Considerando o orçamento limitado, conforme o relatório UFAL (2015), o processo de compras ocorria segundo critérios de prioridades, a fim de evitar a violação do teto de gastos, e era preciso organizar e disciplinar o processo. Porém, percebe-se que na prática não foi realizado planejamento de compras, uma vez que a unidade recebeu cerca de R\$ 1.000.000,00 destinados a compra de equipamentos de infraestrutura e de laboratório e só foi executado cerca de 60% desse valor, sendo executado por adesão a registro de preço interno e adesão a um registro de preço externo (“carona”). Além disso, não foram adquiridos equipamentos para os laboratórios, itens considerados por eles como primordiais:

O Campus do Sertão existe desde 2010 e possui laboratórios de ensino que nunca receberam Equipamentos [...]externo minha preocupação de que alunos dos cursos de tecnologia do Campus do Sertão correm sério risco de se formar sem ter tido contato com experimentos básicos, realizados comumente nos cursos de engenharias das Universidades Federais (UFAL, 2015, p. 23).

Os principais itens adquiridos foram condicionadores de ar, projetores e mobiliário em geral, itens fundamentais pelo fato do campus ainda ser novo e não possuir todos os bens necessários para seu funcionamento. Conforme esse relatório, a ausência de sucesso nos processos de compras dos anos anteriores se deu por diversas razões, não especificadas nos relatórios, se tornando acumulativos e comprometendo o sucesso de todo o processo. O relatório também não especifica qual foi a destinação do recurso não utilizado. Dessa forma, percebe-se que as metas foram alcançadas em parte, visto que o recurso não foi 100% aproveitado, nem destinado a questões mais urgentes do campus. Quanto às reuniões, foram realizadas com a equipe e todos os envolvidos para que houvesse a compreensão dos sucessos ou fracasso nas compras (UFAL, 2015a).

Em 2015, o campus tinha como meta acompanhamento sistemático dos processos de compras para aumentar a taxa de sucesso para 100%. Porém, devido à grande contenção de gastos, a PROGINST não liberou dotação orçamentária de capital no SIPAC para o Campus do

Sertão para compra de equipamentos de infraestrutura e de laboratórios, ficando essa meta para ser cumprida em 2016 (UFAL, 2015b).

Em 2016, novamente não foi possível cumprir a meta de aumentar a taxa de sucesso das compras, em virtude de contenção de gastos. Outra meta que não foi possível cumprir por conta dessa contenção, foi a de comprar e instalar 50% dos equipamentos dos laboratórios de ensino. A PROGINST só liberou dotação orçamentária de capital no SIPAC, no valor de pouco mais de R\$ 80.000,00, para compra de equipamentos de laboratórios dos cursos de Engenharia Civil e Geografia, pois ambos estavam em protocolo de compromisso com o MEC. Porém, mais uma vez não foi realizada a compra de equipamento para esses laboratórios. Apesar de no anexo 5 do relatório (extrato orçamentário) ser possível verificar duas requisições de material, ambas se encontram em status de aquisição, e o motivo para não terem sido concluídas não foi especificado no relatório, além de não especificar a destinação final do recurso (UFAL, 2017).

Em 2017, não houve metas específicas para compras. O campus recebeu um pouco mais de R\$ 100.000,00, e dessa vez o recurso foi todo destinado à compra de bens para os laboratórios de ensino, conseguindo realizar todo empenho. Já o ano de exercício de 2018 foi o primeiro ano que o Campus do Sertão recebeu orçamento de compras de capital previamente estabelecido, resultado de um compromisso com um Deputado Federal que garantiu emenda parlamentar para os anos de 2018 a 2021. Este valor foi de R\$ 500.000,00, conforme relatório em anexo de compras via SIPAC. Este orçamento foi usado para atender todas as demandas de material de laboratório e condicionadores de ar, para finalizar o prédio da Sede do Campus em Delmiro Gouveia e iniciar a compra de aparelhos condicionadores de ar para nova Sede da UFAL em Santana (UFAL, 2018a; UFAL, 2019b).

A partir de 2018, em atendimento às exigências do Ministério da Economia, a UFAL começou a realizar também o PAC. Como já visto, o plano anual de contratações - PAC é “um documento que consolida todas as compras e contratações que o órgão pretende realizar ou prorrogar, no ano seguinte, e contempla bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação” (UFAL, 2021d, art. 4º, inciso IV).

O PAC deve ser aprovado pela autoridade máxima e enviado ao ministério da economia por meio do sistema PGC. Para tanto, o governo federal disponibilizou em seu portal de compras um manual do usuário, onde são apresentadas todas as funcionalidades gerais que compõe o PGC, com a descrição de suas operações e formas de acesso, através de explicações em passo a passo, acompanhada de ilustrações da tela (BRASIL, 2019c).

No âmbito da UFAL, o PAC tornou-se um sistema que foi desenvolvido de acordo com a nova Instrução Normativa para contratações, que permite armazenar e organizar as demandas

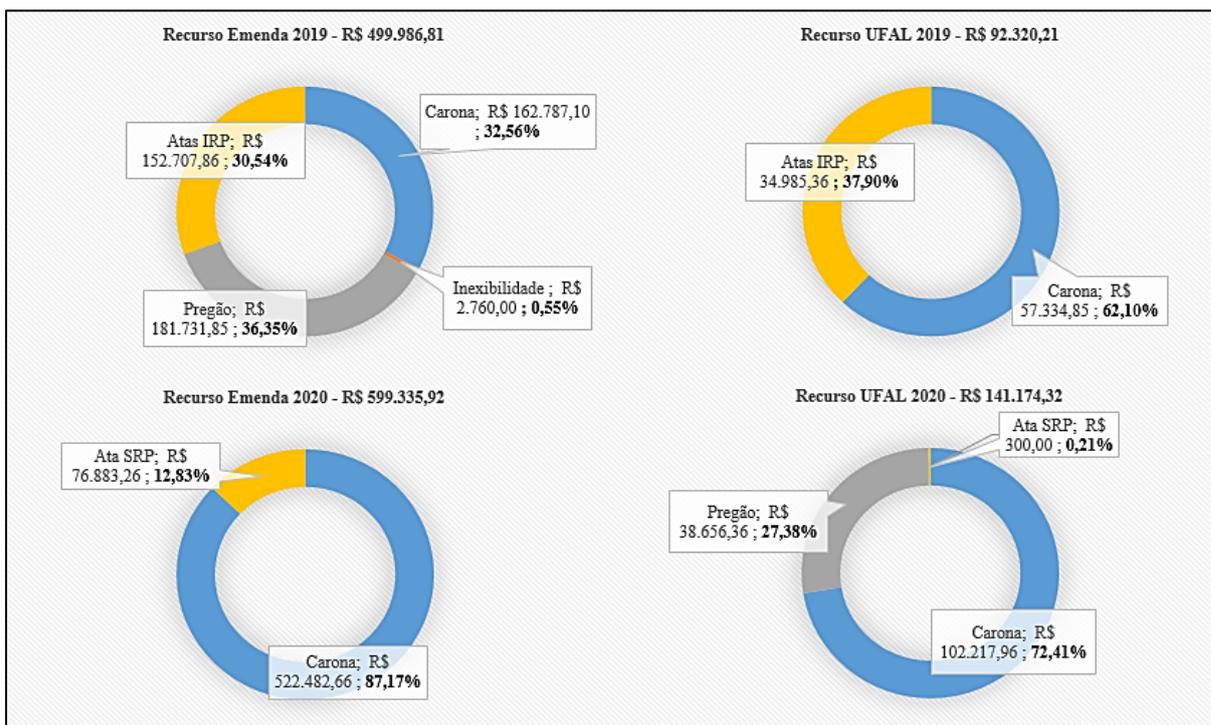
de aquisições de bens e serviços da instituição. O sistema permite o cadastro da demanda geral do curso/unidade/Campus, em que deverá constar tudo que é preciso para a unidade funcionar, independente de orçamento (BRASIL, 2019b).

Esse plano não informa o requisitante daquele item, apenas as demandas da UFAL como um todo, não sendo possível identificar se o Campus do Sertão incluiu suas demandas para as compras do ano seguinte. Porém, de acordo com o relatório da COGINST 2020, uma das principais dificuldades e problemas identificados em relação ao campus e UFAL como um todo diz respeito à “falta de itens definido no PAC 2020 para o Campus do Sertão” (UFAL, 2021b, p. 41).

Para os anos de 2019 e 2020, o campus passou a contar com mais um relatório para transparência dessa instituição: o relatório de compras elaborado pela COGINST, com o objetivo de relatar os processos de compras realizadas pelo campus. Nesse relatório, é possível verificar as modalidades de licitações utilizadas pelo campus, total do recurso utilizado, além das dificuldades enfrentadas pelo setor, e metas para o próximo processo (UFAL, 2020a; UFAL, 2021b).

Em 2019, considera-se o melhor ano em relação à alocação de recursos, visto que a maior parte do recurso da emenda parlamentar, 36,35%, foi destinado à aquisição de bens através de pregão eletrônico, com itens escolhidos pelos requisitantes do campus, como pode-se verificar na Figura 18. Porém, o cenário ainda se encontra distante do ideal, visto que grande parte do recurso ainda foi alocado em processos de “caronas”, 32,56% da emenda e 62,10% do recurso próprio da UFAL e em 2020 esse número voltou a representar a maioria dos processos, representando 87,17% do total da emenda parlamentar e 72,41% do recurso próprio da UFAL, como pode-se ver na Figura 18.

**Figura 18** - Gráfico das modalidades de compras utilizadas nos anos de 2019 e 2020 pela COGINST, com respectivos valores.



Fonte: UFAL, 2020a; UFAL, 2021b. Adaptado.

Conforme a Figura 18 e UFAL (2021c), ainda é possível identificar que 2020 foi o melhor ano com relação a recebimento e execução de orçamento. Com um montante de R\$ 740.540,24 do recurso empenhado em bens permanentes, o campus atingiu uma execução de 99,98% do total da emenda e 99,11% do recurso da própria UFAL.

Assim, no que diz respeito a instrumento de planejamento, percebe-se que até 2018 não havia algo institucionalizado como planejamento de compras. As poucas metas traçadas pelo campus eram relacionadas à execução do recurso e não ao planejamento, fato que pode ser comprovado pela adoção de “caronas” e solicitação em registro de preço como modalidades de compras, sem qualquer levantamento prévio de demanda para inclusão de itens em atas de registro de preço na fase de intenção, nem execução de pregão. Além disso, mesmo com a meta de não perder recurso, apenas em 2017 o campus começou a executar mais de 95% do orçamento.

Além disso, os relatórios da COGINST de 2020 e de 2021 trazem a falta de planejamento como a primeira dificuldade identificada, além de falhas na comunicação entre Campus e Setores no A.C. Simões, incluindo o atraso na ida e volta de processos e documentos via malote. No ano de 2020, especificamente, houve curto prazo para os empenhos e falta de itens no PAC (UFAL, 2020a; UFAL, 2021b).

Com relação à alocação de recurso para as Universidades Federais, de maneira geral, o Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010, que “dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária”, estabeleceu as diretrizes básicas e critérios técnicos para criação de uma matriz de distribuição anual de recursos destinados a despesas classificadas como “outras despesas correntes” e capital para estas universidades, através da adoção de indicadores que são calculados a partir de um banco anual de dados de caráter acadêmico, onde o principal parâmetro utilizado é “Aluno Equivalente”. Em 2013, essa matriz foi denominada Matriz de Orçamento de Outros Custeios e Capital (OCC) e institucionalizada por meio da Portaria MEC nº 651, como instrumento de distribuição anual dos recursos destinados às Universidades Federais (BRASIL, 2010; BRASIL, 2013b).

Já para alocação interna, cada universidade estabelece seus próprios parâmetros. No âmbito da UFAL, também é elaborada uma matriz para alocação do recurso nos centros de custos das unidades acadêmicas. Em 2018, pela primeira vez, conforme Soares (2020b), as matrizes de capital e custeio foram distribuídas para os campi Arapiraca, do Sertão e CECA. Em matéria divulgada no site da instituição, o pró-reitor de Gestão Institucional destaca a importância desse avanço para a universidade:

O importante de a gente ter essa matriz é contemplar o interior com previsibilidade e transparência na distribuição dos gastos. Os campi fora de sede precisam conhecer e participar do processo decisório para a gente ter possibilidade de planejar as ações já conhecendo aquele orçamento a que se dispõe desde o começo do ano. Isso permite aos diretores conseguirem dialogar internamente com as suas unidades, saber o quanto vão receber e, assim, prospectar num médio prazo as atividades daqueles campi. (SOARES, 2020b)

Essas matrizes podem ser visualizadas ano a ano no site da instituição, através das abas Pagina Inicial → Transparência → Relatórios → Orçamento → Ano → Matriz de distribuição de recursos. Porém, ao receber os recursos de alocação interna cada campi ainda fica responsável por distribuir esses recursos para suas unidades acadêmicas e coordenadorias de cursos, definindo onde e com o que será gasto esse recurso.

No Campus do Sertão, a partir da análise documental não foi possível identificar uma padronização quanto ao critério de alocação desse recurso. Já para execução, também não parece haver um planejamento e priorização de itens, visto o recurso acaba sendo alocado e executado na compra de itens disponíveis apenas nas atas de registro de preço internas e externas, e não conforme proposto pelo art. 3º da resolução 24/2021, que dispõe:

A Gestão Central da Universidade poderá estabelecer parâmetros referentes à priorização das necessidades a serem observados pelas unidades requisitantes, levando sempre em consideração o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) (UFAL, 2021d).

Por fim, outro indicador utilizado para medir o planejamento diz respeito às ações de capacitações dos técnicos. Através da pesquisa documental, foi possível analisar os planos anuais de capacitação da UFAL dentre os anos de 2010 a 2020, a fim de identificar os cursos relacionados a compras que foram ofertados durante esse período.

O Plano Anual de Capacitação é um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabelece as políticas e diretrizes para o desenvolvimento permanente dos servidores na Administração Pública. Na UFAL, esse plano tem como objetivo “ofertar ações de capacitação para os servidores desta Universidade, possibilitando, dessa forma, o desenvolvimento de competências necessárias para execução de suas atividades, bem como para o alcance das metas institucionais no exercício de sua função social” (UFAL, 2019e, p.7).

Esse Plano Anual é elaborado a partir da análise das demandas identificadas no Formulário de Levantamento de Necessidades de Capacitação (FLNC), que são encaminhados a todos os gestores dos Órgãos, Pró-reitorias e Unidades Acadêmicas no ano anterior a sua execução, e nos relatórios informativos da Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-administrativos da Universidade. Além disso, são consideradas as linhas de desenvolvimento, contidas no Decreto nº 5.825, de 2006: Iniciação ao Serviço Público, Formação Geral, Formação Específica e Gestão (UFAL, 2019e).

No Quadro 12, apresenta-se um levantamento dos cursos de capacitações relacionadas ao processo de compras e ofertados internamente pela instituição durante os anos de 2010 a 2020. Vale ressaltar que, além dessas capacitações, os servidores podem incluir, no Levantamento de Necessidades de Capacitação da sua unidade ou em sua Avaliação de Desempenho, solicitação para participações em eventos externos ligados diretamente ao objetivo institucional.

**Quadro 12** - Relação de cursos ofertados pela UFAL na área de compras, entre os anos de 2010 a 2020.

Curso	Campus	Ano
Legislação em compras	A.C. Simões	2011
Orçamento e contabilidade aplicada ao serviço público	A.C. Simões	2013
Modulo SIPAC de infraestrutura	A.C. Simões	2014
Processos organizacionais	Sertão	2014
Elaboração de Indicadores de desempenho Institucional	A.C. Simões	2015
Gestão e execução orçamentária e Financeira.	A.C. Simões	2015

Planejamento de compras	A.C. Simões	2015
Licitações e sua aplicabilidade	A.C. Simões	2015
Licitação e contratos administrativos	A.C. Simões	2016
Atualização em pregão eletrônico	A.C. Simões	2016
Planejamento de compras	A.C. Simões	2016
Planejamento orçamentário	A.C. Simões	2018
Formação de pregoeiros	A.C. Simões	2018
1ª Semana de Compras e Licitações do Campus Arapiraca	Arapiraca	2018
Processo de Compras na Universidade	Sertão	2018
2ª Semana de Compras e Licitações do Campus Arapiraca	Arapiraca	2019

Fonte: Relatórios de capacitação dos anos de 2010 a 2020.

A partir do levantamento desses cursos, percebe-se que em quase todos os anos houve capacitações para melhoria dos processos de trabalho e desempenho dos servidores que atuam nos processos de compras. Todavia, importante destacar que a maioria desses cursos foram ofertados no Campus A. C. Simões, em Maceió, distante cerca de 300km do Campus do Sertão, tornando mais difícil o acesso dos servidores do Campus do Sertão para participar destes cursos, em virtude do deslocamento e necessidade de afastamento de suas atribuições por período mais longo em relação aos cursos ofertados no próprio campus.

#### 4.2.3.2 Entrevistas

Nessa etapa, buscou-se identificar aspectos relativos ao conhecimento dos servidores quanto aos instrumentos de planejamento de compras, bem como quanto à alocação e execução orçamentária e ações de capacitações. Nesse sentido, questionou-se primeiramente se a instituição adotava algum modelo de planejamento para as aquisições. Diferente dos achados na etapa documental, nenhum dos entrevistados citou os relatórios de atividades e planejamento adotado pela gestão do campus como forma de traçar metas para o ano seguinte.

Para mais, os entrevistados E6 e E8, afirmaram que não existia nenhum instrumento de planejamento, além de não estarem atualizados quanto a implementação do PAC. Nas palavras de um desses entrevistados:

**E8** - Não há clareza quanto aos procedimentos a serem realizados.

Em contrapartida, os entrevistados E5 e E7 afirmaram que existe a adoção do PAC como instrumento de planejamento, e de acordo com E5: “geralmente são feitos cursos de capacitação para os servidores do setor responsável pelas requisições e alimentação do sistema”. Da mesma forma, os entrevistados E2 e E4 afirmaram que existe o PAC em toda a UFAL e que o campus

está atualizado quanto a sua implementação, contudo, para estes, o Campus do Sertão ainda não está participando efetivamente do processo de construção desse planejamento. Na visão deles:

**E2-** Existe um modelo de forma ampla né assim na UFAL toda né só que assim, o campus sertão [...] ele está atrasado, ele não segue muito esse modelo né aí como eu posso dizer, **no sertão mesmo eles não seguem esse modelo, não segue, é um pouco desorganizado sem planejamento**, sem nada sabe, quando chega perto da data de compras de janela de compras o pessoal fica, diz o que quer e pronto, não tem um planejamento antecipado [...].

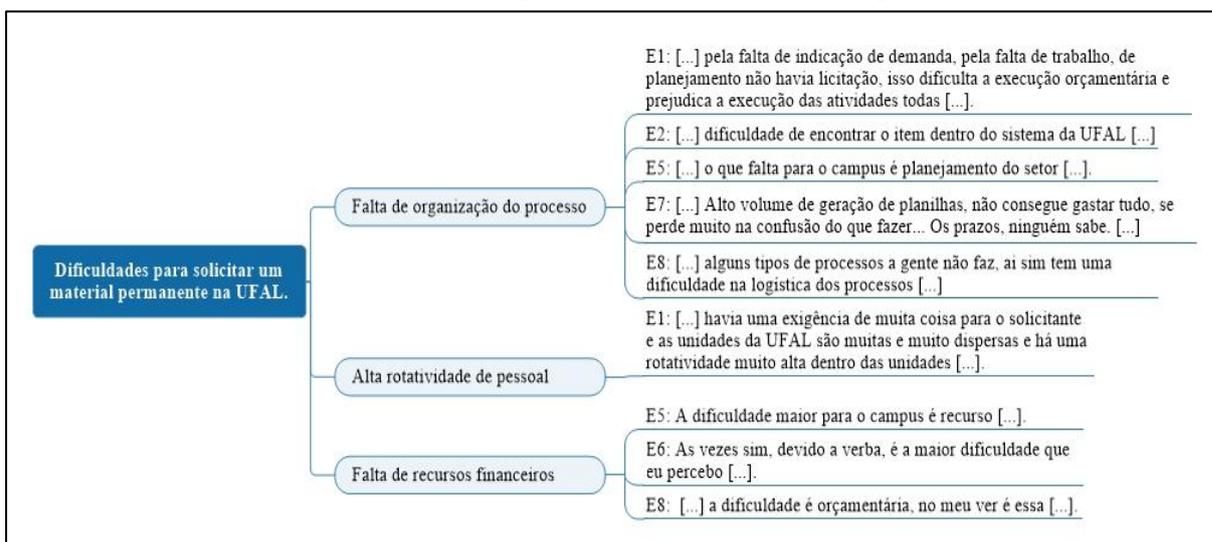
**E4 -** Teve o PAAC que é um modelo adotado pela universidade, [...] mas ainda **no Campus do Sertão não foi adotado esse modelo de planejamento**.

Além desses relatos, para o E3, o planejamento é definido apenas através de reuniões setoriais, com participação dos envolvidos e considera apenas o recurso disponível. Por fim, os entrevistados E1 e E9 não responderam a esse questionamento. Percebe-se aqui, que houve opiniões divergentes relacionadas aos instrumentos de planejamento, mostrando falhas de informações e treinamentos durante o processo.

Sobre o conhecimento dos procedimentos necessários para uma solicitação de compra de um bem permanente, apenas quatro dos entrevistados afirmaram conhecer todo o procedimento, os demais conhecem apenas partes do processo. Essa resposta confirma, mais uma vez, falhas no processo de divulgação de informação e treinamentos.

Na sequência, os servidores foram questionados quanto à existência de dificuldades, que seriam enfrentadas por eles, quanto à solicitação de um bem permanente. As respostas mais comentadas foram organizadas na Figura 19.

**Figura 19 -** Dificuldades para solicitação de material permanente.



Fonte: Elaborada pela autora, dados da pesquisa, 2021.

Constatou-se que a maioria dos entrevistados encontram dificuldades para solicitar um bem. As respostas que mais se destacaram foram relacionadas à falta de organização do processo, com menções dos entrevistados E1, E2, E5, E7 e E8, seguidas pela dificuldade de obter orçamento (E5, E6 e E8). Para o E4, o fluxo do processo é normal, não encontrando dificuldades. Já os entrevistados E3 e E9 afirmaram não ter realizado o procedimento ainda.

Ainda na seção de planejamento, buscou-se entender como se dava a gestão de alocação e execução orçamentária. Para isso, os entrevistados foram questionados sobre como ocorre a distribuição do recurso que chega para o campus e se o mesmo seria 100% aproveitado. Além disso, questionou-se se a coordenadoria adota algum critério para priorizar os itens na hora da compra.

Um dos entrevistados citou como exemplo o Campus Arapiraca, confirmando a adoção por este de uma matriz para alocação e execução interna do orçamento, com o objetivo de garantir mais precisão técnica, transparência e equidade na distribuição de recursos orçamentários. Segundo este:

**E1** - [...] a definição de quais bens serão priorizados ou não vai passar por uma discussão interna de cada unidade, então o conselho da unidade define qual é a prioridade daquela unidade para aquele ano. No caso de Arapiraca eles adotaram a matriz OCC para distribuir internamente para cada curso, aí a discussão para saber quais itens vão entrar ou não, é uma discussão de colegiado. OCC adotada pela Andifes que considera o critério de aluno equivalente. O custo do aluno varia conforme o curso. Ex. o custo para formar um aluno de medicina veterinária é maior do que para um curso de pedagogia e história, pois não tem uma demanda muito alta de laboratório e treinamento para atividade prática.

Já em relação ao Campus do Sertão, a partir das respostas, nota-se uma distinção quanto ao modelo adotado pelos demais campi, visto que três dos nove entrevistados afirmaram que o campus distribui o recurso igualmente para todos os demandantes e um disse que não há um planejamento para essa distribuição:

**E2** – [...] não tem um planejamento é assim arbitrário, na hora decide eu não sei se está entendendo, mas não tem tipo assim um estudo prévio de muito tempo sabe [...]. É feita a divisão do recurso, no caso para os laboratórios, para as coordenações, para gestão e para os grupos de pesquisas e eles quem determinam qual a prioridade deles, o próprio requisitante dentro desses grupos.

**E4** – [...] eles fazem mais ou menos uma divisão igualitária entre esses setores e a equipe executa o orçamento [...]. Esse ano foi da mesma forma, foi dividido igualmente entre os laboratórios e dos grupos de pesquisa.

**E5** – [...] geralmente a direção faz a divisão do recurso por igual por coordenação, laboratório e setor [...]. Como ele dividi lá por igual o recurso, então a prioridade é

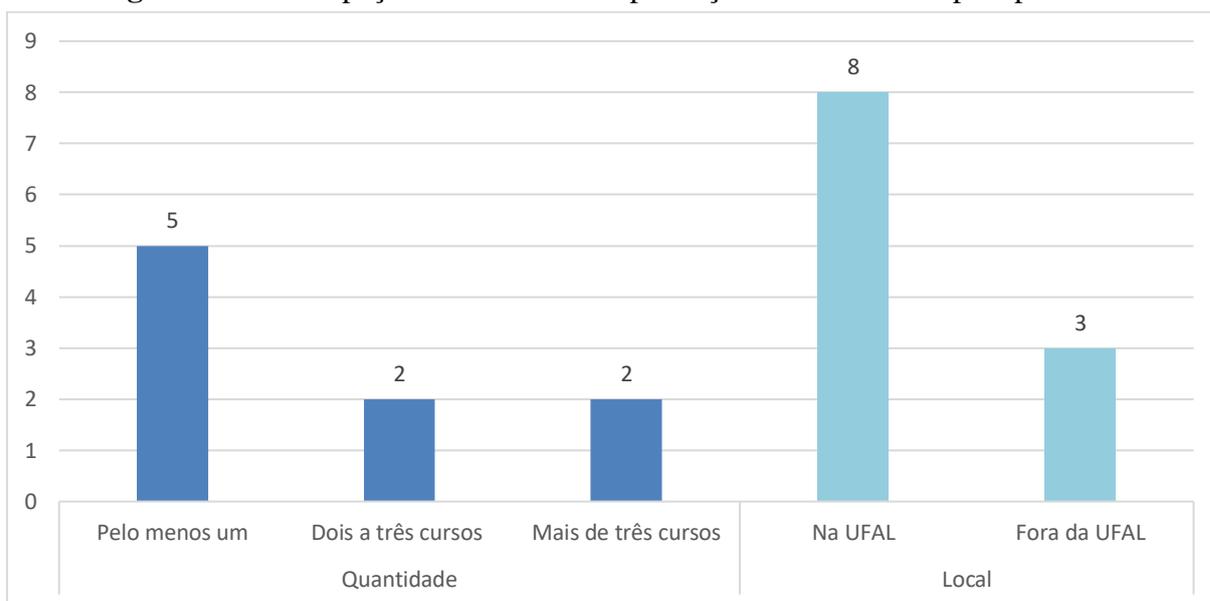
dividir o recurso, os setores que tem o recurso compram o que querem, então não tem prioridade, na minha opinião não tem prioridade nem de divisão, nem de realmente compra-se o que realmente precisa.

**E8** – Os recursos são divididos de modo que não leva em consideração as necessidades mais urgentes, apenas para efeito de contemplação geral, mesmo que não haja real necessidade.

Com relação a essa alocação e execução de orçamento, o entrevistado E8 demonstrou, ainda, uma certa insatisfação quanto ao modelo adotado pelo campus, no qual acredita que não seja efetiva. Conforme este interrogado, a forma para a priorização na escolha pelo quê comprar:

**E8** – é individual, é individual, cada responsável por cada setor cria seu critério, entendeu?, mas não está organizado de uma forma generalizada, não tem no campus inteiro, por exemplo a gente estava esperando receber 200mil e recebeu 10mil só, o que a gente vai comprar? A ideia que está acontecendo até hoje é pegar esses 10mil, que é uma coisa ridícula e **dividir para todo mundo igual** e cada um fica com 300conto, **eu não vejo isso como uma coisa inteligente**, o campus ele não tem uma gestão realmente, é isso que eu digo se tivesse um encabeçamento de cima ia pegar a necessidade macro né, uma necessidade ali que realmente você, por exemplo tem um curso ali que está para ser punido devido à falta de recurso, esse tipo de coisa deveria levar em consideração, ai nesse sentido não tem critério. **Isso é um problema muito sério quando você tem pouco recurso né?**. Então no meu ver **não é efetivo**, o critério utilizado pelo campus inteiro não é efetivo.

Já com relação as ações de capacitações dos técnicos, observa-se, a partir da Figura 20, que todos os servidores entrevistados participaram ao menos de um curso na área de compras, e alguns deles buscaram cursos fora da UFAL também.

**Figura 20** - Participação em cursos de capacitação na área de compras públicas.

Fonte: Elaborada pela autora, dados da pesquisa, 2021.

Importante destacar que, mesmo a instituição possuindo um plano de capacitações com levantamento de demandas, como foi apresentado na análise documental, existe uma baixa adesão dos servidores a esses cursos. Conforme apresentado na Figura 20, observa-se que cinco dos nove entrevistados afirmaram terem participado de apenas um curso nessa área.

Esse dado reforça, então, a necessidade de ampliação de ações nessa área em busca de ampliar a participação desses servidores nesses cursos, ampliar a oferta no próprio campus e incentivá-los a buscar outros formatos de cursos, como destacado pelo E1 ao afirmar que:

**E1** - na UFAL, não tem um volume de cursos nessa área não, pelo menos nos últimos anos não, não tem esse volume todo de curso de capacitação nessa área não, então a participação de evento externo é realmente principal forma de capacitação hoje.

Ademais, essa falta de capacitação e treinamento foi destacado pelos entrevistados quando questionados acerca do que falta para o Campus do Sertão realizar todo as etapas do processo de compras, tratado anteriormente no tópico 4.2.2.2.

Por outro lado, importante destacar que existe uma proposta de criação de um fórum de compras para incentivar servidores a capacitações, buscando outros cursos, além dos fornecidos pela gerência de capacitação, através de contratação *in company* e servidores que já atuam no setor com maiores experiências, conforme declarado pelo entrevistado E1:

**E1** – [...]. É claro que faz parte da nossa meta criar o fórum permanente embora nós não sejamos o setor que, digamos assim, responsável pela capacitação, que é a

gerencia de capacitação, mas a gente quer criar o ambiente do fórum para justamente incentivar os servidores a capacitação, indicar evento e cursos para eles se capacitarem e demandar também de quem é responsável por fazer a capacitação que é a gerência de capacitação da PROGEP. A ideia é que o fórum demande capacitação, se organize para demandar capacitação interna, contratação de empresas para contratação *in company*, capacitação feita por servidor daqui já que tem alguma experiência, então o fórum que a gente vai criar vai ser nesse sentido.

#### 4.2.4 Gestão de Processos

Nesta categoria, trata-se, especificamente, sobre a gestão de processos, notadamente no que diz respeito a recursos utilizados para uniformização dos processos (I8), à conformidade desses processos com a legislação (I9) e ao monitoramento de resultados (I10), a partir das análises documental e das entrevistas, com o intuito de identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças na realização das compras e analisar como esse processo se encontra no que diz respeito a gestão de processos. Esta abordagem está alinhada com Paiva *et al.* (2017), quando afirma que, se as organizações são compostas por processos, é preciso analisá-las através da ótica de gestão de processos.

##### 4.2.4.1 Análise documental

Primeiramente no que diz respeito aos recursos utilizados para uniformizar os processos, buscou-se identificar documentos que apresentassem métodos, técnicas, ferramentas de análise, modelação e controle. Os documentos analisados fazem parte da gestão do conhecimento da instituição, que, conforme Freire (2015), tem como objetivo auxiliar os servidores na gestão dos conteúdos de almoxarifado, compras, orçamento e patrimônio, e foi criado em 2015. Posteriormente, esse portal foi integrado ao próprio site da instituição, e nele é possível encontrar manuais, videoaulas, *checklist*, fluxogramas e normativos a respeito de licitações, como pode-se observar na Figura 21.

**Figura 21** - Seção gestão do conhecimento disponível no site da UFAL.



Fonte: Site da UFAL<sup>11</sup>.

A partir dos documentos encontrados no site, foi possível perceber que a instituição está atualizada quanto às ferramentas da gestão de processos, fazendo uso de bons instrumentos para uniformização de seus processos internos. Porém, percebeu-se que ainda falta uma padronização quanto à disposição do conteúdo e uma ampliação desse material. Isso se evidencia no fato de que alguns documentos apresentam apenas o passo a passo das atividades através de um manual de políticas e procedimentos de aquisição, e de que algumas etapas já possuem um fluxograma e/ou *checklist*, enquanto outras atividades não possuem nenhum documento de gestão do conhecimento.

No que diz respeito à conformidade com a Legislação, há disponibilidade de normativos referente a compras, como pode-se observar na Figura 22. Porém, não se sabe a periodicidade de atualização desse material, visto que ainda não consta, por exemplo, a nova lei de licitações nº 14.133/21.

<sup>11</sup> Disponível em: <https://ufal.br/servidor/gestao-do-conhecimento/aquisicoes>. Acesso em: 27 out. 2021

**Figura 22 - Disponibilidade de Normativos e entendimento jurídicos.**



Fonte: Site da UFAL.<sup>12</sup>

Ainda com relação ao cumprimento da legislação, não foram identificados documentos que tratem de cumprimento de prazos; no entanto, a instituição faz uso de instruções normativas para determinar cronograma para fase de construção do PAC, com prazos para cumprimento conforme a legislação (UFAL, 2020c).

Por fim, com relação aos indicadores de desempenho, os relatórios de atividades do exercício e planejamento estabelecem apenas metas descritivas para o ano subsequente, não estabelecendo indicadores para acompanhamento dessas metas. Outro relatório que também poderia apresentar indicadores são os relatórios das compras realizadas pela COGINST, entretanto não há previsão de avaliação dos resultados através de indicadores para o referido setor.

#### 4.2.4.2 Entrevistas

Nessa etapa, os questionamentos trataram sobre aspectos concernentes à utilização e conhecimento da gestão de processos de compras pelos respondentes.

Dos nove entrevistados, apenas dois afirmaram conhecer a gestão de processos de maneira geral, porém não claramente dentro do campus. Um dos que afirmou não conhecer, por

<sup>12</sup> Disponível em: <https://ufal.br/servidor/gestao-do-conhecimento/aquisicoes/compras/normativos;> [https://ufal.br/servidor/gestao-do-conhecimento/aquisicoes/compras/normativos/leis.](https://ufal.br/servidor/gestao-do-conhecimento/aquisicoes/compras/normativos/leis) Acesso em: 28 out. 2021

outro lado, acredita que até possa estar fazendo, mas que não teria conhecimento teórico para tal, segundo este:

**E1** - Não, a gestão de processos em si, não, a gente não trabalhou com nenhuma ferramenta não. Eu posso até está fazendo, mas não tenho o conhecimento teórico disso, posso até está aplicando algum método similar, alguma ferramenta similar, mas não fazendo isso com algum conhecimento teórico.

De acordo com a análise documental, nota-se que a instituição adota a gestão de processos em busca de otimização e melhoria, porém parece não haver uma mobilização de toda instituição, tal como preconizado por Ferreira (2013) e Costa e Moreira (2018). Essa ausência de mobilização ficou mais evidente quando os entrevistados foram questionados de forma mais clara quanto ao uso de ferramentas que fazem parte da gestão de processos, tais como as propostas por Ferreira (2013), fluxogramas, manuais e boa parte dos entrevistados afirmaram saber de sua existência dentro da UFAL.

O Quadro 13 concentra as respostas dadas a esse questionamento. Enquanto os entrevistados E2, E3, E4 e E5 têm o conhecimento desse material e estão satisfeitos quanto à sua divulgação e disposição, os entrevistados E6, E7 e E8 sabem que a instituição possui essas ferramentas, porém acreditam que poderiam ser melhor dispostas e que não existe material disponível para todas as etapas do processo. O E7 destacou ainda que a instituição poderia adotar um “formato de Procedimento Operacional Padrão (POP) de forma que os passos listados fossem mais objetivos e que as aquisições pudessem ser mais facilmente operadas”.

### **Quadro 13** - Utilização de Ferramentas para melhorar o fluxo do processo.

E1	Não respondeu
E2	[...] isso aí tem, no caso de forma geral, mas por exemplo dentro do próprio campus sertão de forma interna não, quer dizer, por exemplo dentro do Campus do Sertão o certo era ter quem instruir e outro tipo que conferir, assinar uma lista da CGU, essa lista não pode ser assinada pela mesma pessoa que está instruindo ou a cotação não pode ser feita ou a instrução não pode ser feita pela mesma pessoa que está cotando, aí não existe pré determinando pelo Campus do Sertão quem vai fazer isso, tipo o processo passa por tal lugar, fez a cotação tudo, aí abriu o processo, tudo certinho, aí vai pra outro lugar, vai pra direção, para direção assinar isso ou aquilo, não tem um fluxograma propriamente dito, mas de forma geral para montar o processo tem um manual, para montar um processo. Tem, esse material tem no site da gestão do conhecimento da UFAL [...].
E3	Na gestão atual houve melhor gerenciamento do conhecimento. A coordenação de compras fez tutoriais de vídeos e manuais. A divulgação do material foi satisfatória.
E4	Sim, inclusive no site gestão do conhecimento lá na UFAL tem o fluxograma e o passo a passo de cada processo. Nos grupos do <i>WhatsApp</i> eles divulgam o site, pasta compartilhada no <i>Google Drive</i> também, além do treinamento que tem. Há um treinamento anual que o pessoal tira dúvidas e agora com os grupos de compras, que cada campus tem os grupos de compras dividido por material, vidraria, moveis e dentro desse grupo de compras, tem um grupo né de trabalho e há divulgação desses manuais, onde encontrar e também você pode tirar dúvidas sobre o processo. Acredito que o material foi muito bem elaborado, algumas etapas têm até em vídeo no <i>YouTube</i> e é isso, acho que o material está muito bom, dá para trabalhar com ele, esclarecedor.

E5	Sim, atualmente a PROGINST, através da divisão de compras, elabora os manuais, fluxogramas, checklist [...] são suficientes, e a distribuição é feita para os setores ou servidores envolvidos com os processos, tanto por e-mail, como por aplicativo de rede social dentro dos grupos envolvidos.
E6	Para alguns processos existem materiais disponíveis, para outros não. Acho que poderia ser melhor essa divulgação e disponibilização.
E7	Não muito. Não existem procedimentos operacionais objetivos e perde-se muito tempo com a burocracia legal, mesmo existindo as instruções normativas. O ideal seria que os procedimentos fossem organizados no formato de procedimento operacional padrão de forma que os passos listados fossem mais objetivos e que as aquisições pudessem ser mais facilmente operadas.
E8	Não dispõe de forma clara.
E9	Não respondeu.

Fonte: Elaborado pela autora, dados da pesquisa, 2021.

Da mesma forma, quando questionados sobre o conhecimento da legislação vigente sobre compras públicas, as respostas refletem para uma falta de uso dos documentos disponíveis em seus canais de comunicação. Há indicativos de que os documentos são apenas dispostos no site, em sua maioria, por questões de atendimento legal, sem uma ampla divulgação, participação e incentivo quanto a importância do conhecimento e utilização desse conteúdo, fator esse evidenciado mais a frente ao constatar que a maior parte da informação é transmitida via *WhatsApp*.

Diante disso, os servidores mostraram que, em geral, possuem pouco conhecimento legal relacionado as compras públicas, mas que existe uma preocupação da gestão quanto ao cumprimento desses normativos, disponibilizando no site todo arcabouço legal. Porém, a forma com é repassada é indiretamente, conforme acreditam os entrevistados 2 e 8:

**E2** - [...] eles ensinam a instrução processual, agora sobre a lei em si, não, está entendendo eu quero dizer: tipo ele ensina o procedimento de compras, é indiretamente [...] eles explicam a lei né, indiretamente quando ensina como é que faz um processo que pregão ou um processo de carona.

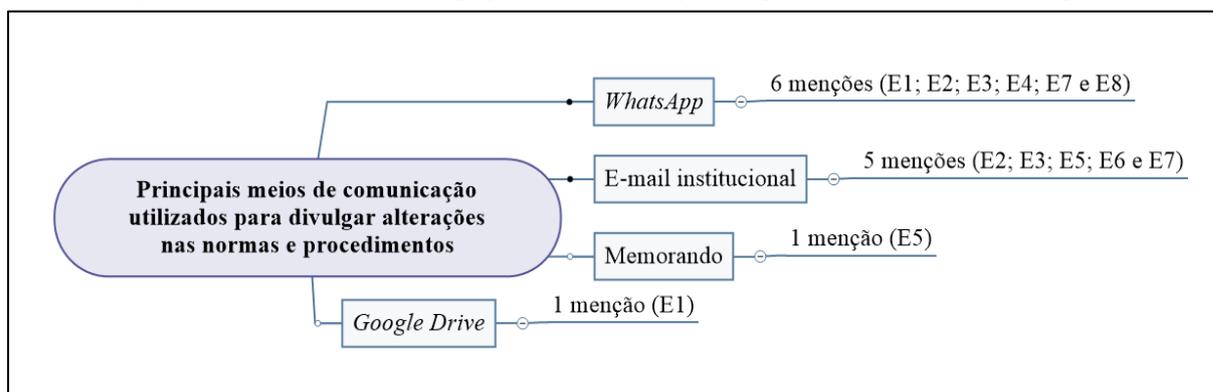
**E8** - Pouco. Existe pouca mobilização para treinamento.

Por conseguinte, no que diz respeito à divulgação das mudanças de procedimentos em compras, o meio mais utilizado atualmente é o *WhatsApp*, seguido de e-mail institucional (Figura 23). Servidores ainda apontam como esse aplicativo vem se tornando uma ferramenta de trabalho:

**E3** - Tem os canais institucionais, e-mail, e hoje tem alguns grupos de *WhatsApp*, de compras, de requisição, então, alguma alteração o pessoal já comunica por *WhatsApp*, e se tornou uma ferramenta de trabalho, e agora com a pandemia, aflorou mais ainda esse uso [...].

**E7** – [...] as coisas que chegam por e-mail e uma grande quantidade de informação que chega pelo WhatsApp, ao meu ver quem hoje não está no *WhatsApp*, no *Facebook*, no Instagram você simplesmente não está no planeta. Então é o serviço público está migrando para uma área que não está legalizada [...].

**Figura 23** - Meios de divulgação das mudanças de procedimentos em compras.



Fonte: Elaborada pela autora, dados da pesquisa, 2021.

Quanto ao prazo de planejamento e execução, os servidores, em sua maioria, relataram dificuldades em cumprir os prazos estabelecidos, acreditando que são insuficientes, em virtude, principalmente, de questões internas próprias da gestão, tais como: problemas de comunicação, falta de planejamento, falta de servidor fixo no setor, prazos apertados e de erros cometidos durante o processo, por falta de experiência, que acaba atrasando todo o processo (E2, E4, E5 e E7).

Além disso, constatou-se que grande parte do processo ainda é realizado pelo Campus Arapiraca e Campus A.C. Simões, porém espera-se que o Campus do Sertão consiga realizar todo o processo no próprio campus, visto que a partir da instituição dos setores de compras nos campi fora de sede, eles passam não só solicitar e sim solicitar e processar essa solicitação, conforme aponta o entrevistado E1:

**E1** - Anteriormente as unidades eram apenas solicitantes, elas demandavam, e dentro dessa demanda elas tinham que definir os seus itens, priorizar, fazer as pesquisas de preços, definir os critérios de sustentabilidade, só demandavam e precisavam de um número de dados pesados. Com os setores de compras, criados nos campi aí a gente coloca que o campus agora ele não apenas é solicitante, ele solicita e ele mesmo processa essa solicitação, fazendo a instrução processual e a operação dos pregoes eletrônicos, ou seja, agora os campi fazem toda a etapa: solicita, faz a instrução, opera o pregão e recebe o material [...].

Por fim, para o monitoramento dos resultados, buscou-se evidências quanto à existência de algum indicador que medisse os resultados em compras. No entanto, todos os entrevistados que responderam ao questionamento afirmaram desconhecer alguma forma de monitoramento.

O entrevistado 4 até afirmou que sim, porém, ao descrever, percebeu-se que se tratava do relatório de gestão e não de indicadores em si. O que existe é uma proposta da PROGINST para criação de indicadores, conforme citado pelo entrevistado E1:

**E1** - Bom, a gente está criando hoje os indicadores, o indicador que nós vamos adotar é o número de itens licitados para o setor de compras, para atender realmente a demanda que tem a gente precisa licitar uma variedade grande de itens, a universidade licita desde papel e caneta a simuladores a e itens altamente avançado então, quanto maior a variedade de itens que a gente licita mais a gente tem a ideia de estar atendendo a atividade finalística da universidade que é o ensino, pesquisa e extensão, [...] ou seja, não é o montante em dinheiro em si nem é a quantidade de pregões, mas sim a variedade [...].

Os resultados obtidos nos aspectos de gestão de processos confirmam, sobretudo, a constante necessidade de especialização técnica através de capacitações na área. Além disso, contribuem para a identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças existente na COGINST, e desta forma, traçar melhorias para esses entraves.

#### 4.3 TRIANGULAÇÃO DOS RESULTADOS

Destaca-se que o processo de investigação através de mais de uma técnica de coleta de dados permitiu integrar diferentes perspectivas e validar o fenômeno estudado. As entrevistas envolveram um diálogo entre a pesquisadora e o entrevistado para o entendimento do funcionamento das compras de bens permanentes nas quatro dimensões propostas para análise e foram confrontadas com os achados da pesquisa documental, que foi realizada a partir do levantamento de dados em documentos, como elemento de prova e garantindo uma profundidade necessária ao estudo.

A seguir, os Quadros 14, 15 e 16 apresentam a compilação dos dados obtidos através desses dois pilares que sustentaram a análise dos resultados, através de seus indicadores originalmente apresentados no Quadro 6 da Seção 3 deste documento.

**Quadro 14** - Indicadores Estrutura e Organização.

Categoria 2 - Estrutura e Organização		
Indicador	Análise Documental	Entrevista
I2. Atividades desenvolvidas	Não há organograma do setor; atividades não são mapeadas; não há clareza quanto as responsabilidades do setor;	Não há clareza quanto as responsabilidades do setor; modelo de trabalho compartilhado, descentralizado, embora, centralize quando precisa.
I3. Definição de Atribuições	Portarias com composição de equipes de trabalhos; criação de comissões permanente; ampliação das equipes de	Não existe critérios para definição de cargo e atribuições; além da criação de comissões permanentes, houve a criação da figura do

	compras para os campi CECA e do Sertão;	requisitante e ampliação das equipes de compras para os campi CECA e do Sertão;;
I4. Quantitativo de pessoal e recursos disponíveis.	Alocação de um servidor fixo para o setor; troca constante do coordenador; contingenciamento e corte de verbas; ampliação de recurso financeiro através de emendas parlamentares.	Quantitativo longe do ideal; troca constante do coordenador; contingenciamento e corte de verbas;

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A melhoria na estrutura e a necessidade de distribuição de atribuições são aspectos que demandam atenção ao analisar os indicadores da categoria de estrutura e organização, apresentado em síntese no Quadro 14. Por outro lado, a adoção de uma estrutura semicentralizada é uma boa estratégia, centralizando no momento em que é vantajoso para reduzir custos, evitando as desvantagens de um sistema totalmente descentralizado, e ao mesmo tempo criando oportunidades para os benefícios da descentralização, de maneira como proposto por Placek *et al.* (2016) e Aboelazm e Afandy (2019).

#### Quadro 15 - Indicadores Planejamento.

Categoria 3 – Planejamento		
Indicador	Análise Documental	Entrevista
I5. Instrumentos de planejamento de compras	Plano Anual de Contratações; Sistema PAC UFAL; relatório de planejamento anual com estabelecimento de metas;	Não participação do campus no plano da instituição; Dificuldades para solicitação de material permanente por falta de organização, orçamento e pessoal;
I6. Alocação e execução orçamentária	Utilização de uma matriz de capital para distribuição do orçamento; Falta de um calendário de compras;	Recurso distribuído de forma igualitária entre os demandantes; não há critérios pré-estabelecidos para priorização de itens a serem adquiridos; Falta de um calendário de compras;
I7. Ações de capacitações dos servidores.	Plano Anual de Capacitações; Levantamento de Necessidades de Capacitações.	Falta de capacitação dos servidores que instruem o processo no campus em estudo; Proposta para criação de um fórum de compras;

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Quanto aos indicadores da categoria planejamento, apresentados no Quadro 15, percebe-se que há pouco esforço da COGINST no sentido de alocar e executar o orçamento de forma estratégica, levando-se em consideração a participação no PAC e priorização de itens mais críticos para o desenvolvimento do campus, como adotado pelo restante da instituição.

Outro ponto a ser ressaltado está relacionado as ações de capacitações, pois apesar da análise documental certificar a existência de planos de capacitação aos servidores e promoções de desenvolvimento pessoal e profissional, as opiniões relatadas durante as entrevistas,

principalmente no quantitativo de participações, apontam para a necessidade de aprimoramento das ações nesse sentido.

**Quadro 16 - Indicadores Gestão de processos.**

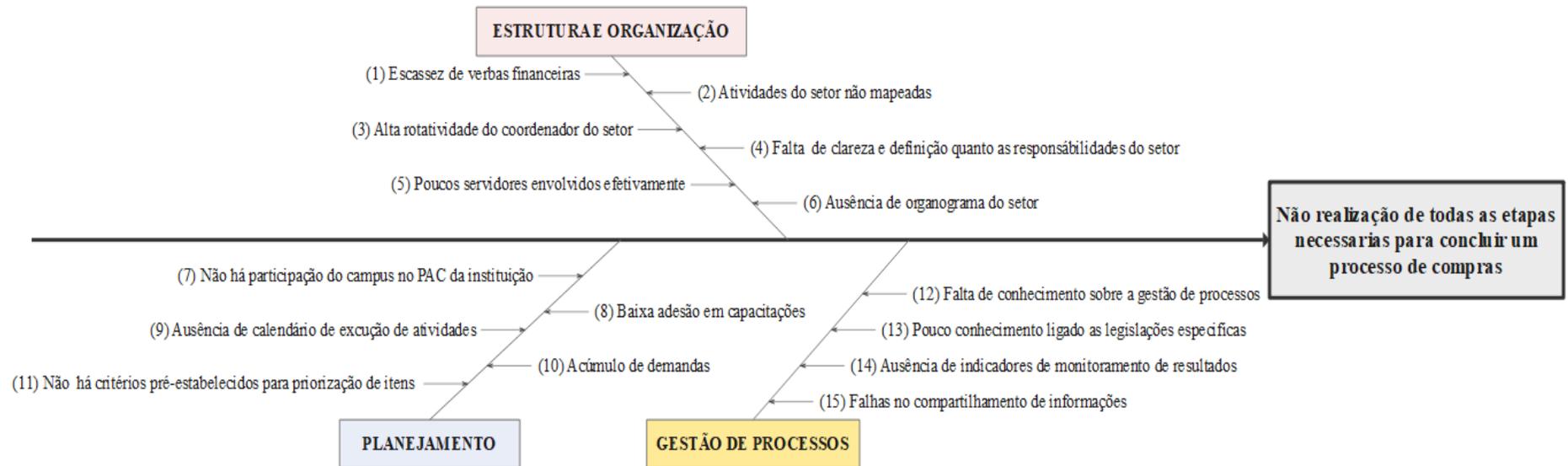
Categoria 4 – Gestão de Processos		
Indicador	Análise Documental	Entrevista
I8. Recursos utilizados para uniformização dos processos	A instituição adota algumas ferramentas gestão de processos em busca de otimização e melhoria, porém falta uma ampla divulgação do material;	Falta de conhecimento sobre a gestão de processos adotada pela intuição; ainda depende de outras unidades para finalizar o processo;
I9. Conformidade com a legislação	Leis e normativos disponibilizados no site, porém não estão atualizados.	Pouco conhecimento ligado as legislações específicas; prazos considerados apertados.
I10. Monitoramento dos resultados	Falta de indicadores;	Existe uma proposta para criação de indicadores;

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Quanto às ações voltadas para a gestão de processos, apresentadas no Quadro 16, nota-se uma preocupação da gestão em aprimorar a gestão de seus trabalhos e processos, com transparência, para o alcance de melhores resultados para toda comunidade acadêmica.

Por fim, percebe-se que os dados obtidos refletem para um problema macro enfrentado por esse setor, que no caso é o fato do Campus do Sertão ainda **não conseguir realizar todas as etapas do processo de compras**. Destaca-se nesta pesquisa esse problema, visto que, todos os demais desafios identificados durante a pesquisa tornam-se possíveis causadores deste desafio maior, além disso, nota-se que esse problema é o que gera maior impacto para a atuação da COGINST, comprometendo todo o seu funcionamento. Assim, utilizando como base as possíveis causas identificadas a partir da triangulação dos resultados, foi desenvolvido um diagrama de causa e efeito (Figura 24) em busca de explorar e indicar todas as possíveis causas do problema específico indicado.

**Figura 24 - Diagrama de causa e efeito.**



Fonte: Elaborada pela autora, dados da pesquisa, 2021.

Nota-se que o diagrama de causa e efeito contribui ainda para o levantamento de fatores que estariam influenciando negativamente os processos desta coordenadoria. Porém, compreende-se que existe também a necessidade de destacar os fatores que influencia positivamente este processo, visto que a visualização da situação dos cenários internos e externos ajuda no desenvolvimento de estratégias para soluções que visem maximizar internamente suas forças, aproveitando as oportunidades externas e ao mesmo tempo que minimize as fraquezas internas e administre as ameaças externas.

Deste modo, foram identificadas cinco forças e sete fraquezas, além de cinco oportunidades e duas ameaças, dispostas na Figura 25, através de uma matriz *SWOT*.

Figura 25 - Matriz SWOT.

		FORÇAS	FRAQUEZAS
INTERNO		F1. Equipe Colaborativa;	FR1. Ausência de Planejamento;
		F2. Autonomia;	FR2. Uso indiscriminado de adesão a ata de registro de preços ("Caronas");
		F3. Bom relacionamento interpessoal;	FR3. Baixo número de servidores envolvidos;
		F4. Descentralização orçamentária;	FR4. Troca constante de coordenador;
		F5. Sistema de compras informatizado;	FR5. Baixa adesão as capacitações;
			FR6. Ausência de indicadores de monitoramento de resultados;
			FR7. Atribuições mal definidas;
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNO		O1. Compras compartilhadas através do SIPAC;	A1. Contenções orçamentárias;
		O2. Plano Anual de Contratações;	A2. Mudança nas normas legais de licitação;
		O3. Aprimoramento de plataformas digitais do governo - painel de compras, painel de preços e SIASG.	
		O4. Emendas parlamentares;	
		O5. Fórum de compras;	

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

A partir da visualização destas informações, através da Figura 25, realizaram-se cruzamentos para analisar a influência que as forças e as fraquezas possuem sobre as oportunidades e as ameaças, e a partir disso traçar um plano de ação:

**Forças x Oportunidades:** Primeiramente, pode-se utilizar uma força para ajudar na probabilidade de uma oportunidade acontecer. Neste caso, a implantação do sistema de compras informatizado (F5) e a descentralização orçamentária (F4) permite uma integração do planejamento de compras entre as unidades (O1 e O2). Além disso, uma maior autonomia (F2), poderá favorecer a busca por outras fontes de recursos financeiros (O4).

**Força x Ameaça:** Da mesma, a instituição pode utilizar seus pontos fortes para diminuir a probabilidade uma ameaça. Através do sistema de compras informatizado (F5), da descentralização orçamentária (F4) e de uma equipe colaborativa (F1) é possível realizar um planejamento interno com priorização de suas aquisições mais necessárias, diante de um cenário de contenção orçamentária (O1).

Já com relação as **Fraquezas x Oportunidade**, com o compartilhamento das compras (O1), o PAC (O2) e o fórum de compras (O5), torna-se necessário comprometer os servidor quanto à importância do planejamento de compras (FR1) e das capacitações (FR5), para que esses pontos fraco não comprometa o ambiente de oportunidades.

Por fim, num cenário mais crítico, é preciso minimizar os impactos que as **Fraquezas x Ameaças** podem trazer para a instituição. Num ambiente de contingenciamento de recursos (A1), é preciso desenvolver indicadores para seu monitoramento e controle (FR6), de forma a evitar desperdícios de recursos. Além disso, as constantes alterações nos normativo legais, exigirão dos gestores uma melhor definição de suas atribuições (FR7), maiores capacitações (FR5) e uma atuação mais constante do coordenador (FR4).

## 5 RECOMENDAÇÕES E PLANO DE AÇÃO

Retoma-se que, de acordo com Scartezini (2009), as correções devem estar ligadas às causas do problema. Assim sendo, a partir da aplicação do diagrama de causa e efeito e da análise SWOT, foram obtidos os principais fatores considerados causadores desse determinado problema, as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Tal aplicação serviu de base para o desenvolvimento de ferramentas para melhorias desses processos e o alcance do objetivo geral desta dissertação, já exposto, que é recomendar ferramentas de planejamento e gestão de compras de materiais permanentes no Campus do Sertão, da Universidade Federal de Alagoas.

Dessa forma, as propostas de intervenção, destinadas a recomendações de ferramentas de planejamento e gestão, trazem consigo ações direcionadas à resolução das 15 principais dificuldades identificadas a partir da triangulação das análises das entrevistas e dos documentos para todo o processo de compras realizados pela COGINST.

### 5.1 PROPOSTA 1 – FERRAMENTAS PARA MAPEAMENTO DE ATIVIDADES

Em primeiro lugar, visando sanar os efeitos produzidos pela falta de mapeamentos das atividades do setor (2); não participação do campus no Plano Anual de Contratações (PAC) da instituição (7); e ausência de calendário de execução de atividades (9), propõe-se dois modelos de **fluxogramas** com todas as etapas identificadas durante a pesquisa como sendo as necessárias para a elaboração do PAC (Figura 26) e execução das compras de material permanente pela COGINST (Figura 27).

O fluxograma, por ser uma técnica de mapeamento de processos, contribui ainda para análise de todas as etapas do processo, identificação de futuros pontos de atraso e retrabalho, facilitando assim os ajustes para melhorias.

Figura 26 - Proposta de fluxograma para elaboração do PAC.

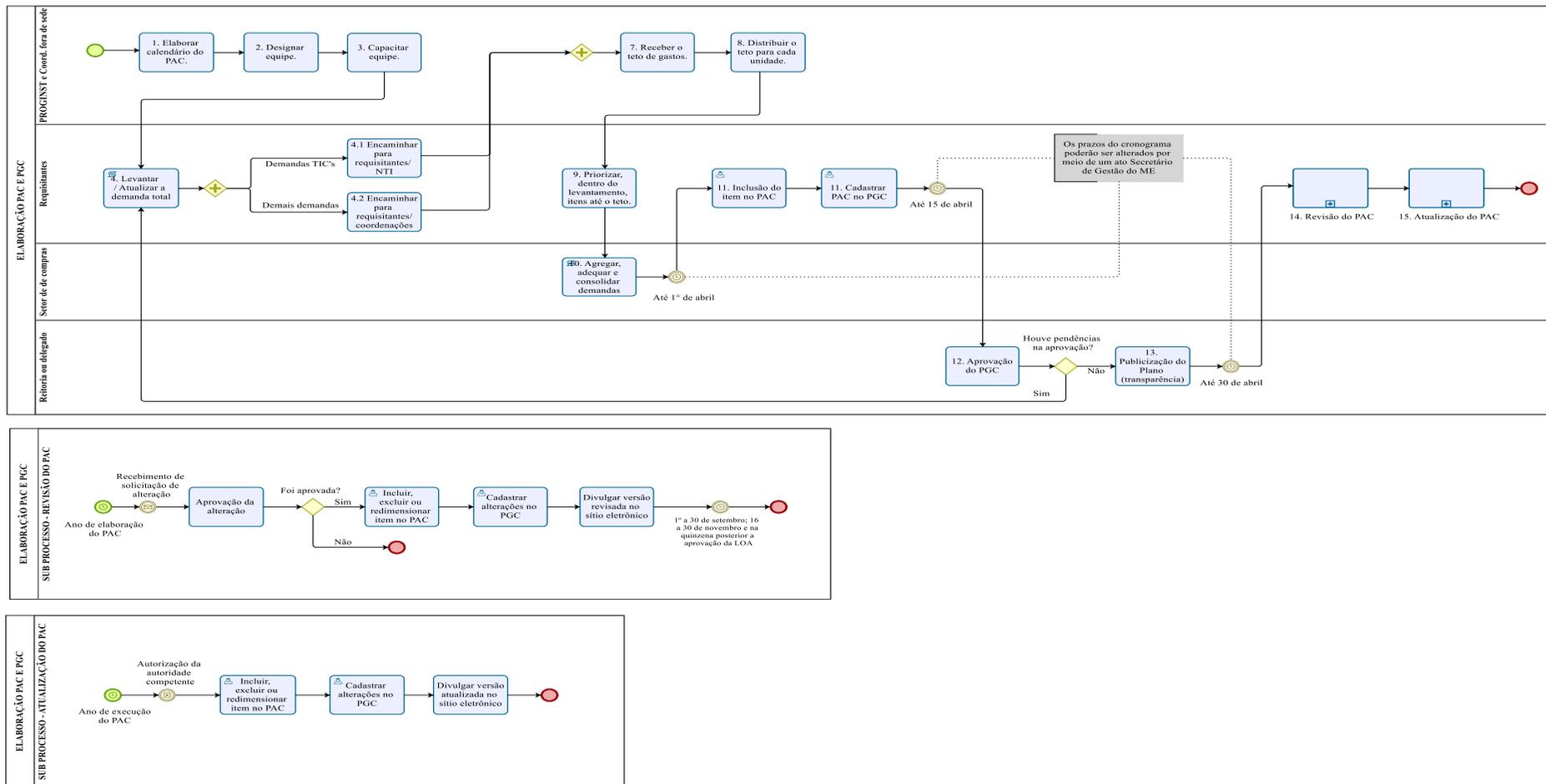
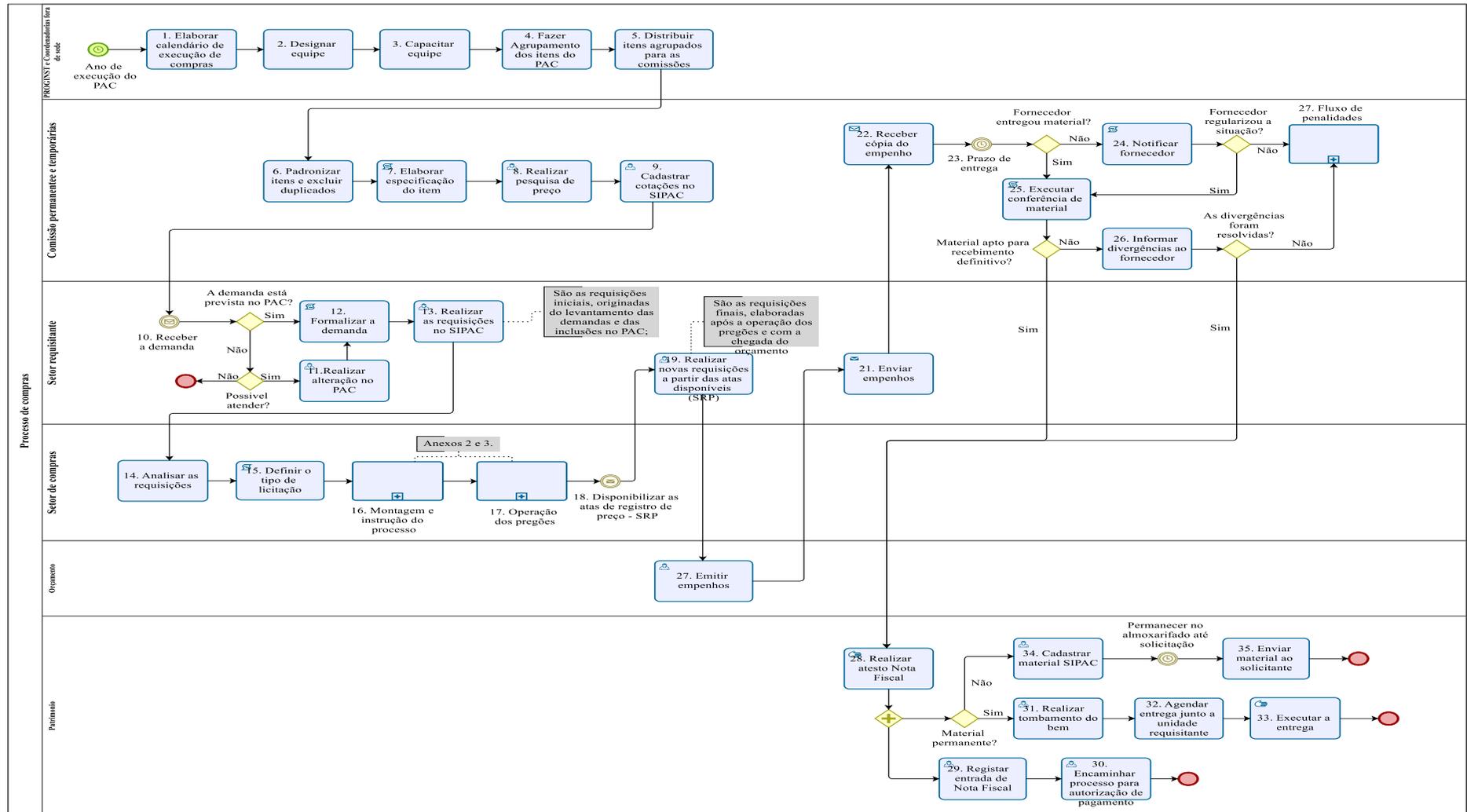


Figura 27 - Proposta de fluxograma para execução das compras.



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

## 5.2 PROPOSTA 2 – FERRAMENTAS PARA DISTRIBUIÇÃO DE CARGOS E ATRIBUIÇÕES

A partir das etapas mapeadas é possível pensar em como melhor distribuir as responsabilidades do setor. Dessa forma, visando minimizar o impacto produzido pelo baixo número de servidores envolvidos no processo (5); ausência de organograma do setor (6); acúmulo de demandas (10); e pela falta de clareza e definição quanto as responsabilidades do setor (4), propõe-se um **modelo de organograma** para a COGINST. Na proposta, apresentada na Figura 28, dispõe-se de uma melhor distribuição das atribuições, visto que os resultados mostraram que muitos servidores acabam desenvolvendo as mesmas atribuições, basicamente atribuições das comissões, enquanto que outras atividades ficam sem servidor responsável e acabam não sendo desempenhadas, como por exemplo as atividades de operação do processo, orçamento e almoxarifado.

Então, nota-se que inicialmente temos a figura do coordenador para dar todo um suporte ao setor e a partir desse, propõe-se que os demais membros se dividam entre os demais cargos. Como existe uma restrição quanto ao número de servidores envolvidos, sugere-se que um mesmo servidor possa assumir mais de uma comissão permanente e estes membros das comissões permanentes atuem também como equipe de apoio na fase de operação dos pregões, visto que são etapas que ocorrem em momentos distintos. Propõe-se ainda que apenas um membro fique responsável por todas as requisições, outro para almoxarifado e ao mesmo tempo a instituição busque meios necessários para a realização da emissão do empenho no próprio campus e ampliação de responsáveis pela instrução e operação dos pregões. Estes últimos poderão ser demandas de longo prazo, em virtude da dependência de fatores externos à organização.

**Figura 28 - Modelo de organograma para a COGINST.**



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Juntamente com o organograma sugere-se, como ferramenta de apoio, **uma Matriz de Responsabilidades (RACI)** para definição dos papéis de cada envolvido e auxílio na rastreabilidade do processo, com melhor divisão das atribuições, visando sanar a causa identificada como acúmulo de atribuições e poucos servidores envolvidos. Conforme Larson e Gray (2016) e Lima (2010), essa matriz determina, para cada atividade de um processo, que são os responsáveis (R), os aprovadores (A), os consultados (C) e os informados (I), permitindo que todos os colaboradores compreendam o fluxo da informação e de responsabilidades acerca de suas atribuições dentro do processo. O formato da Matriz proposto pode ser observado nos Quadros 17 e 18.

Espera-se ainda que essas ferramentas promovam melhor organização para o setor e segurança aos servidores envolvidos e ao coordenador da COGINST quanto às suas reais responsabilidades motivando-o para permanecer no cargo por períodos mais longos, minimizando assim a rotatividade de servidores (3).

**Quadro 17 - Matriz de responsabilidade por função: PAC.**

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES		FUNÇÃO			
		PROGINT E COORD. FORA DE SEDE	SETOR DE COMPRAS	REQUISITANTE	AUTORIDADE COMPETENTE
EXECUÇÃO DAS CONTRATAÇÕES / COGINST					
<b>R</b>	<b>Responsável</b> - Responsável por realizar a tarefa ou projeto.				
<b>A</b>	<b>Autoridade</b> - Quem irá validar a atividade e o recebimento do trabalho.				
<b>C</b>	<b>Consultado</b> - Profissional a ser consultado antes da tomada de decisão.				
<b>I</b>	<b>Informado</b> - Deve ser informado após a decisão tomada.				
ATIVIDADES	Elaboração do calendário de planejamento	R	I	I	A
	Designação de equipe de planejamento	R	C	I	A
	Levantamento / Atualização da demanda	A	C	R	
	Capacitação da comissão de compras específicas	R	C	I	
	Recebe a previsão de orçamento e limite de teto para Licitações	R	I	I	A
	Distribuir o recurso previsto para o teto de gastos	R	I	I	
	Priorizar itens de acordo com o teto de gastos		C	R	
	Inclusão do item no PAC		I	R	
	Cadastramento do PAC no PGC		C	R	
	Agregar, adequar e consolidar demandas	A	R	C	I
	Aprovação do PGC pelo Reitor ou delegado	I	I	C	R
	Publicização do Plano (transparência)	I	I	I	R
	Revisão do PAC	I	C	R	A
	Alteração do PAC	I	C	R	A

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

**Quadro 18 - Matriz de Responsabilidades por função: Execução das contratações.**

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES		FUNÇÕES					
		PROGINT E COORD. FORA DE SEC	COMISSÃO PERMANENTE	SETOR DE COMPRAS	REQUISITANTE	ORÇAMENTO	PATRIMONIO
EXECUÇÃO DAS CONTRATAÇÕES / COGINST							
<b>R</b>	<b>Responsável</b> - Responsável por realizar a tarefa ou projeto.						
<b>A</b>	<b>Autoridade</b> - Quem irá validar a atividade e o recebimento do trabalho.						
<b>C</b>	<b>Consultado</b> - Profissional a ser consultado antes da tomada de decisão.						
<b>I</b>	<b>Informado</b> - Deve ser informado após a decisão tomada.						
<b>ATIVIDADES</b>	Elaboração do calendário de execução	R	I	I	I	I	
	Designação de equipe de execução	R	C I	C I	C I		
	Capacitação da equipe de execução	R	C I	C I	C I		
	Fazer agrupamento de itens do PAC	R	I				
	Padronizar itens e excluir itens duplicados no PAC		R A		I		
	Cotações dos itens no SIPAC		R A		I		
	Especificações dos itens no SIPAC		R A		I		
	Formalizar a demanda	A		C	R		
	Requisições iniciais no SIPAC	I		A	R		
	Análise das requisições			R A	C		
	Escolha do tipo de licitação			R A			
	Montagem e instrução do processo	I		R A	C		
	Operação de pregões			R A	C		
	Disponibilizar Ata de compras	A		R	I		
	Realizar requisições finais			A	R		
	Emissão de empenho				C	R	
	Envio de empenhos				R	A	
	Acompanhar status do pedido	I		I	R		C
	Notificar Fornecedor em caso de atraso na entrega	A		I	R		C
	Receber material			I	A		R
	Notificar fornecedor em caso de divergência de item				R		C
	Encaminhar fornecedor para fluxo de penalidade	I		I	R		C
	Ateste de Nota fiscal				A		R
	Registrar entrada de NF						R
	Encaminhar processo para autorização de pagamento	I		I	I	A	R
	Realizar tombamento do item (para bens permanentes)			I	C		R
	Agendar entrega junto a unidade requisitante			C	A		R
	Executar entrega do bem	I		C	A		R
	Cadastrar material no SIPAC (em caso de material de consumo)				I		R
	Enviar material ao solicitante quando necessário				A		R

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

### 5.3 PROPOSTA 3 – FERRAMENTA PARA CAPACITAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES

A ação seguinte visa estimular a disseminação de conhecimento entre os servidores, atuando nas causas da baixa adesão em capacitações (8); falta de conhecimento sobre a gestão de processos (12) e o pouco conhecimento ligados a legislação (13). Para isto, faz-se necessária a **inserção de cursos de capacitações na área de compras** ofertados no Campus do Sertão e também através de webinários com toda a instituição. Além disso, é preciso uma organização para disseminação dos canais de acesso a manuais relacionados aos processos de compras e licitações, como portais de gestão do conhecimento e pastas compartilhadas na plataforma *Google Drive* e grupos de *WhatsApp* (15).

Nesse quesito, a PROGINST já possui uma proposta de um **fórum de compras** para oferta de capacitações contínua, com levantamento de cursos a serem ofertados, porém eles ainda não ocorrem de forma contínua e ainda não houve uma efetiva participação dos servidores do Campus do Sertão em cursos ofertados em Maceió. Sendo assim, a Figura 29 foi elaborada com base nessa proposta, ratificando a importância de sua implementação.

**Figura 29 - Proposta de cursos de capacitações.**

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados disponibilizados pela PROGINST, via *Google Drive*, 2021.

#### 5.4 PROPOSTA 4 – FERRAMENTA PARA MONITORAMENTO E CONTROLE

Com a implementação desses novos processos é necessário monitorar para que a melhoria seja contínua. Para isso, visando sanar as causas identificadas como ausência de indicadores de monitoramento de resultados (14), sugere-se a utilização **de indicadores chaves de desempenho (KPI)**, conforme proposto por Parmenter (2015) e Sitwere (2020). Dessa forma, o Quadro 19 apresenta uma proposta de indicadores considerados os mais críticos para o sucesso atual e futuro da COGINST, como forma de acompanhamento da eficiência dos processos de compras.

**Quadro 19** - Proposta de indicadores de desempenho.

<b>Nome do indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Unidade de medida</b>	<b>Orientação</b>
<b>Saving de compras</b>	Verificar a economicidade e efetividades das negociações nos processos licitatórios.	Diferença entre o valor referencial e o valor de empenho.	R\$	Quanto maior, melhor
<b>Lead time</b>	Calcular o intervalo de tempo gasto para que a requisição do produto seja atendida, atestando a eficiência do processo.	Diferença entre a data de elaboração e a data de empenho.	Dias	Quanto menor, melhor
<b>Quant. de itens licitados</b>	Avaliar a variedade de itens licitados.	Quantidade de itens licitados	Item	Quanto maior, melhor
<b>Atraso na entrega</b>	Avaliar a qualidade dos fornecedores, quanto a entrega de produtos dentro do prazo.	Quantidade de compras com atraso em relação ao total de compras	%	Quanto menor, melhor
<b>Recursos Utilizado</b>	Verificar o aproveitamento do recurso disponível	Montante recebido em relação ao saldo empenhado.	%	Quanto maior, melhor
<b>Volume total de compras por modalidade</b>	Monitorar o valor adquirido por modalidade de compra e a representatividade perante o volume total adquirido.	Soma dos valores adquiridos mensalmente por modalidade de compra.	R\$	Para caronas, quanto menor, melhor / Para pregões, quanto maior, melhor
<b>Inconsistências durante o pregão.</b>	Verificar a qualidade da instrução do processo	Número de itens com inconformidade em relação ao total de itens licitados.	%	Quanto menor, melhor

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Esses indicadores permitirão a avaliação recorrente dos processos implantados e devem ser revisados sempre que o gestor identificar que não estão sendo capazes de monitorar o processo adequadamente.

## 5.5 PROPOSTA 5 – FERRAMENTA PARA PLANO DE AÇÃO

Por fim, propõe-se um modelo de plano de ação, através de uma **planilha 5W2H1I** (Quadro 20) com o levantamento de algumas propostas de ações iniciais para serem executadas pelos servidores envolvidos, com o intuito de, juntamente com as demais ferramentas, minimizar a escassez de verbas (1); a falta de critérios pré-estabelecidos para priorização de itens (11); ausência de calendário de execução de atividades (9); baixa adesão em capacitações (8); e falhas no compartilhamento de informações (15).

**Quadro 20 - Proposta de plano de ação.**

5W					2H		II
O quê? (what?)	Porquê? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto? (How much?)	Indicador
Elaboração de calendários anual de planejamento e execução de compras.	Para organização e planejamento de todas as etapas do processo de compras.	COGINST	COGINST / PROGINST	A partir da divulgação, pela UFAL, do cronograma da fase de construção do PAC do ano corrente.	Estabelecer cronograma de ações que viabilizem o Plano Anual de Contratações	Disponibilidade de servidor, computador e internet	- Publicação de instrução normativa;
Plano de capacitações para servidores	Para manter uma equipe sempre atualizada quanto as modificações e alterações surgidas com as atualizações legais.	PROGINST	CASS e chefes dos setores de compras	Anualmente antes da elaboração do PAC e antes da execução do mesmo.	Estabelecer um calendário com oferta de cursos para os requisitantes, comissões permanentes e setores de compras em consonância com o padrão adotado pelo Plano Anual de Capacitação.	- Eventual custo com contratação de empresa <i>In Company</i> ; - Eventual custo com diárias e passagens para participação em eventos externos; - Eventual custo com instrutora, tutora e coordenadora para cursos internos;	- Número de capacitações promovidas; - Número servidores capacitados;
Levantamento e atualização das demandas e cadastro no PAC	Para se ter conhecimento de todos os bens necessários para o funcionamento da instituição e poder planejar melhor suas compras diante de cenários com recursos escassos.	COGINST	Todos os demandantes do Campus do Sertão	De acordo com o calendário do PAC.	Todos os setores e coordenadorias de cursos enviam sua lista de itens necessários para um devido funcionamento do seu setor, com atualizações anuais para inserir novos itens ou excluir itens defasados.	Disponibilidade de servidor, computador e internet.	- Número de itens levantados por setor;
Priorização dos itens	Consolidar todas as compras e contratações que o órgão ou entidade	COGINST	Requisitante	De acordo com o calendário do PAC.	Os requisitantes atualizam a lista de itens que irá compor o	Disponibilidade de servidor, computador e internet	- Número de itens priorizados em consonância ao teto de licitação;

	pretende realizar ou prorrogar, no ano seguinte.				PAC de acordo com o teto de licitação		
Desenvolver uma gestão do conhecimento entre todos os setores de compras.	Para apoiar a criação, a transferência e aplicação do conhecimento na organização, a fim de melhorar a comunicação entre os setores.	Setores de compras de todos os campi.	Coordenadores de cada setor	A cada novo processo.	Mapeamento de todos os processos do setor e elaboração de instruções padronizadas de cada setor;	Disponibilidade de tempo do servidor, impressora, computador, papel e assistência do NTI para disponibilizar informações no site.	- Quantidade de processos disponibilizados no site por setor; - Melhoria das habilidades funcionais;
Ampliar fontes de recursos para compra de bens e materiais;	Diante do crescimento constante de cortes orçamentários, não depender apenas do recurso repassado pelo governo;	Campus do Sertão	COGINST e coordenadores de cursos	A cada início de exercício	Buscar parcerias locais através de ementas parlamentares e mapear editais de fomento ao ensino, pesquisa e extensão.	Disponibilidade de tempo do servidor, telefonemas, computador e internet	- Ampliação de recursos em relação ao exercício anterior; - Ampliação das aquisições de bens e materiais em relação ao exercício anterior;

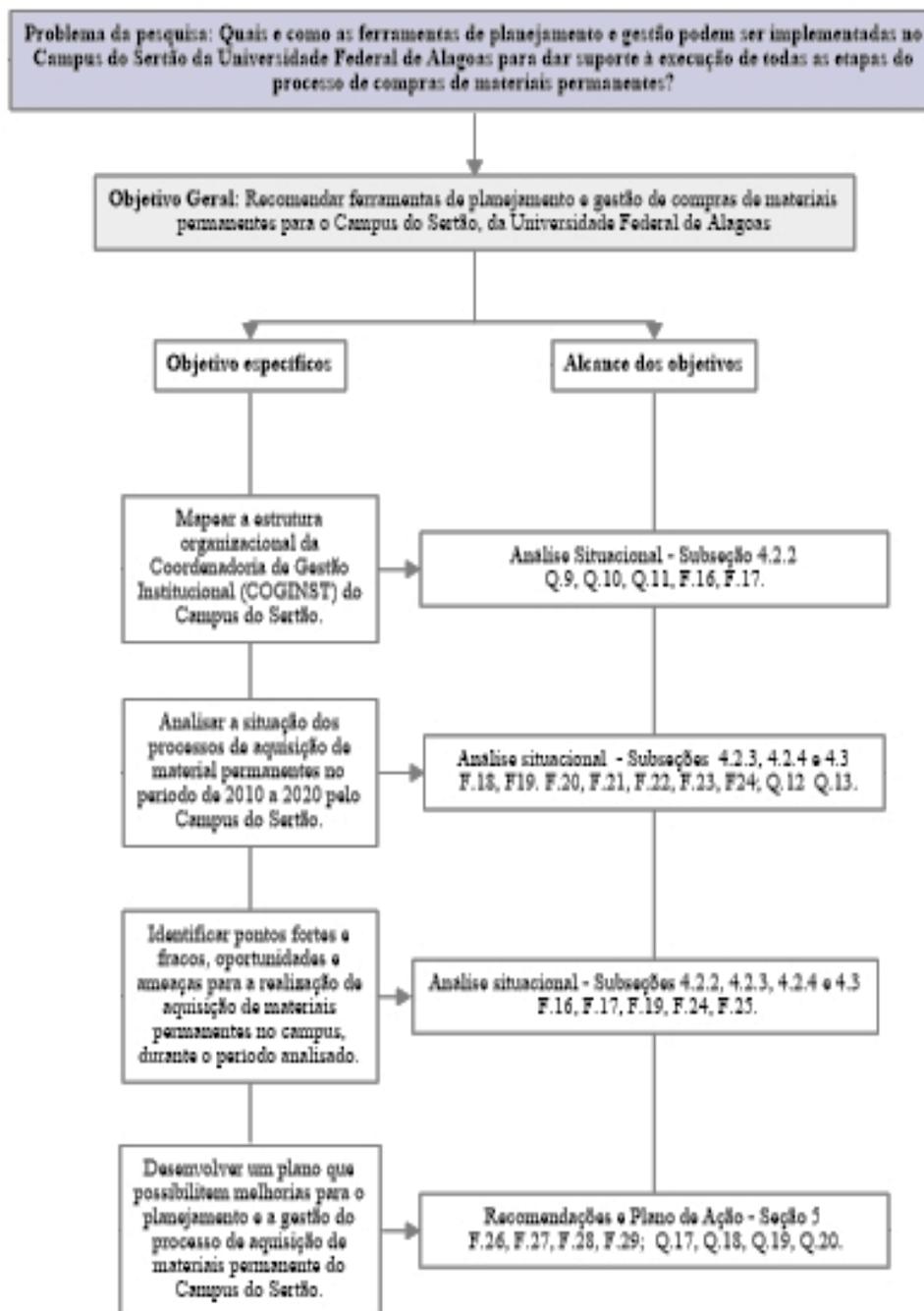
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Com base nos resultados apresentados nesta seção, percebe-se que foram propostas ações direcionadas à resolução dos 15 principais entraves identificados nas categorias de análises, sem necessidade de maiores dispêndios financeiros. Todavia, é necessário o reconhecimento da importância dessas ações, comprometimento e disponibilidades dos envolvidos para executá-las, além de uma constante verificação dos processos para atualização e adequação dessas ferramentas ao dia a dia da coordenação, visto que todas elas possuem caráter sugestivo e não possuem pretensão de engessar a execução dos processos. A decisão pela adoção de cada uma delas deverá visar sempre melhores condições de trabalho aos servidores envolvidos e consequente melhoria nas atividades finalistas da universidade.

## 5.6 ALCANCE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS

Buscando demonstrar, de maneira sucinta, o alcance dos objetivos propostos para esta dissertação, associados à solução do problema de pesquisa, elaborou-se uma demonstração gráfica, visualizada através da Figura 30.

**Figura 30 - Alcance dos objetivos.**



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação buscou recomendar ferramentas de planejamento e gestão de compras de materiais permanentes para o Campus do Sertão, da Universidade Federal de Alagoas, de forma a sanar os entraves que comprometem o sucesso de compras e tornar esse processo mais eficiente. Os resultados foram obtidos por meio de uma análise de conteúdo em documentos da instituição e em entrevistas realizadas com os servidores que atuam na coordenadoria responsável pelas compras no campus.

Para tanto, buscou-se primeiramente mapear toda a estrutura desta coordenadoria, onde foi possível verificar que os principais gargalos ocorrem pela falta de clareza nas definições dos cargos e distribuição das atribuições e pelas mudanças constantes do coordenador, cargo de suma importância para dar todo um suporte ao setor. Além disso, através do mapeamento, identificou-se a falta de algumas etapas primordiais para o cumprimento dos prazos e orientações legais, como a falta de participação na etapa do planejamento anual das contratações e a falta de participação efetiva nas capacitações.

Por conseguinte, ao analisar a situação dos processos de aquisição de material permanentes no período de 2010 a 2020, notou-se que existe um processo de evolução contínua em relação ao aprimoramento da COGINST, com alocação de um servidor que atuará exclusivamente neste processo; ampliação na capacidade de execução de empenhos e recebimento de mais recursos financeiros, por meio de emendas parlamentares. Porém, de acordo com os servidores que atuam neste setor, a estrutura ainda se encontra longe do ideal. O setor ainda não realiza todo o processo em sua unidade, dependendo de outros campi para concluir várias etapas do processo de aquisição de suas demandas e a equipe de trabalho ainda possui pouco conhecimento sobre o gerenciamento desse processo como todo, incluindo questões legais.

A partir disso, foi possível identificar pontos fortes e fracos da gestão dos processos de compras dessa coordenadoria, sendo os principais pontos fortes: o bom relacionamento interpessoal da equipe, equipe colaborativa e autonomia para gerir seus recursos de forma independente. Já os principais pontos fracos identificados foram: a falta de planejamento, falta de capacitações, poucos servidores envolvidos no processo e a falta de mecanismos de controle de resultados. Também foi possível realizar uma análise dos fatores externos à instituição, identificando oportunidades de melhorar seus pontos fortes e fracos, e ameaças potenciais, que merecem atenção.

Tudo isso foi fundamental para o desenvolvimento de ferramentas que melhor se adequassem às necessidades identificadas durante a pesquisa, contribuindo para que o Campus do Sertão efetue o planejamento de suas aquisições de modo a realizar o processo licitatório na modalidade devida, de acordo com os ditames legais e propostas pela instituição. Ademais, os resultados dão apoio para o campus programar suas licitações considerando as demandas necessárias ao desenvolvimento de suas atividades.

Dessa forma, as propostas de intervenção, destinadas a recomendações de ferramentas de planejamento e gestão, trazem consigo ações direcionadas à resolução das principais dificuldades apresentadas pelos respondentes a todo o processo de compras realizados pela COGINST, sem necessidade de maiores dispêndios financeiros. Através de uma reestruturação no setor, com melhores distribuições de cargos e atribuições, inclusão de etapas de planejamento e treinamentos, além de adoção de indicadores de monitoramento de resultados. Tudo isso tem potencial para evitar prejuízos ocasionados pelas falhas nos processos de compras, e para a consecução das atividades finalistas da universidade, evitando assim desperdícios de recursos públicos. Contudo, é exigida uma atenção especial dos gestores, tendo em vista que, tais ações, influenciam diretamente no gasto do dinheiro público.

Por outro lado, o estudo apresenta ainda uma oportunidade de melhoria interna para todo o campus, em virtude do impacto que as compras possuem para o funcionamento de todos os setores, além de promover uma análise por parte de toda a instituição, quanto à efetividade de suas ações e a necessidade de possíveis correções. Neste sentido, salienta-se que os resultados obtidos fortalecem a discussão em busca de melhorias nos processos internos de todos os setores da instituição.

Por fim, entende-se que a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi apropriada e que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados, ao apresentar ferramentas capazes de serem efetivamente utilizadas pela COGINST, tendo ainda condições de se tornarem acessíveis e potencialmente eficazes para os demais campi da universidade. Além disso, a metodologia adotada contribuiu também para responder ao questionamento inicialmente levantado sobre **quais e como as ferramentas de planejamento e gestão podem ser implementadas no Campus do Sertão da Universidade Federal de Alagoas para dar suporte a execução de todas as etapas do processo compras de materiais permanentes?**

Em resposta a esse questionamento, a dissertação apresentou ferramentas para identificação, análise de problema e auxílio na tomada de decisão, como a matriz SWOT, o digrama de causa e efeito, a planilha 5W2H1I, fluxograma de processos, matriz de responsabilidade e KPIs.

Vale ressaltar que todas as ferramentas apresentadas nesta pesquisa são de caráter sugestivo e não possuem pretensão de engessar a execução dos processos. A adoção de cada uma dessas ferramentas serve para guiar o dia a dia da coordenadoria, atuando como modelo para uso e adaptação pelo campus, podendo ser realizados *brainstorming*<sup>13</sup> com os envolvidos para uma constante atualização e adequação de seu uso, sempre em busca da melhoria contínua dos processos.

## 6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Quanto às limitações do estudo, por se tratar de um estudo de caso deve ser considerado o escopo reduzido à instituição estudada, não podendo ser generalizado para outros processos e setores de compras de outras instituições. Porém, este estudo pode ser utilizado como base para pesquisas similares.

Outra limitação diz respeito à realização da segunda entrevista com os participantes da pesquisa, onde foi percebida uma maior resistência dos participantes e respostas mais breves, em virtude dos entraves em conciliar as agendas dos atores participantes, dificultando a coleta dos dados por meio de entrevista síncrona, via *Google Meet*. Porém, de maneira a minimizar os impactos, foi elaborado um formulário do *Google Forms*, de maneira que as respostas fossem coletadas de forma assíncrona, mas com suporte via mensagem *WhatsApp* e contato telefônico para tirar eventuais dúvidas relacionadas aos novos questionamentos, conforme previsto no TCLE.

## 6.2 DIRECIONAMENTO PARA ESTUDOS FUTUROS

Para as pesquisas futuras, sugere-se uma replicação desta análise em outras instituições de ensino superior tanto públicas quanto privadas, a fim de comparar os procedimentos e ampliar os conhecimentos sobre tais práticas adotadas por diferentes universidades.

Além disso, enumeram-se outros direcionamentos futuros derivados deste estudo: (a) ampliar as técnicas utilizadas para gerenciamento de processos para outros setores da instituição; (b) estudar a utilização das centrais de compras em contrapartida com as compras

---

<sup>13</sup> Tempestade de ideias, em português, é uma técnica usada em reuniões para estimular o compartilhamento de ideias espontâneas em busca de soluções para um problema.

descentralizadas na IFES; (c) identificar a gestão de risco nas compras compartilhadas; (d) avaliar os impactos produzidos com a implantação do PGC.

Finalmente, espera-se que os frutos deste estudo incentivem a realização de mais pesquisas na área de compras públicas e gerenciamento de processos.

## REFERÊNCIAS

ABOELAZM, K. S.; AFANDY, A. Centralization and decentralization of public procurement: Analysis for the role of General Authority for Governmental Services (GAGS) in Egypt. **Journal of Advances in Management Research**, UK, v. 16, issue 3, p. 262-276, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2018-0049>. Acesso em: 16 fev. 2021.

AGÊNCIA SENADO. Senado aprova nova Lei de Licitações. **Senado Notícias**, 10 dez. 2020. Plenário. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/12/10/senado-aprova-nova-lei-de-licitacoes>. Acesso em: 27 jan. 2021.

ALMEIDA, A. A. M.; SANO, H. Função Compras no Setor Público: Desafios para o Alcance da Celeridade dos Pregões Eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, [S.l.], v. 52, n. 1, p. 89-106, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v52n1/1982-3134-rap-52-01-89.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2021.

ALVES, G. K. Gestão Dos Processos De Compras: Um Estudo Nas Universidades Públicas Catarinenses. **Dissertação** (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, p. 144, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/179882>. Acesso em: 09 jan. 2021.

ARAÚJO, G. B. P. de; LEMOS, L. B. de S. A Gestão de Compras Públicas: um Estudo de Caso da Central de Compras do Distrito Federal. **Teoria e Prática em Administração**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 124-137, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/51188/30275>. Acesso em: 11 jan. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724: Informação e documentação — Trabalhos acadêmicos — Apresentação**. Rio de Janeiro. 2005. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/40070/848544/ABNT+NBR+14724.pdf/d1a5a9ff-d0e7-4bcc-aeb3-8c12ae2260dc>. Acesso em: 10 mar. 2021.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2021.

BIZAGI BPM. **BPMN Guide Quick**. 2017. Disponível em: [https://www.bizagi.com/files/live/sites/bizagi/files/PDFs/BPMN\\_Quick\\_Start\\_Guide.pdf](https://www.bizagi.com/files/live/sites/bizagi/files/PDFs/BPMN_Quick_Start_Guide.pdf). Acesso em: 28 out. 2021.

BRASIL [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 25 fev. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1993]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso: 04 set. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 7.233, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2010]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7233.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7233.htm). Acesso em 06 nov. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília, DF: Presidência da República, [2013a]. 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: 25 fev. 2020.

BRASIL. Ministério da educação/gabinete do ministro. **Portaria nº 651, de 24 de julho de 2013**. Brasília, DF, 2013b. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30801007/do1-2013-07-26-portaria-n-651-de-24-de-julho-de-2013-30800999](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/30801007/do1-2013-07-26-portaria-n-651-de-24-de-julho-de-2013-30800999). Acesso em 06 nov. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF: Presidência da República, [2019a]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm). Acesso em: 29 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão. **Instrução normativa nº 1, de 10 de janeiro de 2019**. Dispõe sobre Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações. Brasília, DF, 2019b. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/59109742/do1e-2019-01-11-instrucao-normativa-n-1-de-10-de-janeiro-de-2019-59109733#:~:text=1%C2%B0%20Esta%20Instru%C3%A7%C3%A3o%20Normativa,e%20](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/59109742/do1e-2019-01-11-instrucao-normativa-n-1-de-10-de-janeiro-de-2019-59109733#:~:text=1%C2%B0%20Esta%20Instru%C3%A7%C3%A3o%20Normativa,e%20)

Gerenciamento%20de%20Contrata%C3%A7%C3%B5es%20%2D%20PGC. Acesso em: 19 fev. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Manual do Usuário: Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratação (PGC)**. Brasília, DF, 2019c. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/arquivos-doc-e-pdf/manualpgc.pdf>. Acesso em: 28 out. 2021

BRASIL. Plano Anual de Contratações (PAC). **Gov.** 2020a. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/assuntos/plano-anual-de-contratacoes/plano-anual-de-contratacoes-pac>. Acesso em: 19 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 73, de 5 de agosto de 2020**. Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-73-de-5-de-agosto-de-2020-270711836>. Acesso em: 02 nov. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021**. Lei de licitações e contratos administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, [2021a]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 26 set. 2021.

BRASIL. Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações. **Gov.** 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/sistema-de-planejamento-e-gerenciamento-de-contratacoes>. Acesso em: 28 out. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.686 de 22 de abril de 2021**. Dispõe sobre o bloqueio de dotações orçamentárias primárias discricionárias e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2021c]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.686-de-22-de-abril-de-2021-315705878>. Acesso em: 30 out. 2021.

BRITO, R. F., ALMEIDA, V. L., BRITO, A. C. T. da C. Indicadores de Desempenho em Compras Públicas: o caso de um Hospital Universitário. In: Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, n. 1, 2016, Paraná. **Anais...** Paraná. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41382.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2021.

CHIAPPINELLI, O. Decentralization and public procurement performance: New evidence from Italy. **Economic Inquiry**, [S.l.], v. 58, n. 2, p. 856–880, abr. 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ecin.12871>. Acesso em: 16 fev. 2021.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 162 – 183, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p162>. Acesso em: 31 jan. 2021.

COSTA, M. C. F. da; SOUZA, B. S. S. de; FELL, A. F. de A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p.57-74, 2012. Disponível em: <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/62/40>. Acesso em: 22 fev. 2020.

COSTA, C. C. de M.; TERRA, A. C. P. **Compras públicas**: para além da economicidade. Brasília: Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública, p. 135, 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4277/1/1\\_Livro\\_Compras%20p%C3%ABablicas%20para%20al%C3%A9m%20da%20economicidade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4277/1/1_Livro_Compras%20p%C3%ABablicas%20para%20al%C3%A9m%20da%20economicidade.pdf). Acesso em: 20 fev. 2021.

DANIEL, E. A.; MURBACK, F. G. R. Levantamento bibliográfico do uso das Ferramentas da qualidade. **Revista Gestão & Conhecimento**, PUC Minas, MG, v. 2014, 2014. Disponível em: [https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo16\\_2014.pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo16_2014.pdf). Acesso em: 31 jan. 2021.

FERNANDES, C. C. C. Compras Públicas no Brasil: vertentes de inovação, avanços e dificuldades no período recente. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 4, n. 11, p. 1-19, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/7262>. Acesso em: 26 jan. 2021.

FERREIRA, A. R. **Análise e melhoria de processos**. Diretoria de desenvolvimento gerencial. Brasília: ENAP/DDG, p. 106, 2013.

FERREIRA, H. A. A alta performance do setor de compras: Processos e estratégias para avaliação de fornecedores. **Artigo técnico**. Faculdade Ietec Pós-graduação Engenharia de Vendas - Turma 25, 2017. Disponível em: <https://www.ietec.com.br/clipping/2018/01-janeiro/A-ALTA-PERFORMANCE-DO-SETOR-DE-COMPRAS.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2021.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009. 164p. Disponível em:

<https://renasf.fiocruz.br/sites/renasf.fiocruz.br/files/artigos/flick%20-%20desenho%20de%20pesquisa%20quali.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2021.

FREIRE, J. SINFRA lança portal gestão do conhecimento. **UFAL**, 2015. Disponível em: <https://ufal.br/servidor/noticias/2015/01/sinfra-lanca-portal-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 27 out. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em 27 fev. 2020.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6 -19, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

HOINASKI, Fábio. KPI. Os mais importantes para o controle estratégico do setor de compra. Artigo blog, **IBID**, 2015. Disponível em: <https://ibid.com.br/blog/kpi/>. Acesso em: 18 fev. 2021.

IVON, P. Sertão e CECA ganham novas equipes para setores de Compras e Licitação. **UFAL**, 06 mai. 2020. Disponível em: <https://ufal.br/servidor/noticias/2020/5/campus-sertao-e-ceca-ganham-novas-equipes-para-setores-de-compras-e-licitacao>. Acesso em: 11 fev.2020.

LADEIRA, L. Gerar conhecimento sobre compras públicas é fundamental para a economia. **Jornal Empresas e Negócios**. São Paulo, Ano 19, n. 4.314, p. 5, 04 mar. 2021. Disponível em: [https://jornalempresasenegocios.com.br/wp-content/uploads/2021/03/jornal\\_ed\\_4314.pdf](https://jornalempresasenegocios.com.br/wp-content/uploads/2021/03/jornal_ed_4314.pdf). Acesso em: 07 mar. 2021.

LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de projetos: O processo gerencial**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

LIMA, R. J. B. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LORENZETT, D. B. *et al.* Strategic Planning: Perceptions about the Importance of this Management Tool. **Revista de Administração da UFSM**, [S.l.], v. 13, n. Ed. Especial, p. 1353-1372, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60264/planejamento-estrategico--percepcoes-sobre-a-importancia-dessa-ferramenta-de-gestao>. Acesso em: 24 jan. 2021.

MAICZUK, J.; JÚNIOR, P. P. A. Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 14, n. 1, 2013.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O Processo nosso de cada dia: Modelagem de processos de trabalho**. 2. ed, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/374150106/Processo-Nosso-de-Cada-Dia-pdf>. Acesso em 12 nov. 2021.

MOORI, R. G.; DOMENEK, A. C. O dilema da estrutura organizacional de compras. **FACEF Pesquisa**, São Paulo, v.12, n.3, p. 318 - 333, 2009. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/226/216>. Acesso em: 08 set. 2020.

OLIVEIRA, A. C. de M. *et al.* Impacto da descentralização na economicidade de compras governamentais. **RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 44-58, mai./ago. 2017. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/50616/33424>. Acesso em: 16 fev. 2021.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e contratos administrativos: Teoria e prática**. 4. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.

OLIVEIRA, W. Notação BPMN, a mais usada para modelar processos. **Heflo**, 27 dez. 2018. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/bpm/notacao-bpmn/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

PAIVA, M. B. M. *et al.* Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Santa Catarina, SC, v. 10, n. 4, p. 47-71, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319354295003>. Acesso em: 28 jan. 2021.

PARMENTER, D. **Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs**. 3. ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2015, 448 p. Disponível em: [https://jadoobi.com/wp-content/uploads/2018/03/Parmenter-David-Key-performance-indicators-\\_developing-implementing-and-using-winning-KPIs-Wiley-2015.pdf](https://jadoobi.com/wp-content/uploads/2018/03/Parmenter-David-Key-performance-indicators-_developing-implementing-and-using-winning-KPIs-Wiley-2015.pdf). Acesso em: 30 jan. 2021.

PEREIRA, G. L. et. al. A análise da matriz SWOT como ferramenta estratégica de marketing: estudo de caso na clínica de estética beleza pura em Quirinópolis, 2016/2. **Revista Faqui**, ano 7, n. 7, v. 1, 2017. Disponível em: [http://faqui.edu.br/wp-content/uploads/2019/12/recifaqui\\_2017.pdf#page=9](http://faqui.edu.br/wp-content/uploads/2019/12/recifaqui_2017.pdf#page=9). Acesso em 11 nov. 2021.

PLACEK, M. *et al.* The Impacts of Decentralization on the Quality of Public Procurement. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF PUBLIC FINANCE*, 21, 2016, Prague. **Anais [...]**. Prague: University of Economics, 2016, p. 292-296. Disponível em: <https://kvf.vse.cz/wp-content/uploads/page/158/TPAVF-2016.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2021.

RAPOSO, M. H. *et al.* A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos. In: Congresso Consad de Gestão Pública, n. 9, 2016, Brasília. **Anais...** Brasília. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-44-03.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2021.

RIBEIRO FILHO, C. A. de S. *et al.* Public procurement and planning: a strategic relationship that underlies the effectiveness of Federal Institutes of Education (IFE). **Research, Society and Development**, [S.l.], v. 9, n. 7, p. 1-17, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4743>. Acesso em: 20 fev. 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes, 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, cap. 15, p. 349-372. Título original: Organizational behavior. ISBN 978-85-7605-002-5. Disponível em: [https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organizational.pdf](https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organizational.pdf). Acesso em: 24 jan. 2021.

RODRIGUES, C. C. C. A percepção dos usuários das compras realizadas pelo setor público: estudo de caso na Universidade Federal de Goiás. 2018. 164 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/8564>. Acesso em: 05 jun. 2020.

SANTANA, P. R. **Sistema eletrônico de compras governamentais: O desempenho do SIASG-Comprasnet e sua influência para o futuro das compras governamentais**. 2013. Disponível em: <https://www.negociospublicos.com.br/congresso2013/anexos/Artigo-TCC-PauloRSantana.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2021.

SCARTEZINI, L. M. B. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, 2009, Apostila - 57p. Disponível em: <http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>. Acesso em: 25 de fev. 2020.

SILVA, A. A.; *et. al.*. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica: Um estudo de caso em uma escola de idioma em São Paulo. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 8, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2021.

SILVA, E. F. R. A nova Lei de Licitações está em vigor para todos?. Revista **Consultor Jurídico**, São Paulo, 15 de abril de 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-abr-15/opinio-lei-licitacoes-vigor-todos>. Acesso em: 15 nov. 2021.

SILVEIRA, A. V. **Mapeamento de processos**: O princípio de uma reestruturação organizacional. 2010. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SITWERE. Indicadores de desempenho de compras: 6 dicas para usar na empresa e promover a melhoria constante do setor de aquisições. Artigo blog. **SITWERE**, 2020. Disponível em: [https://www.siteware.com.br/blog/processos/indicadores-departamento-compras-suprimentos-kpis/#KPIs\\_do\\_setor\\_de\\_compras\\_6\\_indicadores\\_de\\_desempenho\\_de\\_departamento\\_de\\_suprimentos](https://www.siteware.com.br/blog/processos/indicadores-departamento-compras-suprimentos-kpis/#KPIs_do_setor_de_compras_6_indicadores_de_desempenho_de_departamento_de_suprimentos). Acesso em: 18 fev. 2021.

SOARES, M. Reitor da UFAL apresenta situação financeira e garante gestão eficiente. **UFAL**. 2020a. Disponível em: <https://ufal.br/ufal/noticias/2020/2/reitor-da-ufal-apresenta-situacao-financeira-e-garante-gestao-eficiente>. Acesso em: 30 out. 2021.

SOARES, M. Campi fora de sede têm teto de gastos definido para melhor planejamento. **UFAL**. 2020b. Disponível em: <https://ufal.br/ufal/noticias/2020/8/campi-fora-de-sede-tem-teto-de-gastos-definido-para-melhor-planejamento>. Acesso em nov. 2021.

SQUEFF, F. de H. S. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico**: análise do caso brasileiro. Texto para discussão/Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização Flexível**: Qualidade na Gestão por Processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TEIXEIRA, H. J.; FILHO, L. P. C do P.; SALOMÃO, S. M. Compras públicas por pregão: balanço, limitações e perspectivas de uma experiência inovadora. In: Congresso Consad de Gestão Pública, n. 9, 2016, Brasília. **Anais...** Brasília. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-47-01.pdf>. Acesso em; 27 jan. 2021.

UFAL. **Estatuto e Regimento geral da UFAL**. 2006. Disponível em: [https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto\\_Regimento\\_Ufal.pdf/view](https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto_Regimento_Ufal.pdf/view). Acesso em: 20 fev. 2020.

UFAL. **Projeto REUNI da Universidade Federal de Alagoas**. 2007, Alagoas. Disponível em: <https://ufal.br/transparencia/documentos/reuni>. Acesso em: 12 fev. 2020.

UFAL. **Campus Arapiraca**. Gerência de Planejamento – GP. [entre 2015 e 2020]. Disponível em: <https://arapiraca.ufal.br/institucional/setores-e-orgaos-de-apoio/coplan>. Acesso em 06 out. 2021.

UFAL. **Relatório de atividades do exercício 2014, Planejamento para 2015**. 2015a. Disponível em: <https://campusdosertao.ufal.br/institucional/documentos/transparencia-do-campus/2013-2016/relatorio-de-gestao-de-2014/relatorio-de-atividades-de-2014/view>. Acesso em: 24 out. 2021.

UFAL. **Relatório de atividades do exercício 2015, Planejamento para 2016**. 2015b. Disponível em: <https://campusdosertao.ufal.br/institucional/documentos/transparencia-do-campus/2015-2017/relatorio-de-atividades/relatorio-de-atividades-de-2015-e-planejamento-de-2016/relatorio-de-atividades-de-2015-e-planejamento-de-2016/view>. Acesso em: 24 out. 2021.

UFAL. **Relatório de atividades do exercício 2016, Planejamento para 2017**. 2017. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/sertao/institucional/transparencia-do-campus/relatorios-de-gestao/relatorio-de-atividades-de-2016-e-planejamento-de-2017/relatorio-de-atividades-de-2016-e-planejamento-de-2017/view>. Acesso em: 12 fev. 2020.

UFAL. **Relatório de atividades do exercício 2017, Planejamento para 2018**. 2018a. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/sertao/institucional/transparencia-do-campus/relatorios-de-gestao/relatorio-de-atividades-de-2017-e-planejamento-para-2018/relatorio-de-atividades-de-2017-e-planejamento-de-2018/view>. Acesso em: 15 fev. 2021.

UFAL. **Resolução nº 45/2018-CONSUNI/UFAL**. Estabelece a Política Definidora do Plano Anual de Aquisições e Contratações (PAAC), no âmbito da UFAL. 2018b. Disponível em: [https://ufal.br/resolucoes/2018?b\\_start:int=44](https://ufal.br/resolucoes/2018?b_start:int=44). Acesso em: 29 ago. 2021.

UFAL. **Apostila de estudos**. 2ª Semana de Compras e Licitações do Campus Arapiraca. Arapiraca, 2019a.

UFAL. **Relatório de atividades do exercício 2018, Planejamento para 2019**. 2019b. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/sertao/institucional/transparencia-do-campus/relatorios-de-gestao/relatorio-de-atividades-de-2018-e-planejamento-de-2019/relatorio-de-atividades-de-2018-e-planejamento-de-2019/view>. Acesso em: 15 fev. 2021.

UFAL. Gestão da UFAL divulga nota sobre bloqueio orçamentário feito pelo Governo Federal. UFAL. 02 mai. 2019, 2019c. Alagoas. Disponível em: <https://ufal.br/ufal/noticias/2019/5/gestao-da-ufal-divulga-nota-sobre-bloqueio-orcamentario-feito-pelo-governo-federal>. Acesso em: 11 fev. 2020.

UFAL. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) período 2019-2023**. 2019d. Disponível em: <https://pdi.ufal.br/documentos/pdi-2019-2023/pdi-ufal-2019-2023-completo.pdf/view>. Acesso em: 29 set. 2021.

UFAL. **Plano Anual de Capacitação UFAL/2019**. 2019e. Disponível em: <https://ufal.br/servidor/capacitacao/plano-anual-de-capacitacao/capacitacao-pac-04-04-2019-pdf-atual.pdf/view>. Acesso em: 24 out. 2021.

UFAL. **Relatório compras realizadas pela COGINST – 2019**. 2020a. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1j2tnTtayCzsl4VCriHxYie5LMuELFSCT/view>. Acesso em 15 fev. 2021.

UFAL. **Boletim de Pessoal e Serviços**. Ano 4 – N°. 98 – Publicação 03/07/2020. Designação. 2020b, p 12-23. Disponível em: <https://sipac.sig.ufal.br/public/baixarBoletim.do?publico=true&idBoletim=831>. Acesso em: 04 set. 2020.

UFAL. **Instrução normativa n° 01 de 24 de janeiro de 2020**. Estabelece cronograma de ações que viabilizem o Plano Anual de Aquisições e Contratações. PROGINST: UFAL, 2020c. Disponível em: <https://ufal.br/servidor/gestao-do-conhecimento/aquisicoes/paac/instrucao-normativa/in-no-01-2020-paac.pdf/view>. Acesso em: 19 out. 2021.

UFAL. **Plano Anual De Contratações**: 2020. 2020d.

UFAL. **Portaria n° 62, de 10 de junho de 2020**. Cria e regulamenta as Comissões Permanentes de Materiais e Equipamentos para atuação no processo de aquisições da Universidade Federal de Alagoas. PROGINST: UFAL, 2020e. Disponível em: [https://ufal.br/ufal/noticias/2020/7/comissoes-auxiliam-ufal-em-processos-de-licitacao-mais-efetivos/portaria\\_62\\_proginst\\_-2.pdf/view](https://ufal.br/ufal/noticias/2020/7/comissoes-auxiliam-ufal-em-processos-de-licitacao-mais-efetivos/portaria_62_proginst_-2.pdf/view). Acesso em: 06 out. 2021

UFAL. **Relatório de gestão**. 2021a. Disponível em: <https://ufal.br/transparencia/relatorios/gestao/2020/relatorio-de-gestao-2020.pdf/view>. Acesso em 29 set. 2021

UFAL. **Relatório compras realizadas pela COGINST – 2020**. 2021b. Disponível em: <https://campusdosertao.ufal.br/institucional/documentos/transparencia-do-campus/2018-2021/relatorios-de-gestao/relatorio-de-atividades-2020-e-planejamento-2021/anexo-2-relatorio-COGINST-compras-2020-compactado.pdf/view>. Acesso em: 24 out. 2021

UFAL. **Relatório de atividades do exercício 2020, Planejamento para 2021**. 2021c. Disponível em: <https://campusdosertao.ufal.br/institucional/documentos/transparencia-do-campus/2018-2021/relatorios-de-gestao/relatorio-de-atividades-2020-e-planejamento-2021/relatorio-csertao-2020-plan-2021.pdf/view>. Acesso em: 24 out. 2021

UFAL. **Resolução nº24/2021 – CONSUNI/UFAL, de 16 de março de 2021**. Redefine a política de elaboração dos planos anuais de contratações (PAC), no âmbito UFAL. Conselho Superior da Universidade Federal de Alagoas: Alagoas. [2021d]. Disponível em: <https://ufal.br/resolucoes/2021/rco-n-24-de-16-03-2021.pdf/view>. Acesso em: 29 ago. 2021

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2016.

## APÊNDICE A – ROTEIRO 1 DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado(a) Senhor(a),

Esta entrevista tem como objetivo verificar a sua percepção sobre o processo de **compras de materiais permanentes realizadas pela UFAL, Campus do Sertão**. Por isso, a sua opinião é muito importante.

As informações prestadas e os depoimentos dados serão de caráter sigiloso, sendo utilizada prioritariamente de forma agregada. Na hipótese de citação de qualquer trecho específico, não será feita a identificação nominal.

Sinta-se livre para respondê-lo. Desde já, agradeço a sua participação.

### I – PERFIL

1. Idade:
 

<input type="checkbox"/> 18 a 28 anos	<input type="checkbox"/> 40 a 50
<input type="checkbox"/> 29 a 39 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
<input type="checkbox"/> Prefiro não responder	
2. Escolaridade:
 

<input type="checkbox"/> Ensino Médio	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Doutorado
<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Prefiro não responder
3. Cargo/Função: \_\_\_\_\_
4. Tempo de Serviço na UFAL: \_\_\_\_\_
5. Campus de lotação: \_\_\_\_\_
6. Tempo de Serviço no cargo/função atual: \_\_\_\_\_
7. É natural do local onde trabalha?  Sim  Não  Prefiro não responder

### II – ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

#### Indicador 2- Atividades desenvolvidas

8. Quais são suas atribuições da coordenadoria responsável pelo processo de compras? Existe respaldo documental?
9. Você acumula mais alguma responsabilidade, além da desempenhada no processo de compras de material permanente? Se sim, a que deve esse acúmulo?

#### Indicador 3 - Definição de Atribuições

10. Qual(is) o(s) critério(s) utilizado(s) para a divisão de atribuições entre os servidores responsáveis pelas compras em sua instituição?

11. No seu entender, as atribuições destes setores são claras e bem definidas? Em caso negativo, especifique quais e os motivos.

#### Indicador 4 – Quant. de pessoal e recursos disponíveis

12. Você acha que o número de pessoas envolvidos nos processos de compras de material permanente é o suficiente para desempenhar o trabalho? Caso negativo, o quanto está distante do ideal?
13. A rotatividade de responsáveis pela elaboração e execução das solicitações de compras da sua unidade é:
- ( ) Alta ( ) Baixa ( ) Desconheço
14. O que você acha que falta para o Campus do Sertão conseguir realizar todo o processo de compras?
15. Com relação aos processos de compra, você acredita que houve mudança nos resultados, para melhor ou pior, com relação aos anos anteriores? Especifique
16. Em sua opinião o que poderia ser feito para melhorar o processo de compras de materiais permanentes?

### III – PLANEJAMENTO

#### Indicador 5. Instrumento de planejamento de compras

17. Você conhece os procedimentos necessários para a elaboração de uma solicitação de compras de material permanente na UFAL?
18. Você encontra alguma dificuldade para solicitar um material permanente na UFAL? Se sim, que tipo de dificuldade?

#### Indicador 6. Alocação e execução orçamentária

19. Considerando um tempo em que os recursos financeiros são escassos e insuficientes para comprar todos os itens necessários para a unidade num determinado ano, de que forma esses itens são priorizados de forma a escolher o que vai ser comprado e o que não vai. Tem algum(ns) critério(s) para fazer essa análise?

#### Indicador 7 - Ações de capacitações dos técnicos

20. Você já participou de algum curso de treinamento sobre compras públicas? Se sim, quantos e quais?

### IV – GESTÃO DE PROCESSOS

**Indicador 8. Recursos utilizados para a uniformização dos processos**

21. Você conhece a gestão de processos ou alguma de suas ferramentas? Se sim, quais?

**Indicador 9. Conformidade com a legislação**

22. No que diz respeito a alterações nas normas e procedimentos, de que maneira costuma ocorrer a comunicação entre o setor responsável pelas compras e os demais envolvidos no processo?

23. As etapas dos processos de compras são desenvolvidas todas dentro da instituição? Em caso negativo, informe quais etapas não são realizadas e por quê.

**Indicador 10. Indicadores de desempenho**

24. Existe algum indicador que meça os resultados do trabalho realizado no setor responsável pelas compras? Se sim, quais?

25. Com relação ao andamento e à gestão dos processos de compras da instituição, você acha que está próximo do ideal? Especifique.

Outras contribuições:

---

---

---

---

---

---

**Obrigada!**

## APÊNDICE B – ROTEIRO 2 DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado(a) Senhor(a),

Esta entrevista tem como objetivo coletar novas informações a respeito da sua percepção sobre o processo de **compras de materiais permanentes realizadas pela UFAL, Campus do Sertão**. Por isso, a sua opinião é muito importante.

As informações prestadas e os depoimentos dados serão de caráter sigiloso, sendo utilizada prioritariamente de forma agregada. Na hipótese de citação de qualquer trecho específico, não será feita a identificação nominal.

Sinta-se livre para respondê-lo. Desde já, agradeço a sua participação

### II – ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

#### Indicador 4 – Quant. de pessoal e recursos disponíveis

1. Na sua compreensão, quais as características da gestão administrativa que facilitam a execução das compras na instituição?

### III – PLANEJAMENTO

#### Indicador 5. Instrumento de planejamento de compras

2. Existe um modelo de planejamento de aquisições adotado pela instituição? Se sim, como é este modelo?
3. A instituição está atualizada sobre a implantação do sistema de planejamento de Aquisições e Contratações – PGC? Se sim, como ele ocorre?

#### Indicador 6. Alocação e execução orçamentária

4. Como é realizada a gestão da alocação dos recursos e da execução orçamentária?

### IV – GESTÃO DE PROCESSOS

#### Indicador 8. Recursos utilizados para a uniformização dos processos

5. A instituição faz uso de manuais, fluxogramas, checklist ou outras ferramentas para melhorar o fluxo do processo, a fim de reduzir a burocracia, mas sem perder a legalidade? Se sim, quais, quem cria e como é feita a divulgação desse material? É suficiente?

#### Indicador 9. Conformidade com a legislação

6. Conhece a legislação vigente sobre compras públicas? Existe uma preocupação da gestão quanto a questão legal imposta?
7. O prazo para planejar e executar o orçamento anual é suficiente? Se não, quais os principais entraves?

Outras contribuições:

---

---

---

---

---

---

**Obrigada!**

**APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO**



# RELATÓRIO TÉCNICO

# **FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PARA PROCESSOS DE COMPRAS DE MATERIAL PERMANENTE: UM ESTUDO NO CAMPUS DO SERTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**

## **1 RESUMO**

As compras públicas compreendem as contratações de bens e serviços realizadas pelos órgãos públicos em conformidade com as leis e normas em vigor e são de fundamental importância para fornecer suporte para o desenvolvimento das atividades dessas organizações. Porém, é preciso que as organizações busquem aperfeiçoar suas demandas de forma contínua, de maneira que haja adequada aplicação das verbas públicas e celeridade em seus processos. Diante disso, o presente estudo tem por objetivo recomendar ferramentas de planejamento e gestão de compras de materiais permanentes para o Campus do Sertão, da Universidade Federal de Alagoas — UFAL. Para tanto, foi realizado um diagnóstico situacional dos processos de compras neste campus. Os resultados refletiram para problemas concernentes à estrutura e organização do setor, pela falta de clareza na distribuição de cargos e atribuições do setor, poucos servidores envolvidos e escassez de recursos financeiros; ao planejamento, pela ausência na utilização de instrumentos de planejamento e de alocação de recursos, e pela falta de capacitação dos servidores envolvidos; e à gestão de processos, pelo pouco conhecimento dos servidores quanto às ferramentas de gestão, questões legais e não adoção de mecanismos de monitoramento de controle. Porém, apesar desses entraves, percebeu-se também uma equipe colaborativa e que vem ano a ano buscando melhorias para o setor, através de busca por maiores verbas, capacitações e ampliação do quantitativo de servidores envolvidos. Dessa forma, a partir da triangulação dos resultados, foi possível desenvolver ferramentas para a resolução desses problemas, tais como: organograma para disposição de cargos e atribuições, fluxogramas para identificação e planejamento de todas as etapas do processo, proposta de cursos de capacitações e indicadores de monitoramento e controle de resultados.

## **2 INSTITUIÇÃO/SETOR:**

Universidade Federal de Alagoas / Coordenadoria de Gestão Institucional — COGINST do Campus do Sertão, em Delmiro Gouveia.

## **3 PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA:**

- a) Servidores da COGINST;
- b) Comunidade acadêmica em geral;

## **4 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Na UFAL, a responsabilidade por compras ficava a cargo apenas da Pró-Reitoria de Gestão Institucional (PROGINST), à qual compete, dentre outras funções: superintender e

coordenar as atividades de programação orçamentária, tendo em vista os compromissos e os recursos repassados pelo Ministério da Educação (MEC), de convênios e contratos. Para isso, conta com a gerência de compras e licitações, ligada à Coordenadoria de Administração, Suprimentos e Serviços (CASS). A partir de 2014, a Coordenadoria de Planejamento e Avaliação (COPLAN) do Campus Arapiraca passou por um processo de reformulação e, além das atividades de planejamento, passou a incorporar também as atividades de compras e licitações. Já em 2020, com o objetivo de aumentar o número de servidores atuando em licitações, a PROGINST instituiu mais duas equipes de compras e licitações, sendo uma para o Campus do Sertão e uma para o Campus de Engenharias e Ciências Agrárias (CECA) para atuarem em conjunto com os setores já existentes (UFAL, 2006; UFAL, 2019a; IVON, 2020).

Contudo, desde sua implantação, em 2010, o Campus do Sertão, conta apenas com a colaboração de servidores lotados em outros setores para a realização de algumas etapas do processo licitatório junto à COGINST, não possuindo servidores exclusivos para compor esta equipe. Dessa forma, mesmo com a instituição oficial de uma equipe, este campus ainda não conseguiu realizar todas as etapas do processo de compras internamente, contando ainda com os demais campi para conclusão do processo.

Além disso, por vezes não conseguiu repassar o processo para que outro campus pudesse concluir, como ocorreu em 2014, quando só houve a execução de 60% do valor recebido; em 2015 quando não houve repasse de orçamento ordinário para custear despesas de capital neste exercício; e em 2016 por conta do atraso no envio do repasse, e por conta de greves. Comprometendo a aquisição de equipamentos, principalmente para os laboratórios de ensino. Neste campus, os laboratórios de ensino até 2018 não possuíam equipamentos necessários para as aulas e durante esse período estiveram em protocolo de compromisso com o MEC, para cumprimento de diligência devido às avaliações (UFAL, 2017; UFAL, 2019a).

Outro fator que ocasiona esse problema ocorre, principalmente pela falta de organização interna da gestão, visto que conforme relatório da COGINST em 2019, mesmo com o recebimento de emenda parlamentar e recursos da própria UFAL, no anos de 2019 e 2020, identificou-se falta de planejamento, falhas na definição das necessidades e prioridades dos setores, e na comunicação entre Campi e Setores no A.C. Simões, pois como ainda existe a dependência com os demais campi em algumas etapas dos processos, por vezes ocasionam em atrasos na ida e volta de processos e documentos via malote (UFAL, 2019b; UFAL, 2020a).

Diante desse cenário, existe a necessidade da implantação de ações que viabilizem práticas para sanar os entraves para o sucesso da execução de todas as etapas do processo de compras e licitações no próprio campus, como os que se encontram na fase do planejamento.

Dessa forma, surge o seguinte questionamento: **Quais e como as ferramentas de planejamento e gestão podem ser implementadas no Campus do Sertão da Universidade Federal de Alagoas para dar suporte à execução de todas as etapas do processo de compras de materiais permanentes?**

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 GERAL**

Recomendar ferramentas de planejamento e gestão de compras de materiais permanentes para o Campus do Sertão, da Universidade Federal de Alagoas.

### **5.2 ESPECÍFICOS**

- Mapear a estrutura organizacional da Coordenadoria de Gestão Institucional (COGINST) do Campus do Sertão.
- Analisar a situação dos processos de aquisição de material permanentes no período de 2010 a 2020 pelo Campus do Sertão.
- Identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a realização de aquisição de materiais permanentes no campus, durante o período analisado.
- Desenvolver um plano que possibilitem melhorias para o planejamento e a gestão do processo de aquisição de materiais permanente do Campus do Sertão

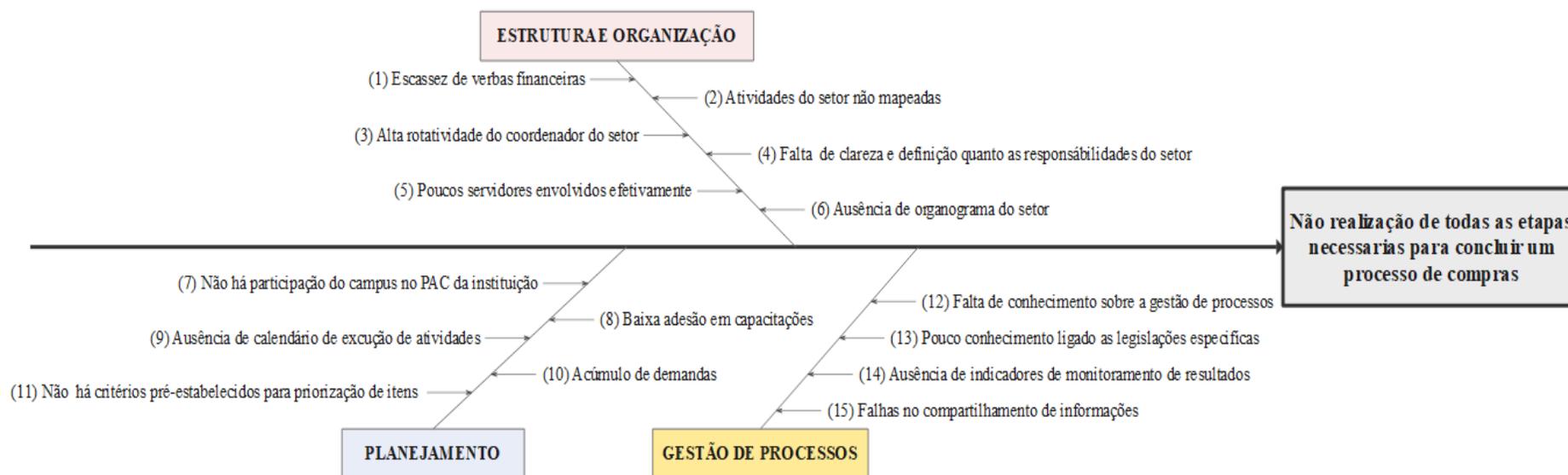
## **6 ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Os dados foram coletados através de entrevistas com servidores da própria instituição, com foco em percepções sobre o processo de compras de material permanente em sua unidade, e através de levantamento documental, com foco em documentos gerenciais disponibilizados pela instituição e em normas legais publicadas pelo governo federal.

Após a coleta e sistematização dos dados, os dados foram analisados por meio de uma abordagem qualitativa, através da técnica de análise de conteúdo, baseada em quatro categorias de análises, a saber: (1) perfil do respondente; (2) estrutura e organização; (3) planejamento; (4) monitoramento de resultados.

Dessa forma, cada questionamento da entrevista e cada documento levantado foram classificados dentro de uma dessas categorias e analisados sob a ótica de cada uma delas. A partir da triangulação dos resultados foi possível identificar 15 principais causas relacionadas a três das quatro categorias levantadas inicialmente que afetam ao problema de pesquisa, podendo ser visualizadas através de um diagrama de causa e efeito (Figura 1).

**Figura 1 - Diagrama de causa e efeito.**



Fonte: Elaborada pela autora, dados da pesquisa, 2021.

## 7 RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

De acordo com Scartezini (2009), as correções devem estar ligadas as causas do problema. Dessa forma, a partir do diagrama de causa e efeito, foram obtidos os principais fatores considerados causadores desse determinado problema, servindo de base para o desenvolvimento de ferramentas para melhorias desses processos e o alcance do objetivo geral.

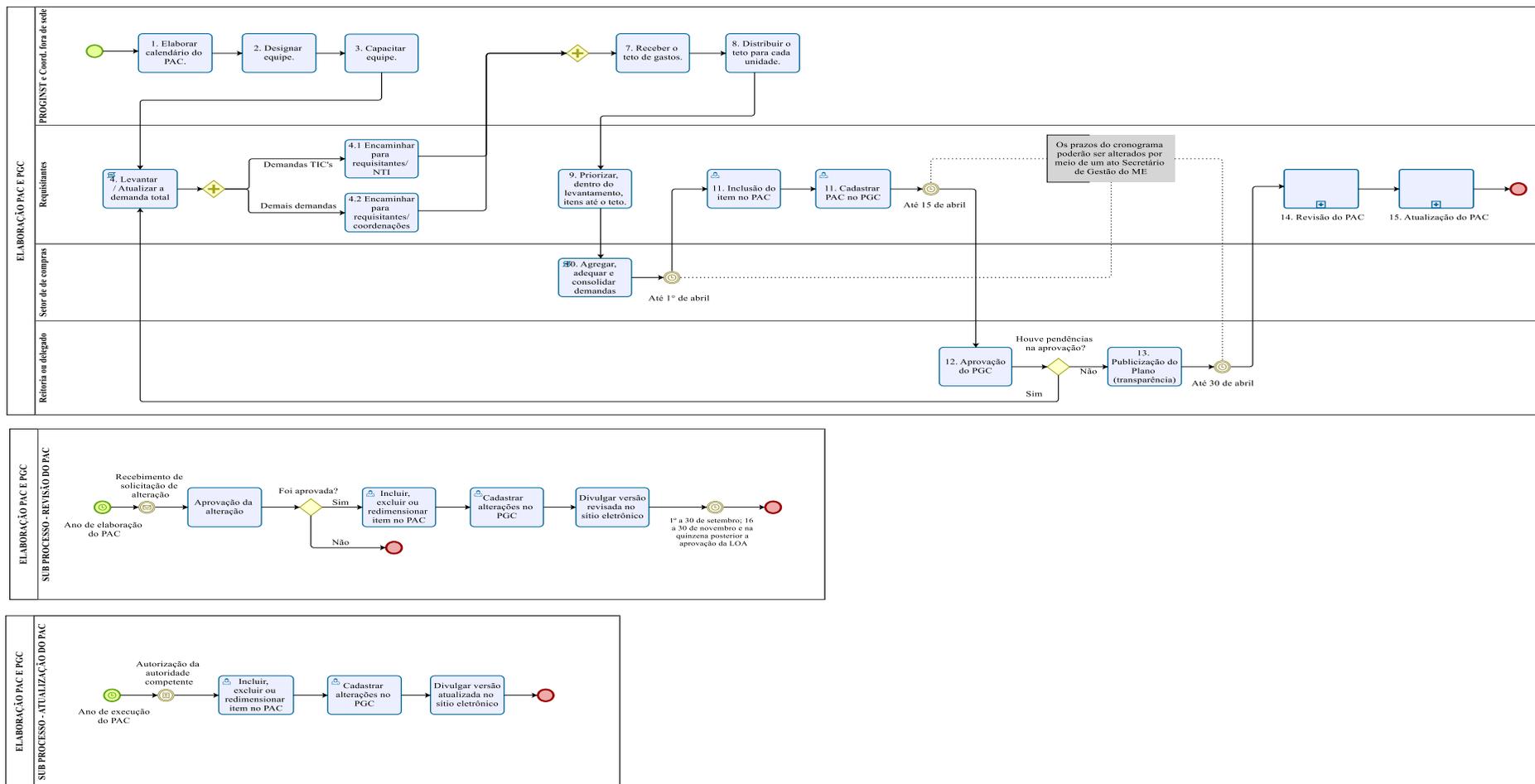
A adoção do uso das ferramentas da qualidade contribui para uma análise e propõe soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no desempenho dos processos de trabalho. Para esta pesquisa foram consideradas apenas as ferramentas não estatísticas, por serem consideradas mais adequadas para o alcance dos objetivos, podendo ser utilizadas, de maneira simples, tanto pelo nível gerencial quanto operacional (FERREIRA, 2013).

Dessa forma, as propostas de intervenção, destinadas a recomendações de ferramentas de planejamento e gestão, trazem consigo ações direcionadas à resolução das 15 principais dificuldades identificada a partir da triangulação das análises das entrevistas e dos documentos para todo o processo de compras realizados pela COGINST.

### 7.1 PROPOSTA 1 – FERRAMENTAS PARA MAPEAMENTO DE ATIVIDADES

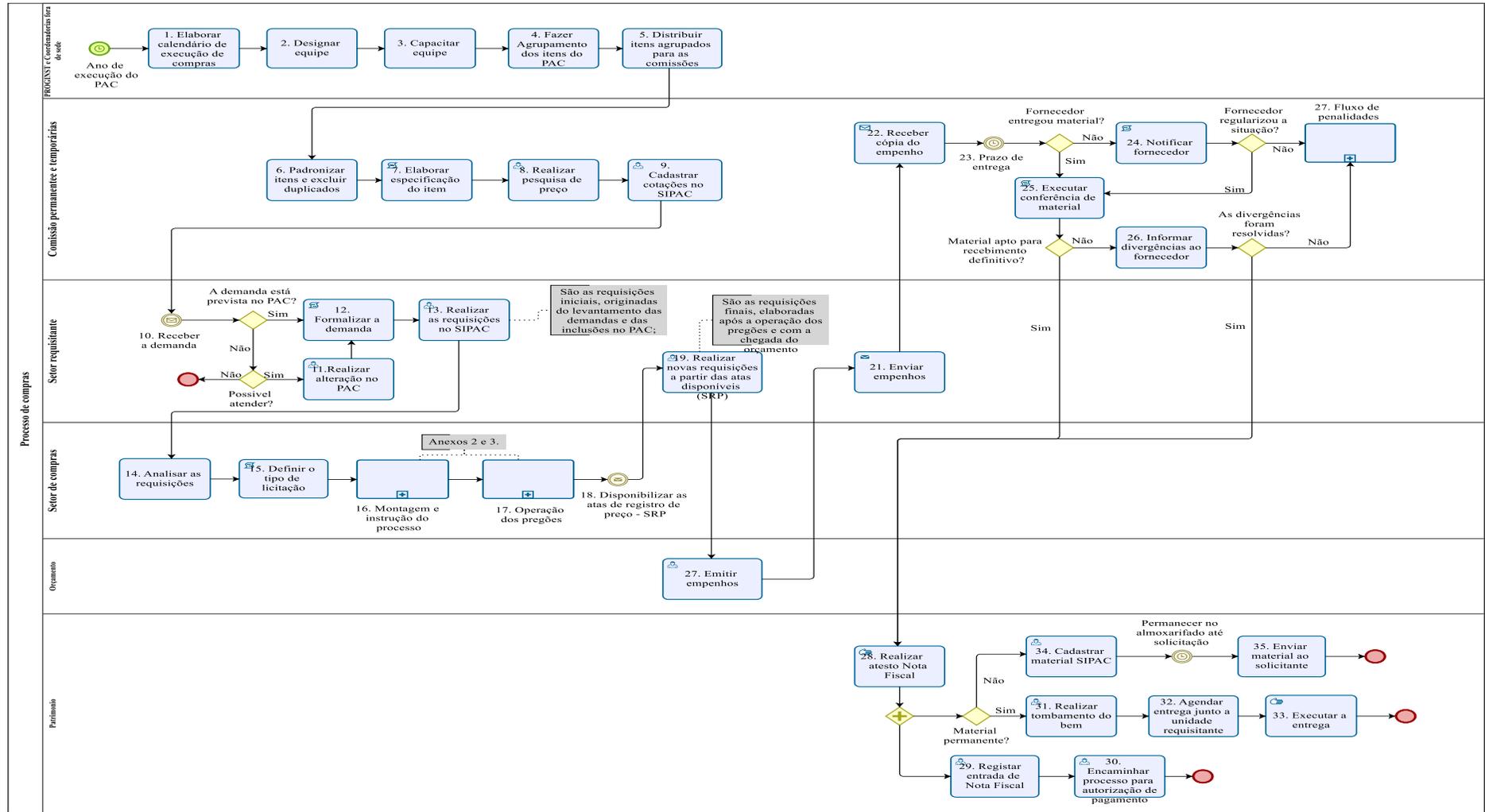
Em primeiro lugar, visando sanar os efeitos produzidos pela falta de mapeamentos das atividades do setor (2); não participação do campus no Plano Anual de Contratações (PAC) da instituição (7); e ausência de calendário de execução de atividades (9), propõe-se dois modelos de **fluxogramas** com todas as etapas necessárias para o planejamento (Figura 2) e execução das compras de material permanente pela COGINST (Figura 3).

Figura 2 - Proposta de fluxograma para elaboração do PAC.



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Figura 3 - Proposta de fluxograma para execução das compras.



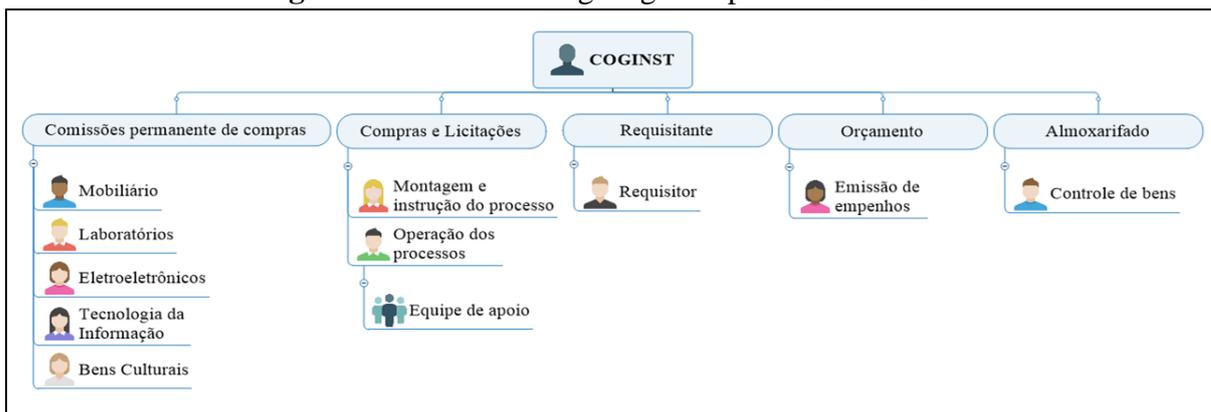
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

## 7.2 PROPOSTA 2 – FERRAMENTAS PARA DISTRIBUIÇÃO DE CARGOS E ATRIBUIÇÕES

A partir das etapas mapeadas é possível pensar em como melhor distribuir as responsabilidades do setor. Dessa forma, visando minimizar o impacto produzido pelo (5) baixo número de servidores envolvidos no processo (5); ausência de organograma do setor (6); acúmulo de demandas (10); e pela falta de clareza e definição quanto as responsabilidades do setor (4), propõe-se um primeiramente propõe-se um **modelo de organograma** (Figura 4), para a COGINST, com uma melhor distribuição de cargos e atribuições e juntamente sugere-se, como ferramenta de apoio, **Matriz de Responsabilidades (RACI)**, apresentadas nos Quadros 1 e 2, para definição dos papéis de cada envolvido e auxílio na rastreabilidade do processo. Dessa forma, assegurando, conforme proposto por Lima (2010), que apenas uma pessoa seja responsável por cada tarefa para evitar confusão sobre quem está encarregado ou tem autoridade sobre a atividade.

Espera-se ainda que essas ferramentas promovam melhor organização para o setor e segurança aos servidores envolvidos e ao coordenador da COGINST quanto às suas reais responsabilidades motivando-o para permanecer no cargo por períodos mais longos, minimizando assim a rotatividade de servidores (3).

**Figura 4 - Modelo de organograma para a COGINST.**



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

**Quadro 1 - Matriz de responsabilidade por função: PAC.**

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES		FUNÇÃO			
		PROGINT E COORD. FORA DE SEDE	SETOR DE COMPRAS	REQUISITANTE	AUTORIDADE COMPETENTE
EXECUÇÃO DAS CONTRATAÇÕES / COGINST					
<b>R</b>	<b>Responsável</b> - Responsável por realizar a tarefa ou projeto.				
<b>A</b>	<b>Autoridade</b> - Quem irá validar a atividade e o recebimento do trabalho.				
<b>C</b>	<b>Consultado</b> - Profissional a ser consultado antes da tomada de decisão.				
<b>I</b>	<b>Informado</b> - Deve ser informado após a decisão tomada.				
ATIVIDADES	Elaboração do calendário de planejamento	R	I	I	A
	Designação de equipe de planejamento	R	C I	C I	A
	Levantamento / Atualização da demanda	A	C	R	
	Capacitação da comissão de compras específicas	R	C I	C I	
	Recebe a previsão de orçamento e limite de teto para Licitações	R	I	I	A
	Distribuir o recurso previsto para o teto de gastos	R	I	I	
	Priorizar itens de acordo com o teto de gastos		C	R	
	Inclusão do item no PAC		I	R	
	Cadastramento do PAC no PGC		C	R	
	Agregar, adequar e consolidar demandas	A	R	C	I
	Aprovação do PGC pelo Reitor ou delegado	I	I	C	R
	Publicização do Plano (transparência)	I	I	I	R
	Revisão do PAC	I	C	R	A
	Alteração do PAC	I	C	R	A

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

**Quadro 2 - Matriz de Responsabilidades por função: Execução das contratações.**

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES		FUNÇÕES					
		PROGINT E COORD. FORA DE SEC	COMISSÃO PERMANENTE	SETOR DE COMPRAS	REQUISITANTE	ORÇAMENTO	PATRIMONIO
EXECUÇÃO DAS CONTRATAÇÕES / COGINST							
<b>R</b>	<b>Responsável</b> - Responsável por realizar a tarefa ou projeto.						
<b>A</b>	<b>Autoridade</b> - Quem irá validar a atividade e o recebimento do trabalho.						
<b>C</b>	<b>Consultado</b> - Profissional a ser consultado antes da tomada de decisão.						
<b>I</b>	<b>Informado</b> - Deve ser informado após a decisão tomada.						
ATIVIDADES	Elaboração do calendário de execução	R	I	I	I	I	
	Designação de equipe de execução	R	CI	CI	CI		
	Capacitação da equipe de execução	R	CI	CI	CI		
	Fazer agrupamento de itens do PAC	R	I				
	Padronizar itens e excluir itens duplicados no PAC		R/A		I		
	Cotações dos itens no SIPAC		R/A		I		
	Especificações dos itens no SIPAC		R/A		I		
	Formalizar a demanda	A		C	R		
	Requisições iniciais no SIPAC	I		A	R		
	Análise das requisições			R/A	C		
	Escolha do tipo de licitação			R/A			
	Montagem e instrução do processo	I		R/A	C		
	Operação de pregões			R/A	C		
	Disponibilizar Ata de compras	A		R	I		
	Realizar requisições finais			A	R		
	Emissão de empenho				C	R	
	Envio de empenhos				R	A	
	Acompanhar status do pedido	I		I	R		C
	Notificar Fornecedor em caso de atraso na entrega	A		I	R		C
	Receber material			I	A		R
	Notificar fornecedor em caso de divergência de item				R		C
	Encaminhar fornecedor para fluxo de penalidade	I		I	R		C
	Ateste de Nota fiscal				A		R
	Registrar entrada de NF						R
	Encaminhar processo para autorização de pagamento	I		I	I	A	R
	Realizar tombamento do item (para bens permanentes)			I	C		R
	Agendar entrega junto a unidade requisitante			C	A		R
	Executar entrega do bem	I		C	A		R
	Cadastrar material no SIPAC (em caso de material de consumo)				I		R
	Enviar material ao solicitante quando necessário				A		R

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

### 7.3 PROPOSTA 3 – FERRAMENTA PARA CAPACITAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES.

A ação seguinte visa estimular a disseminação de conhecimento entre os servidores, atuando nas causas da baixa adesão em capacitações (8); falta de conhecimento sobre a gestão de processos (12) e ao pouco conhecimento ligados a legislação (13). Para isto, faz-se necessária a **inserção de cursos de capacitações na área de compras** ofertados no Campus do Sertão e também através de webinários com toda a instituição. Além disso, é preciso uma organização para disseminação dos canais de acesso a manuais relacionados aos processos de compras e licitações, como portais de gestão do conhecimento e pastas compartilhadas na plataforma *Google Drive* e grupos de *WhatsApp* (15).

Nesse quesito, a PROGINST já possui uma proposta de um **fórum de compras** para oferta de capacitações contínua, com levantamento de cursos a serem ofertados, porém eles ainda não ocorrem de forma contínua e ainda não houve uma efetiva participação dos servidores do Campus do Sertão em cursos ofertados em Maceió. Sendo assim, a Figura 5 foi elaborada com base nessa proposta, ratificando a importância de sua implementação.

**Figura 5 - Proposta de cursos de capacitações.**



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados disponibilizados pela PROGINST, via *Google Drive*, 2021.

#### 7.4 PROPOSTA 4 – FERRAMENTA PARA MONITORAMENTO E CONTROLE.

Com a implementação desses novos processos é necessário monitorar para que a melhoria seja contínua. Para isso, visando sanar as causas identificadas como ausência de indicadores de monitoramento de resultados (14), sugere-se a utilização **de indicadores chaves de desempenho (KPI)**. Dessa forma, o Quadro 3 apresenta uma proposta de indicadores considerados os mais críticos para o sucesso atual e futuro da COGINST, como forma de acompanhamento da eficiência dos processos de compras.

**Quadro 3 - Proposta de indicadores de desempenho.**

<b>Nome do indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Unidade de medida</b>	<b>Orientação</b>
<b>Saving de compras</b>	Verificar a economicidade e efetividades das negociações nos processos licitatórios.	Diferença entre o valor referencial e o valor de empenho.	R\$	Quanto maior, melhor
<b>Lead time</b>	Calcular o intervalo de tempo gasto para que a requisição do produto seja atendida, atestando a eficiência do processo.	Diferença entre a data de elaboração e a data de empenho.	Dias	Quanto menor, melhor
<b>Quant. de itens licitados</b>	Avaliar a variedade de itens licitados.	Quantidade de itens licitados	Item	Quanto maior, melhor
<b>Atraso na entrega</b>	Avaliar a qualidade dos fornecedores, quanto a entrega de produtos dentro do prazo.	Quantidade de compras com atraso em relação ao total de compras	%	Quanto menor, melhor
<b>Recursos Utilizado</b>	Verificar o aproveitamento do recurso disponível	Montante recebido em relação ao saldo empenhado.	%	Quanto maior, melhor
<b>Volume total de compras por modalidade</b>	Monitorar o valor adquirido por modalidade de compra e a representatividade perante o volume total adquirido.	Soma dos valores adquiridos mensalmente por modalidade de compra.	R\$	Para caronas, quanto menor, melhor / Para pregões, quanto maior, melhor
<b>Inconsistências durante o pregão.</b>	Verificar a qualidade da instrução do processo	Número de itens com inconformidade em relação ao total de itens licitados.	%	Quanto menor, melhor

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Esses indicadores permitirão a avaliação recorrente dos processos implantados e devem ser revisados sempre que o gestor identificar que não estão sendo capazes de monitorar o processo adequadamente.

## 7.5 PROPOSTA 5 – FERRAMENTA PARA PLANO DE AÇÃO.

Por fim, propõe-se um modelo de plano de ação, através de uma **planilha 5W2H1I** (Quadro 4) com o levantamento de algumas propostas de ações iniciais para serem executadas pelos servidores envolvidos, com o intuito de, juntamente com as demais ferramentas, minimizar a escassez de verbas (1); a falta de critérios pré-estabelecidos para priorização de itens (11); ausência de calendário de execução de atividades (9); baixa adesão em capacitações (8); e falhas no compartilhamento de informações (15).

Quadro 4 - Proposta de plano de ação.

5W					2H		II
O quê? (what?)	Porquê? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto? (How much?)	Indicador
Elaboração de calendários anual de planejamento e execução de compras.	Para organização e planejamento de todas as etapas do processo de compras.	COGINST	COGINST / PROGINST	A partir da divulgação, pela UFAL, do cronograma da fase de construção do PAC do ano corrente.	Estabelecer cronograma de ações que viabilizem o Plano Anual de Contratações	Disponibilidade de servidor, computador e internet	- Publicação de instrução normativa;
Plano de capacitações para servidores	Para manter uma equipe sempre atualizada quanto as modificações e alterações surgidas com as atualizações legais.	PROGINST	CASS e chefes dos setores de compras	Anualmente antes da elaboração do PAC e antes da execução do mesmo.	Estabelecer um calendário com oferta de cursos para os requisitantes, comissões permanentes e setores de compras em consonância com o padrão adotado pelo Plano Anual de Capacitação.	- Eventual custo com contratação de empresa <i>In Company</i> ; - Eventual custo com diárias e passagens para participação em eventos externos; - Eventual custo com instrutora, tutora e coordenadora para cursos internos;	- Número de capacitações promovidas; - Número servidores capacitados;
Levantamento e atualização das demandas e cadastro no PAC	Para se ter conhecimento de todos os bens necessários para o funcionamento da instituição e poder planejar melhor suas compras diante de cenários com recursos escassos.	COGINST	Todos os demandantes do Campus do Sertão	De acordo com o calendário do PAC.	Todos os setores e coordenadorias de cursos enviam sua lista de itens necessários para um devido funcionamento do seu setor, com atualizações anuais para inserir novos itens ou excluir itens defasados.	Disponibilidade de servidor, computador e internet.	- Número de itens levantados por setor;
Priorização dos itens	Consolidar todas as compras e contratações que o órgão ou entidade pretende realizar ou	COGINST	Requisitante	De acordo com o calendário do PAC.	Os requisitantes atualizam a lista de itens que irá compor o PAC de acordo com o teto de licitação	Disponibilidade de servidor, computador e internet	- Número de itens priorizados em consonância ao teto de licitação;

	prorrogar, no ano seguinte.						
Desenvolver uma gestão do conhecimento entre todos os setores de compras.	Para apoiar a criação, a transferência e aplicação do conhecimento na organização, a fim de melhorar a comunicação entre os setores.	Setores de compras de todos os campi.	Coordenadores de cada setor	A cada novo processo.	Mapeamento de todos os processos do setor e elaboração de instruções padronizadas de cada setor;	Disponibilidade de tempo do servidor, impressora, computador, papel e assistência do NTI para disponibilizar informações no site.	- Quantidade de processos disponibilizados no site por setor; - Melhoria das habilidades funcionais;
Ampliar fontes de recursos para compra de bens e materiais;	Diante do crescimento constante de cortes orçamentários, não depender apenas do recurso repassado pelo governo;	Campus do Sertão	COGINST e coordenadores de cursos	A cada início de exercício	Buscar parcerias locais através de ementas parlamentares e mapear editais de fomento ao ensino, pesquisa e extensão.	Disponibilidade de tempo do servidor, telefonemas, computador e internet	- Ampliação de recursos em relação ao exercício anterior; - Ampliação das aquisições de bens e materiais em relação ao exercício anterior;

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Vale ressaltar que todas as ferramentas apresentadas nesta pesquisa são de caráter sugestivo e não possuem pretensão de engessar a execução dos processos. A adoção de cada uma dessas ferramentas serve para guiar o dia a dia da coordenadoria, atuando como modelo para uso e adaptação pelo campus, podendo ser realizados *brainstorming* com os envolvidos para uma constante atualização e adequação de seu uso, sempre em busca da melhoria contínua dos processos.

Assim, fica este relatório técnico com ações direcionadas à resolução das principais dificuldades apresentadas pelos respondentes a todo o processo de compras realizados pela COGINST, sem necessidade de maiores dispêndios financeiros, visando não só trazer retorno financeiro, mas proporcionar melhores condições de trabalho aos servidores envolvidos com consequente melhoria nas atividades finalistas da universidade. Todavia, é necessário o comprometimento dos envolvidos e uma constante verificação dos processos e seus indicadores.

## RESPONSÁVEIS

Karleany Mendonça de Lima  
E-mail: Karleany.lima@gmail.com

Prof. Madson Bruno da Silva Monte  
E-mail: madson.monte@feac.ufal.br

Maceió, 19 de novembro de 2021.

## REFERÊNCIAS

FERREIRA, A. R. **Análise e melhoria de processos**. Diretoria de desenvolvimento gerencial. Brasília: ENAP/DDG, p. 106, 2013.

IVON, P. Sertão e CECA ganham novas equipes para setores de Compras e Licitação. **UFAL**, 06 mai. 2020. Disponível em: <https://ufal.br/servidor/noticias/2020/5/campus-sertao-e-ceca-ganham-novas-equipes-para-setores-de-compras-e-licitacao>. Acesso em: 11 fev.2020.

LIMA, R. J. B. **Gestão de projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

SCARTEZINI, L. M. B. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, 2009, Apostila - 57p. Disponível em: <http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>. Acesso em: 25 de fev. 2020.

UFAL. **Estatuto e Regimento geral da UFAL**. 2006. Disponível em: [https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto\\_Regimento\\_Ufal.pdf/view](https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto_Regimento_Ufal.pdf/view). Acesso em: 20 fev. 2020.

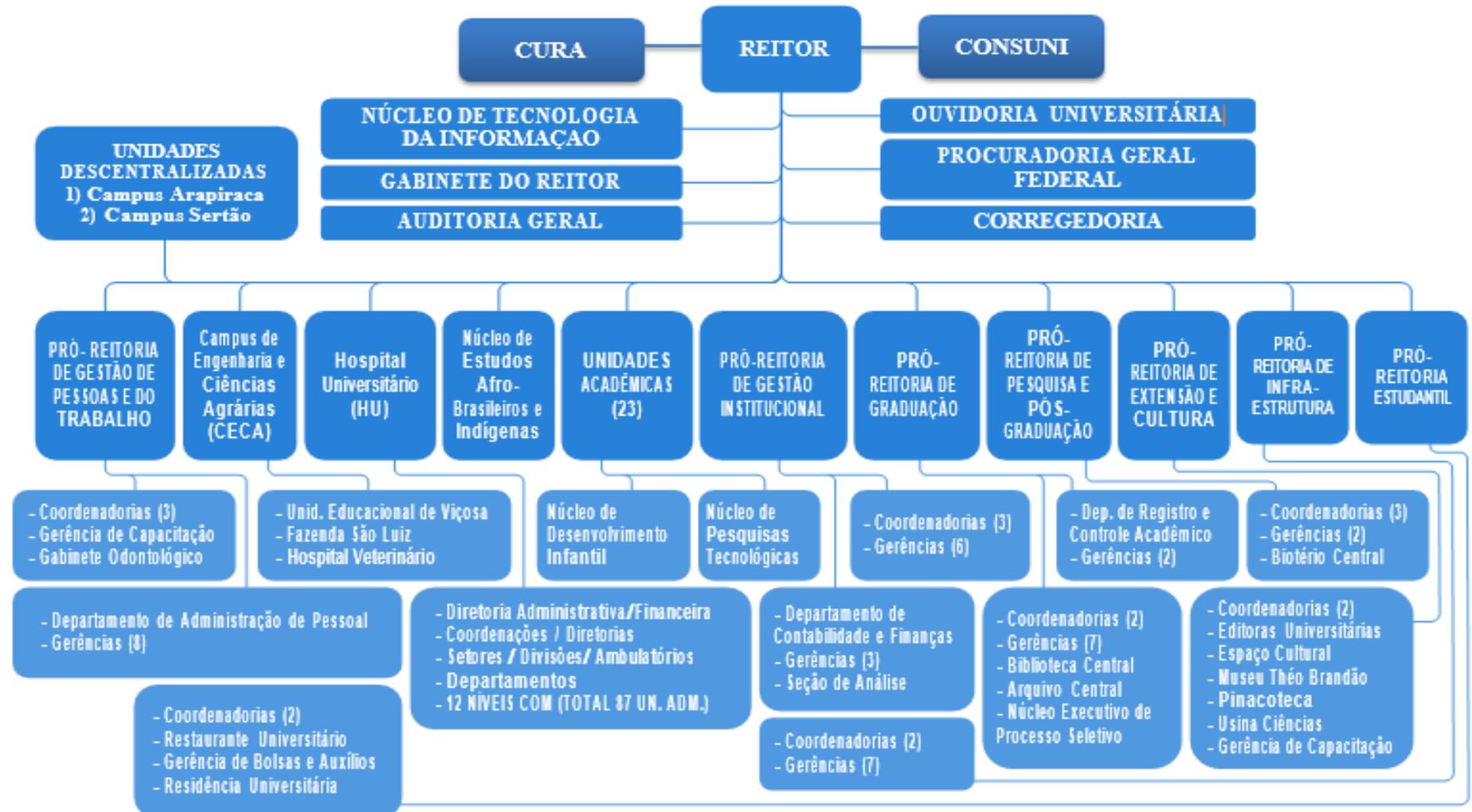
UFAL. **Relatório de atividades do exercício 2016, Planejamento para 2017. 2017**. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/sertao/institucional/transparencia-do-campus/relatorios-de-gestao/relatorio-de-atividades-de-2016-e-planejamento-de-2017/relatorio-de-atividades-de-2016-e-planejamento-de-2017/view>. Acesso em: 12 fev. 2020.

UFAL. **Apostila de estudos**. 2ª Semana de Compras e Licitações do Campus Arapiraca. Arapiraca, 2019a.

UFAL. **Relatório de atividades do exercício 2018, Planejamento para 2019**. 2019b. Disponível em: <http://www.ufal.edu.br/sertao/institucional/transparencia-do-campus/relatorios-de-gestao/relatorio-de-atividades-de-2018-e-planejamento-de-2019/relatorio-de-atividades-de-2018-e-planejamento-de-2019/view>. Acesso em: 15 fev. 2021.

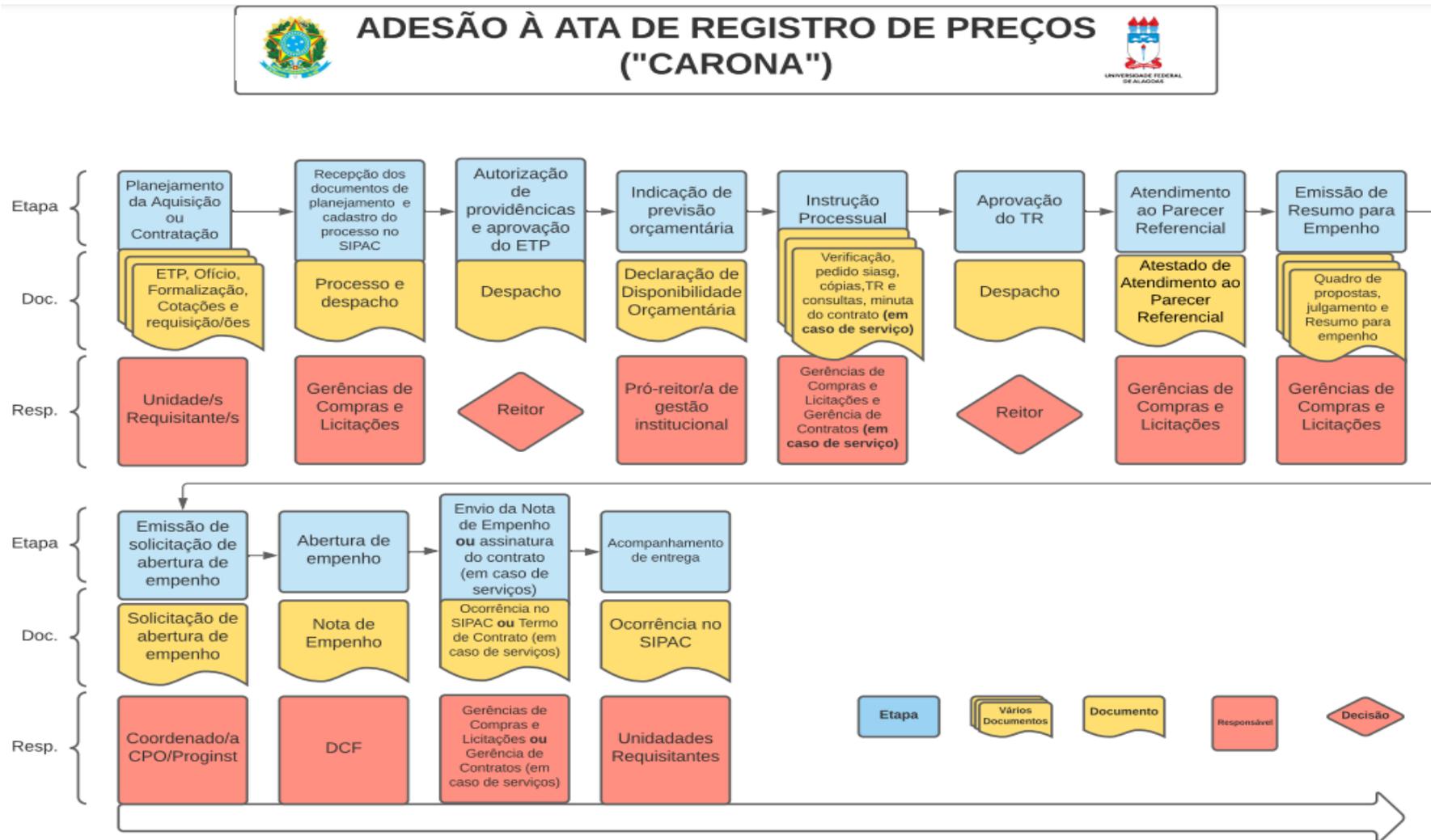
UFAL. **Relatório compras realizadas pela COGINST – 2019**. 2020a. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1j2tnTtayCzsl4VCriHxYie5LMuELFSCT/view>. Acesso em 15 fev. 2021.

### ANEXO 1 – NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL GERAL



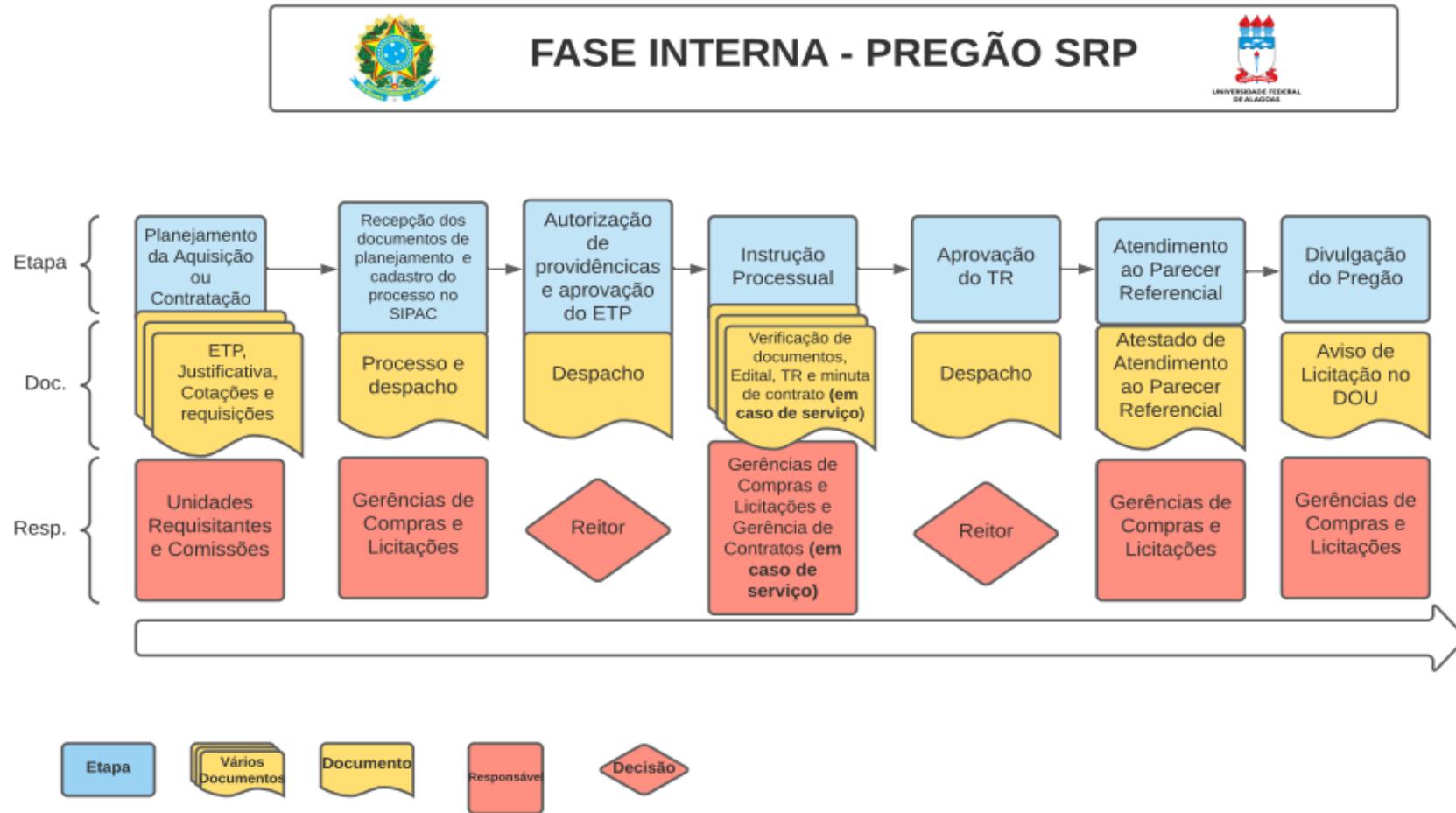
Fonte: UFAL, 2021a, p. 16.

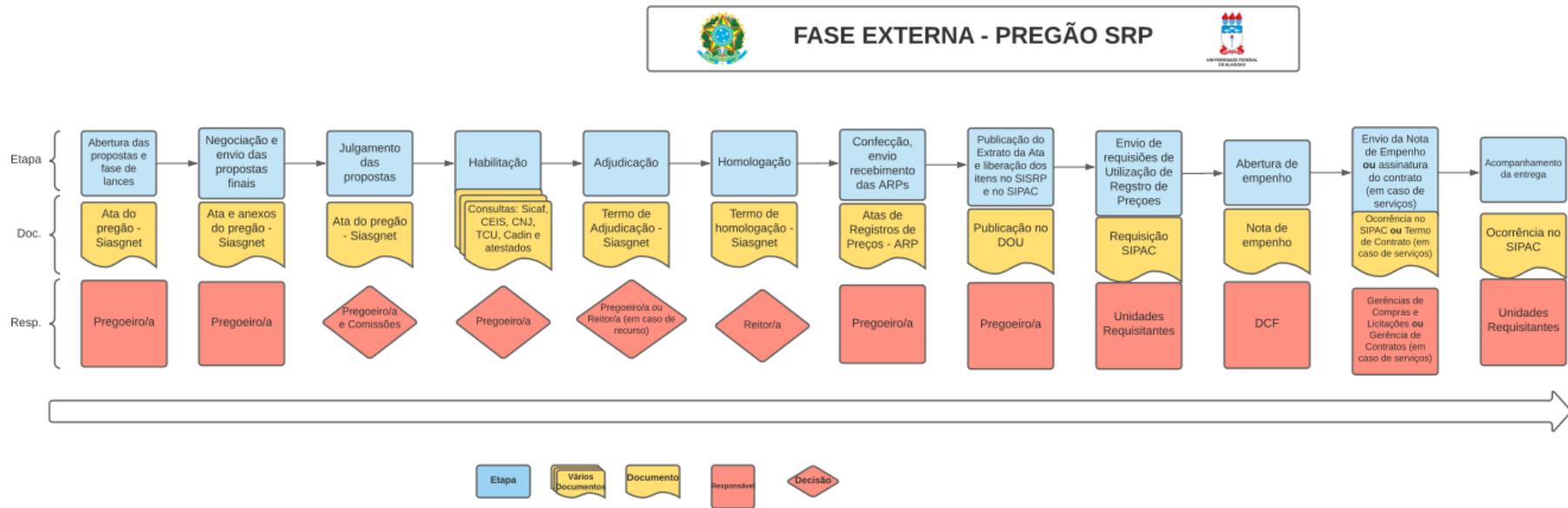
**ANEXO 2 – SUB PROCESSO DE INSTRUÇÃO DE ADESÃO A ATA DE REGISTRO DE PREÇO**



Fonte: Documento interno PROGINST. Autorizado divulgação.

**ANEXO 3 – SUB PROCESSO INSTRUÇÃO E OPERAÇÃO PREGÃO SRP**





Fonte: Documento interno PROGINST. Autorizado divulgação.