

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**  
**CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E**  
**AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

**Gustavo Martins Rocha**

**Gestão Estratégica de Suprimentos no *Campus* Governador  
Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora**

Juiz de Fora  
2023

**Gustavo Martins Rocha**

**Gestão Estratégica de Suprimentos no *Campus* Governador  
Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

Juiz de Fora  
2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Martins Rocha, Gustavo.

Gestão Estratégica de Suprimentos no Campus Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora / Gustavo Martins Rocha. -- 2023.

110 p.

Orientador: Marcos Tanure Sanábio

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2023.

1. Gestão Estratégica de Suprimentos. 2. Planejamento Logístico. 3. Gestão da Informação. 4. Eficiência em Licitações. I. Tanure Sanábio, Marcos, orient. II. Título.

**Gustavo Martins Rocha**

**Gestão Estratégica de Suprimentos no Campus Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 31 de julho de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.(a)Dr(a). Marcos Tanure Sanábio** - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

---

**Prof.(a)Dr(a). Victor Cláudio Paradela Ferreira**  
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

---

**Prof.(a)Dr(a). Paulo Lourenço Domingues Junior**  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Juiz de Fora, 18/07/2023.

---



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Tanure Sanabio, Professor(a)**, em 31/07/2023, às 17:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR, Usuário Externo**, em 28/08/2023, às 11:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Professor(a)**, em 19/09/2023, às 13:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1371506** e o código CRC **7CCB90AE**.

---

## RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública – PPGP, a partir de estudos realizados no Setor de Licitações do *Campus* Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, discutindo as nuances das atividades desenvolvidas pelos servidores e seus meios de trabalho. O objetivo da pesquisa é entender como a Gestão Estratégica de Suprimentos pode auxiliar para o aumento da efetividade das atividades desenvolvidas pelo Setor de Licitações do *Campus* Governador Valadares. Para a obtenção de informações relevantes, foram realizadas entrevistas com servidores da área pesquisada e também pesquisas bibliográfica e documental, buscando entender como a Gestão Estratégica de Suprimentos pode auxiliar para a efetividade das atividades desenvolvidas pelo Setor enfocado. A suposição desta pesquisa está fundamentada na percepção de que o desenvolvimento de uma política permanente de gestão estratégica de suprimentos é uma possibilidade viável de solucionar os problemas administrativos, sendo constantemente atrelado à boa prática de gestão pública. Para verificar sua validade, são apresentados a Universidade Federal de Juiz de Fora e o *Campus* Avançado de Governador Valadares, focando em sua estrutura administrativa e apresentando o local objeto de estudo, o Setor de Licitações, responsável por realizar as compras necessárias para satisfazer os objetivos institucionais. Dessa forma, são apresentados o suporte teórico, a proposta metodológica de pesquisa e a interpretação dos dados que foram coletados na pesquisa de campo, que culminam no plano de ação educacional, que propõe uma proposta de Gestão estratégica de Suprimentos a ser utilizada pelo *Campus* Governador Valadares.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Suprimentos. Planejamento Logístico. Gestão da Informação. Eficiência em Licitações.

## ABSTRACT

This dissertation was developed within the scope of the Professional Master's Program in Management and Evaluation of Public Education - PPGP, based on studies conducted in the Bidding Department of the Governador Valadares *Campus* of the Federal University of Juiz de Fora. It discusses the intricacies of the activities carried out by the employees and their work methods. The research aims to understand how Strategic Supply Management can contribute to increasing the effectiveness of the activities performed by the Bidding Department of the Governador Valadares *Campus*. In order to obtain relevant information, interviews were conducted with employees in the researched area, and a bibliographic and documentary research was carried out to understand how Strategic Supply Management can contribute to the effectiveness of the activities performed by the Supply Department of the Governador Valadares *Campus*. The hypothesis of this research is based on the perception that the development of a permanent strategic supply management policy is a viable possibility to solve administrative problems, constantly linked to good public management practices. To achieve this goal, the Federal University of Juiz de Fora and the Governador Valadares *Campus* are presented, focusing on their administrative structure and introducing the study site, the Bidding Department, responsible for conducting the necessary purchases to fulfill institutional objectives. The theoretical framework, research methodology, and interpretation of the data collected in the field research are then presented, culminating in the educational action plan, which proposes a strategic supply management approach to be used by the Governador Valadares *Campus*.

Keywords: Strategic Supply Management. Logistics Planning. Information Management. Efficiency.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Total de alunos efetivamente matriculados na Graduação.....	18
Tabela 2: Valores licitados pela UFJF.....	25
Tabela 3: Orçamento Anual da UFJF.....	25
Tabela 4: Despesas com Pessoal e Encargos Sociais da UFJF.....	26
Tabela 5: Licitações Realizadas pelo Setor de Suprimentos/GV.....	36
Tabela 6: Limite de valor por modalidade licitatória.....	46
Tabela 7: Iniciativas Estratégicas.....	90
Tabela 8: Canvas Organizacional.....	92
Tabela 9: Análise SWOT.....	93



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo PDCA.....	91
--------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções exercidas pelos servidores públicos que responderam o questionário.....	72
Quadro 2 – Desafios e soluções apontadas pelos participantes da pesquisa sobre o setor de compras onde trabalham.....	75

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CGV	<i>Campus</i> Governador Valadares
CONSU	Conselho Universitário
CORE-SP	Conselho Regional dos Representantes Comerciais no Estado de São Paulo
COSUP	Coordenadoria de Suprimentos
CSA	Centro de Atenção à Saúde
EAD	Educação à Distância
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
GND	Grupo de Natureza da Despesa
GV	Governador Valadares
IAD	Instituto de Artes e Design
ICB	Instituto de Ciências Biológicas - ICB
ICE	Instituto de Ciências Exatas - ICE
ICH	Instituto de Ciências Humanas - ICH
MEC	Ministério da Educação
MTO	Manual Técnico de Orçamento

NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
PAE	Plano de Ação Educacional
PCA	Plano de Contratações Anual
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDCA	Plan, Do, Check e Action
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGC	Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PROINFRA	Pró-reitoria de Infraestrutura e Gestão
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
RDC	Regime Diferenciado de Contratação
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAU	Sistema de Atendimento Unificado
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SISG	Sistema de Serviços Gerais
SRP	Sistema de Registro de Preços
SWOT	Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras

UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS NO <i>CAMPUS</i> GOVERNADOR VALADARES.....</b>	<b>16</b>
2.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA E ASPECTOS GERAIS SOBRE LICITAÇÃO.....	16
<b>2.1.1 Gestão de Suprimentos na UFJF.....</b>	<b>27</b>
2.2 <i>CAMPUS</i> AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES.....	30
<b>2.2.1 Estrutura Organizacional Administrativa do <i>Campus</i> e o Setor de Suprimentos.....</b>	<b>31</b>
<b>3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS: DA TEORIA AO MODELO DE IMPLANTAÇÃO NO <i>CAMPUS</i>.....</b>	<b>40</b>
3.1 TÓPICOS ESPECIAIS SOBRE GESTÃO DE SUPRIMENTOS.....	40
<b>3.1.1 Compras Públicas.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1.2 Gestão Estratégica de Suprimentos.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1.3 Gestão Estratégica de Suprimentos e Capacitação Como Fator de Mudança Organizacional.....</b>	<b>50</b>
3.2 TÓPICOS ESPECIAIS SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	53
<b>3.2.1 Identidade Institucional: Missão, Valores e Visão.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.2 Ciclo PDCA.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.3 Balanced Scorecard (BSC).....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.4 Canvas Organizacional.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.5 Matriz S.W.O.T.....</b>	<b>63</b>
3.3 PROPOSTA METODOLÓGICA DE PESQUISA.....	64
3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS.....	70
<b>3.4.1 Análise dos dados da aplicação do questionário.....</b>	<b>71</b>
<b>3.4.2 Análise dos dados das entrevistas com servidores do Setor de Licitações do <i>Campus</i>.....</b>	<b>77</b>
<b>4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....</b>	<b>83</b>
4.1 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL.....	86
<b>4.1.1 Apresentação.....</b>	<b>87</b>
<b>4.1.2 Estrutura Organizacional.....</b>	<b>87</b>
<b>4.1.3 Identidade Institucional: Missão, Valores e Visão.....</b>	<b>89</b>
<b>4.1.3.1 Missão.....</b>	<b>89</b>
<b>4.1.3.2 Visão.....</b>	<b>89</b>
<b>4.1.3.3 Valores.....</b>	<b>89</b>

<b>4.1.4 Iniciativas Estratégicas.....</b>	<b>89</b>
<b>4.1.5 Ciclo PDCA.....</b>	<b>90</b>
<b>4.1.6 Canvas Organizacional.....</b>	<b>91</b>
<b>4.1.7 Matriz SWOT.....</b>	<b>92</b>
<b>4.1.8 Reuniões para análise da estratégia.....</b>	<b>94</b>
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE A.....	108
APÊNDICE B.....	109

## 1 INTRODUÇÃO

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é uma universidade pública, sediada em Juiz de Fora (MG), com um *Campus* avançado em Governador Valadares (MG). A instituição posiciona-se como um polo científico e cultural de uma região de mais de três milhões de habitantes.

A criação da Universidade Federal de Juiz de Fora remonta à década de 1960, sob a gestão de Juscelino Kubitschek, que a criou na forma de Autarquia Federal, cujas contratações de bens e serviços que deseja fazer para satisfazer sua missão institucional se subordina à Lei Federal 8.666 de 21 de Junho de 1993 (Lei de Licitações), conforme o parágrafo único do artigo primeiro: “Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, [...]” (BRASIL, 1993).

O *Campus* Governador Valadares (CGV) iniciou suas atividades em 19 de novembro de 2012, contando com 260 professores docentes e 183 técnicos administrativos, que trabalham para garantir a qualificação dos 850 discentes anuais. Atualmente, o *Campus* conta com 273 docentes e 199 técnicos administrativos, que atuam para atender os alunos em 10 opções de cursos de graduação nas mais diversas áreas (Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Educação Física, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia), programas de mestrado (Mestrado Profissional em Ensino de Biologia, Mestrado em Ciências Aplicadas à Saúde, Mestrado em Ciências da Reabilitação e Desempenho Físico-funcional, Mestrado em Educação Física e Pós-Graduação stricto sensu em Bioquímica e Biologia Molecular), além de 1 programa de doutorado em Educação Física. Em sua atuação, os diversos setores do *Campus* são vinculados aos respectivos atores no *Campus Sede* e dependem de inúmeras atividades desenvolvidas exclusivamente pela unidade Juiz de Fora (UFJF, 2023b).

Objeto da discussão da dissertação, o processo de compras é coordenado pela Coordenação de Suprimentos (COSUP), vinculada à Pró-reitoria de Infraestrutura e Gestão (PROINFRA) no *Campus* sede, que busca agregação e consolidação dos pedidos pertencentes ao mesmo tipo de despesa visando maior economicidade e economia de escala, para atingir os seguintes resultados: agilidade no processamento de compras e contratações, padronização dos processos de compras e de especificação de bens, redução no tempo de processamento das



requisições, reduzir risco de falta de materiais no almoxarifado central, redução da quantidade de processos licitatórios (evitando o fracionamento de despesa) para atender as demandas de contratação das unidades acadêmicas e administrativas.

Até o ano de 2017, todas as atividades de licitação da UFJF, inclusive as do *Campus* de Governador Valadares, estavam concentradas na sede. Assim, todas as demandas de licitação eram concentradas junto à COSUP e, nos momentos em que havia algum erro ou necessidade de alterações, o processo era enviado via malote ao requisitante para as devidas adequações, e esta parte do fluxo demorava ao menos duas semanas entre ida e vinda dos documentos. As dúvidas que surgiam deveriam ser direcionadas via e-mail, malote ou telefone, o que também demandava tempo, pois concorriam com as demais demandas de toda a Universidade, para citar algumas das dificuldades.

O Setor de Suprimentos do *Campus* Governador Valadares foi criado pela Resolução 01/2017 do Conselho Gestor com o propósito de atuar de forma acessória, buscando as melhores práticas para evitar que a distância entre Governador Valadares e Juiz de Fora se torne um entrave para a finalização das compras locais (UFJF, 2017). Em 2021, o setor passou a ser denominado Setor de Licitações a partir da edição da Resolução 01/2021 do Conselho Gestor do *Campus* de Governador Valadares, passando a ser subordinado à Gerência Administrativa. Desta forma, o setor assumiu a função de executar os processos licitatórios que fossem específicos do *Campus* GV, bem como auxiliar os requisitantes das compras, indicando a melhor forma dentro da legalidade para os procedimentos e fluxos de forma antecipada para dar celeridade ao processo, evitar o retrabalho e reduzir o tempo necessário para sua inclusão nos processos licitatórios ou nos processos de compra direta, com vistas a diminuir o tempo do andamento processual entre a COSUP e os demandantes.

Com isso, as dificuldades do *Campus* começaram a ser superadas, na medida em que possibilitou que os processos fossem executados pela equipe do Setor de Licitações da UFJF-GV, reduzindo a quantidade de processos executados pela Sede. Contudo, outros impasses surgiram em decorrência do fluxo de informações inadequado, da falta de servidores devidamente capacitados para o exercício da função, do alinhamento das metodologias de trabalho junto à Sede e das definições das atribuições do Setor de Licitações.

Nos primeiros anos desde a criação do Setor de Licitações, suas atribuições foram desempenhadas sem que estivessem regulamentadas em documentos oficiais da instituição. Dentre estas atribuições, pode-se destacar a execução e controle das atividades relativas à aquisição de materiais e contratação de serviços por meio de processos licitatórios e orientar os requisitantes quanto à melhor forma de adquirir as mercadorias e serviços necessários, bem como, elaborar editais de licitação e execução das atividades necessárias para o bom andamento do processo de compras, de modo a suprir as necessidades institucionais de modo célere, atingindo os interesses institucionais. Em 2022, as atribuições foram formalmente definidas, por meio da Portaria/SEI Nº 242, de 18 de fevereiro de 2022 dos setores subordinados à Diretoria - Geral do *Campus GV*.

Em relação às atividades do setor, o atendimento dos requisitantes via e-mail e pelo Sistema de Atendimento Unificado (SAU) implantado em 2018, é a que gera maior volume de serviço. A utilização do SAU tem o propósito de otimizar a realização dessa atividade através de um método *online* e organizado. A partir do uso do sistema foram contabilizados 192 atendimentos já em seu primeiro ano de implantação (setembro de 2018) e atualmente são realizados cerca de 300 atendimentos anualmente<sup>1</sup>. É importante frisar que o SAU<sup>2</sup> representa parcialmente o número de atendimentos do setor, pois os dados disponíveis não evidenciam atendimentos que foram realizados presencialmente, via *e-mail* ou telefone.

Considerando a conjuntura de implementação do Setor de Licitações do *Campus GV* e ainda que os princípios da administração pública como a Eficiência, Transparência, Economicidade, Legalidade, Publicidade, Moralidade são uma marca da gestão pública atual e que ferramentas e metodologias são fundamentais para o alcance da efetividade e eficiência dos serviços públicos, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: De que forma a Gestão Estratégica de Suprimentos pode auxiliar para o aumento da efetividade das atividades desenvolvidas pelo Setor de Licitações do *Campus Governador Valadares*?

Para a elucidação da questão apresentada, o objetivo geral da pesquisa é o seguinte: Analisar como a Gestão Estratégica de Suprimentos pode auxiliar no aprimoramento da efetividade das atividades desenvolvidas pelo Setor de Licitações

---

<sup>1</sup> Os dados utilizados foram retirados do Sistema de Atendimento Unificado do setor de suprimentos da UFJF e consolidados pelo pesquisador.

<sup>2</sup> A implantação do sistema será descrita de forma mais detalhada na seção 2.2.1 deste documento.

do *Campus* Governador Valadares. Para atingir este objetivo, a pesquisa adotou os seguintes objetivos específicos: (i) Demonstrar as dificuldades enfrentadas pelo Setor de Licitações no desenvolver de suas atividades; (ii) Analisar a viabilidade da instauração de uma política de Gestão de Suprimentos; (iii) Propor uma política permanente de Gestão Estratégica de Suprimentos, com foco no aprimoramento de procedimentos e transparência.

A hipótese desta pesquisa está fundamentada na percepção de que o desenvolvimento de uma política permanente de gestão estratégica de suprimentos, que inclui a definição de critérios de avaliação constante das aquisições, desenvolvimento e consequente publicação de manuais administrativos e fluxogramas de aquisições, pode proporcionar a simplificação do processo, diminuir o surgimento de dúvidas, melhorar a qualidade dos insumos e equipamentos adquiridos pela Administração e auxiliar no aumento da transparência pública.

A busca é por uma possibilidade viável de solucionar os problemas administrativos, sendo um tipo de política que visa também a verificação constante da possibilidade de aprimoramentos e padronização nos processos de aquisições, também como forma de agilizar o processo e reduzir a possibilidade de retrabalho. Este instrumento é constantemente atrelado à boa prática de gestão pública, demonstrando a necessidade desta pesquisa.

Segundo Barros (2017), a busca por uma administração eficiente, sem desperdícios financeiros e obstáculos intelectuais, traz consigo a necessidade de padronizar os processos. A utilização de procedimentos e documentos em um formato padronizado é essencial para facilitar o bom andamento dos trabalhos e minimizar o tempo gasto na execução das atividades. A essência da padronização reside em estabelecer modelos que descrevam os passos a serem seguidos para alcançar os resultados desejados de forma eficiente, eliminando ou reduzindo as distorções ao longo dos processos, sejam eles relacionados a documentos ou procedimentos.

Desta forma, a padronização dos fluxos e processos administrativos desempenha um papel vital na garantia da consistência, qualidade, eficiência, conformidade e continuidade das atividades essenciais para o bom funcionamento do Setor de Licitações.

Para atingir os objetivos desta pesquisa, a dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro consiste na introdução, que contextualiza o tema de

estudo, apresenta a relevância da pesquisa e estabelece os objetivos gerais e específicos.

No segundo capítulo, é apresentada a Universidade Federal de Juiz de Fora e o *Campus* Avançado de Governador Valadares, com foco em sua estrutura administrativa. Além disso, é abordado o Setor de Licitações, responsável pelos processos licitatórios (compras) e que desempenha um papel auxiliar na realização dos objetivos institucionais.

O terceiro capítulo aborda os conceitos fundamentais da gestão de suprimentos, com base em obras de autores reconhecidos no meio acadêmico, bem como na legislação aplicável à área. Nele, é apresentada a proposta metodológica e o embasamento teórico que sustentaram as discussões e auxiliaram na interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo.

No quarto capítulo, é formulado um Plano de Ação Educacional (PAE), que delinea uma proposta de implementação de um Programa de Gestão Estratégica para o *Campus* GV. Nesse capítulo, é apresentado um modelo metodológico e ferramentas de gestão que visam auxiliar a organização na tradução das estratégias em um processo contínuo, fornecendo direcionamento e alinhamento para alcançar os objetivos estratégicos.

O trabalho é concluído com as considerações finais, as referências bibliográficas utilizadas na dissertação, bem como os apêndices que compõem o presente estudo.

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS NO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES**

Conforme já destacado, esta pesquisa trata da temática da Gestão Estratégica de Suprimentos, que consiste, neste caso, na análise da possibilidade de implantação de mecanismos que possam auxiliar no aumento da efetividade das atividades desenvolvidas pelo Setor de Licitações do *Campus* Governador Valadares.

Tendo essa temática em perspectiva, o objetivo deste capítulo é apresentar o caso a ser investigado, descrevendo o contexto organizacional pesquisado para que o leitor possa conhecer as instâncias administrativas da Universidade Federal de Juiz de Fora, especialmente o *Campus* Governador Valadares e, assim, ter uma compreensão mais precisa dos desafios do setor de compras do *Campus* avançado na execução das suas ações cotidianas.

Assim, a seção 2.1 apresenta brevemente o histórico da universidade e conta com apresentação dos setores administrativos do *Campus* Sede que possuem relação estreita com o problema de pesquisa. A seção 2.2 apresentará o *Campus* Governador Valadares e seu processo de implantação, contendo na seção 2.2.1 a estrutura organizacional administrativa, com o referido tópico finalizando na descrição do setor onde a pesquisa será realizada.

### **2.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA E ASPECTOS GERAIS SOBRE LICITAÇÃO**

Nesta seção é apresentada a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), sua organização administrativa e setores que serão mencionados em momentos posteriores desta pesquisa, por estarem diretamente ligados ao tema.

A Universidade foi criada em 23 de dezembro de 1960, por ato do então presidente Juscelino Kubitschek, que federalizou e unificou cinco instituições de ensino da cidade: Faculdade de Direito de Juiz de Fora; Faculdade de Medicina de Juiz de Fora; Faculdade de Farmácia e Odontologia de Juiz de Fora; Escola de Engenharia de Juiz de Fora e Faculdade de Ciências Econômicas de Juiz de Fora (BRASIL, 1960).

A Cidade Universitária foi construída no ano de 1969, local onde permanece até os dias atuais, com objetivo de concentrar toda a comunidade universitária em um mesmo local. Naquele momento histórico, a UFJF contava com os cursos de Engenharia, Medicina, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia, Odontologia, Geografia, História, Letras, Filosofia, Ciências Biológicas e Ciências Sociais, sendo os últimos seis criados posteriores à federalização. Na década de 1970, após a Reforma Universitária, foram criados três Institutos (Instituto de Ciências Exatas - ICE, Instituto de Ciências Biológicas - ICB e Instituto de Ciências Humanas - ICH) que ficaram responsáveis por congregar os cursos das respectivas áreas.

Em 1999, foi criado o Centro de Ciências da Saúde (CCS) que recebeu os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina. O Instituto de Artes e Design (IAD), a Faculdade de Letras e o Centro de Atenção à Saúde (CSA) foram criados em 2006. No ano de 2008, a UFJF aderiu ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), apresentando um programa de reestruturação que previa o aumento expressivo no número de cursos oferecidos e estudantes atendidos (UFJF, 2009).

De acordo com o Relatório Institucional de Autoavaliação Anual elaborado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da UFJF referente ao ano de 2012, com a adesão ao REUNI, a UFJF passou por alterações significativas em sua estrutura. Além do aumento de vagas e cursos, foi ressaltada a criação do *Campus Avançado* de Governador Valadares, que abriga os cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia.

O REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais) é um programa voluntário que visa promover a expansão das universidades federais no Brasil. Sua adesão deve ser iniciativa própria das Instituições de Ensino, e foi estabelecido pelo Decreto 6096, em abril de 2007. Esse programa estabeleceu diversas metas, como o aumento do número de vagas oferecidas pelas instituições, a redução das taxas de evasão, a revisão da estrutura acadêmica, a ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil, entre outras.

De acordo com o decreto 6096 de 2007, o Ministério da Educação (MEC) tem a responsabilidade de fornecer os recursos necessários para o cumprimento desses objetivos, dentro dos limites orçamentários disponíveis. O REUNI representa um

esforço governamental para ampliar o acesso à educação superior, melhorar a qualidade dos cursos e fortalecer as universidades federais.

Por meio desse programa, as instituições de ensino têm a oportunidade de se desenvolver e se adaptar às demandas da sociedade, expandindo sua capacidade de atendimento e promovendo uma maior inclusão de estudantes. A criação do REUNI demonstra a importância atribuída pelo governo à expansão do ensino superior e ao fortalecimento das universidades federais como agentes transformadores da educação no país. (BRASIL, 2007).

A universidade oferece atualmente (julho de 2023), 93 cursos de graduação, 36 mestrados acadêmicos e 17 programas doutorados, além do Ensino Básico, através do Colégio de Aplicação João XXIII. Os diversos cursos atendem cerca de 20 mil alunos presenciais, bem como cerca de 3 mil estudantes na modalidade EAD (INEP, 2021).

Conforme o Relatório de Gestão 2022 da UFJF, a universidade contava, ao final daquele ano, com 3.263 servidores, sendo 1.672 docentes e 1.591 técnicos. Em relação aos discentes, em 2022 houve um total de 16708 alunos matriculados na graduação (UFJF, 2023a). Na tabela 1, verifica-se um aumento constante na quantidade de alunos até 2021, quando os efeitos da COVID-19 pôde ser sentido na capacidade da universidade em captar novos alunos e na retenção dos já matriculados.

Tabela 1: Total de alunos matriculados na Graduação

<b>Total de alunos efetivamente matriculados na Graduação</b>							
Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total de alunos	15.814	18.543	18.503	19.032	20.425	16.068	16.708

Fonte: Adaptado de (UFJF, 2022).

A atual configuração administrativa da universidade advém de reorganização efetuada em 2014, por meio da Resolução N° 14 do CONSU (Conselho Universitário), que foi alterada pelo Resolução CONSU N° 35/2015, cujo detalhamento ocorreu com a edição da Portaria N° 13/2016<sup>3</sup>. Essa nova organização

<sup>3</sup> Foi realizada uma consulta junto à Pro-Reitoria de Planejamento sobre outras portarias e resoluções que tratam da criação e organização administrativa da UFJF e da Coordenadoria de Suprimentos para complementar esta seção, e estou aguardando resposta.

trouxo a implementação de Pró-Reitorias, trazendo maior autonomia aos setores administrativos ao desconcentrar decisões a cada Pró-Reitor, que pode reorganizar os servidores e setores sob sua responsabilidade livremente, para obter maior eficácia administrativa (UFJF, 2014, 2015a, 2016).

Conforme demonstrado, a UFJF através dos anos aumentou a quantidade de cursos ofertados nas mais diversas áreas do conhecimento e ao aumentar o número de estudantes contemplados, segue sua missão institucional, de “produzir, sistematizar e socializar o saber, [...] ampliando e aprofundando a formação do ser humano, [...] na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida” (UFJF, 2016a).

Ao assumir o compromisso de expansão e regionalização, a UFJF enfrentou desafios significativos decorrentes da transição de uma estrutura centralizada em um único *Campus* Sede para um modelo *MultiCampi*. Essa mudança envolveu a criação de nova unidade em município diferente, ampliando a presença da universidade e buscando atender de forma mais abrangente as demandas da população.

Nesse processo de expansão, a UFJF se deparou com desafios como a coordenação e integração entre as unidades, a adaptação às peculiaridades de cada *Campus*, o gerenciamento de recursos humanos e financeiros, além da necessidade de fortalecer a infraestrutura e serviços em cada localidade. A implementação desse modelo *MultiCampi* requer esforços para garantir a qualidade do ensino, a pesquisa e a extensão em todas as unidades, promovendo a articulação entre os diferentes campi e fomentando a troca de conhecimentos entre eles.

Apesar dos desafios, a UFJF enfrentou essa transição como uma oportunidade para ampliar seu impacto social, diversificar sua oferta de cursos e fortalecer sua presença em diferentes regiões. Com uma visão estratégica e o compromisso de oferecer um ensino superior de excelência, buscou superar os obstáculos e avançar na consolidação de sua estrutura *MultiCampi*.

Em relação à personalidade legal, a Universidade Federal de Juiz de Fora foi criada sob o regime de autarquia e, conforme art. 4º do Decreto-Lei 200, de fevereiro de 1967, autarquia é órgão da administração pública indireta, que executa atividades típicas de Estado que “requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”. Nessa classificação se encontra a UFJF, que oferece serviços educacionais à população (BRASIL, 1967).



A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), como Órgão Federal de execução indireta, está sujeita aos preceitos constitucionais para o desenvolvimento de suas atividades. Conforme o artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal, a instituição tem o dever de realizar licitações, garantindo igualdade de condições a todos os interessados em contratar com a administração pública, seja para fornecer produtos ou serviços. Essa obrigação também é reforçada no parágrafo único do artigo primeiro da Lei de Licitações (Lei 8.666/1993), que está vigente até 29/12/2023 por meio da medida provisória 1167/2023 e também no art. 60 e art. 80 da NLCC, complementando o que é estabelecido na Constituição Federal.

As licitações na administração pública envolvem duas fases: a interna e a externa. Essas fases são parte essencial do processo licitatório e visam garantir a transparência, a competição justa e a eficiência na contratação de bens e serviços pelo poder público (DIAS, 2019).

A fase interna compreende a etapa inicial do processo, realizada dentro da administração pública. Nessa fase, são definidas as necessidades, elaborados os estudos técnicos e jurídicos, e realizada a seleção do objeto a ser contratado. A administração pública verifica os recursos disponíveis, define critérios de julgamento e estabelece os termos do edital de licitação, que conterá todas as informações relevantes para os potenciais licitantes. É na fase interna que ocorre a aprovação do processo licitatório pelos órgãos competentes da administração pública. (DIAS, 2019)

Ainda segundo Dias (2019), a fase externa é a etapa em que a administração pública torna público o processo licitatório, permitindo a participação de empresas interessadas em concorrer para a contratação. Nessa fase, ocorre a divulgação do edital de licitação, bem como a realização dos procedimentos necessários para a seleção do fornecedor, como a recepção e análise das propostas, a fase de habilitação dos licitantes e a etapa de julgamento e adjudicação. Ao final da fase externa, é selecionado o vencedor da licitação, que será o fornecedor contratado para atender à demanda da administração pública.

É importante ressaltar que as fases interna e externa são interligadas e complementares. Na fase interna, são estabelecidas as diretrizes e os critérios para a fase externa, garantindo que o processo licitatório seja conduzido de maneira adequada, legal e transparente. A fase externa, por sua vez, é o momento em que ocorre a ampla concorrência entre os licitantes, permitindo a seleção do fornecedor

mais vantajoso para a administração pública, garantindo a igualdade de participação aos licitantes.( MELLO, 2013)

Uma das principais inovações trazidas pela Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC) é a ênfase significativa na fase preparatória (fase interna). Nesta etapa, é essencial um amplo planejamento, alinhado com um plano de contratações anual e com as leis orçamentárias. Além disso, são abordadas todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que possam influenciar na contratação. Também são previstos outros procedimentos preliminares específicos nos incisos I a XI do artigo 18.

Um ponto importante a ser destacado na fase externa é a aplicação da inversão de fases como regra. Isso implica que o julgamento da proposta é realizado antes da análise dos documentos de habilitação da proposta mais bem classificada. A alteração dessa ordem só é permitida mediante um ato motivado que explique os benefícios decorrentes dessa mudança, conforme estabelecido no § 1º do artigo 17 da Lei 14.133/2021.

Para se realizar uma licitação, cada Órgão deve definir com clareza os itens que deseja comprar e quais preços está disposto a pagar neste momento em que são realizadas as pesquisas de preços. Estas pesquisas, sejam por contratação direta ou por processo licitatório, possuem previsão legal na Lei 8666/93 e 10.520/02. A pesquisa de mercado é compulsória e tem a finalidade de levantar a estimativa dos valores praticados no mercado e definir um orçamento estimado. Esta prática é de suma importância para a garantia da vantajosidade das compras públicas e vem sendo alvo de grande atenção da Corte de Contas.

A pesquisa de preços tem como objetivo fornecer subsídios para a tomada de decisão na contratação, permitindo uma avaliação adequada das propostas recebidas. Com base nos dados levantados, é possível comparar preços, identificar variações significativas e selecionar a proposta mais vantajosa para a administração pública.

A Instrução Normativa SEGES/ME Nº 65 trouxe uma definição mais assertiva de alguns conceitos deixando em evidência a importância da diversificação das fontes de pesquisa e da análise dos dados para uma pesquisa de preços de qualidade que deve ser realizada de forma criteriosa, considerando-se diversos aspectos, tais como a especificidade do objeto a ser contratado, as características

técnicas, a quantidade necessária, as condições de pagamento e entrega, bem como o contexto de mercado.

Após os procedimentos de definição de preços estimados, a Administração deve definir qual a forma na qual os fornecedores irão concorrer para contratar com a Administração Pública. Na Lei de Licitações (Lei nº 8.666/1993), ainda vigente, estão previstas as seguintes modalidades (formas de contratação), cada qual com sua definição para serem utilizadas:

**Concorrência:** é a modalidade mais abrangente, utilizada para contratações de grande vulto (acima de R\$ 3.300.000,00) e com ampla concorrência. É obrigatória para obras e serviços de engenharia de grande porte, além de ser utilizada em outras situações previstas em lei.

**Tomada de Preços:** é uma modalidade intermediária, utilizada para contratações de valores intermediários, que exige a participação de empresas previamente cadastradas ou que atendam a requisitos específicos de qualificação técnica.

**Convite:** é uma modalidade simplificada, utilizada para contratações de menor valor, com a participação de pelo menos três interessados previamente convidados pela administração pública.

**Concurso:** é a modalidade utilizada para seleção de trabalhos técnicos, científicos ou artísticos, com premiação ou remuneração aos vencedores, definindo critérios de julgamento pré-estabelecidos.

**Leilão:** é a modalidade utilizada para alienação de bens móveis ou imóveis da administração pública, por meio de lances em sessão pública.

Além dessas modalidades, a Lei nº 10.520/2002 instituiu o Pregão, uma modalidade de licitação específica para aquisição de bens e serviços comuns, de forma ágil e eletrônica. O pregão pode ser presencial ou eletrônico, e tem como característica principal a inversão das fases de habilitação e julgamento, em comparação com as outras modalidades.

As Instituições de Ensino Superior públicas possuem ainda a possibilidade de aplicar uma outra modalidade de licitação, o Regime Diferenciado de Contratação (RDC) que foi regulamentado pela Lei 12.462/2011 sendo aplicável às licitações para obras e serviços de engenharia.

Cabe ressaltar que cada modalidade possui regras e procedimentos específicos, estabelecidos por lei, e a escolha da mais adequada dependerá das características do objeto licitado e das necessidades da administração pública.

Além das modalidades de licitação, a Administração Pública deve ainda determinar a forma de escolha da proposta mais vantajosa, de acordo com os tipos de licitação, a saber: menor preço, melhor técnica e técnica e preço. No caso do Pregão, a legislação determina a obrigatoriedade da utilização do menor preço.

Ainda existem as exceções ao processo de licitar, que são as chamadas contratações diretas, onde não é utilizada uma modalidade de licitação para a aquisição de bens e serviços, que é como são chamadas as inexigibilidades de licitação e as dispensas de licitação. As inexigibilidades são aquelas onde não há empresas para concorrerem pelo fornecimento do bem ou serviço, devido à especificidade do objeto a ser contratado, a exemplo de equipamentos que possuem patente e seu comércio é monopolizado por uma única indústria. As dispensas são processos simplificados onde não ocorre a licitação, sendo utilizáveis em situações específicas definidas na Lei de Licitações, possuindo 35 condicionantes de uso, sendo a mais utilizada a por valor diminuto, onde o objeto a ser adquirido possui valor menor a 10% (dez por cento) ao teto definido na referida lei para cada modalidade licitatória.

Em abril de 2021, foi sancionada a Lei 14.133, denominada Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), sendo um marco legislativo no Brasil que estabeleceu um novo regime jurídico para as licitações e contratações públicas. Essa lei foi aprovada para substituir a antiga Lei de Licitações (Lei 8.666/1993), bem como as Leis do Pregão (Lei 10.520/2002) e do Regime Diferenciado de Contratações (Lei 12.462/2011), além de tratar de outros temas relativos a matéria.

A NLLC tem como principal objetivo modernizar e aperfeiçoar o processo licitatório, visando aumentar a eficiência, transparência e segurança jurídica nas contratações públicas. A nova lei introduz mudanças significativas e inovações no sistema, buscando agilizar os procedimentos e estimular a concorrência, sem abrir mão dos princípios fundamentais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Algumas das principais características e inovações trazidas pela Nova Lei de Licitações e Contratos incluem a criação de modalidades específicas de licitação, como o diálogo competitivo e o chamamento público, que possibilitam maior

flexibilidade e adequação às diferentes necessidades e complexidades das contratações, bem como o fortalecimento do planejamento prévio e da fase preparatória das licitações, visando aprimorar a qualidade dos projetos e estudos técnicos, bem como a definição precisa dos requisitos e critérios para contratação.

A NLLC introduziu novos critérios de julgamento, além do preço, como o maior retorno econômico, a melhor combinação de qualidade e preço, e o maior desconto. Também incentivou a utilização de tecnologias da informação e comunicação, com a previsão de meios eletrônicos e digitais para a realização dos processos licitatórios, fortalecendo assim os mecanismos de controle e combate à corrupção, com a previsão de exigências mais rigorosas em relação à idoneidade dos licitantes e a aplicação de sanções mais severas para irregularidades.

A Lei 14.133/21 (NLLC) teve a sua vigência aplicada desde o dia em que foi sancionada, porém estabeleceu-se um prazo de dois anos após a sua publicação para que as demais leis que tratam do tema sejam revogadas, permitindo assim que a Administração Pública utilize quaisquer dos regimes durante este período. A medida provisória 1167/2023 prorrogou o prazo de adequação à NLLC até o dia 29/12/2023.

A Nova Lei de Licitações e Contratos traz importantes avanços para o ambiente de contratações públicas no Brasil, buscando promover maior eficiência, transparência e integridade nos processos de licitação e contratação.

O volume de recursos financeiros utilizados pelos Órgãos Públicos para consecução de seus objetivos institucionais é relevante, de modo que as instâncias de controle desenvolvem metodologias de análise das licitações realizadas, para prevenir fraudes e desperdícios. A Tabela 1 apresenta os valores das despesas relacionadas às compras e contratações da UFJF, classificadas por modalidade de licitação, abrangendo o período de 2019 a 2022.

Tabela 2: Valores licitados pela UFJF

<b>Valores licitados pela UFJF</b>				
<b>Modalidade</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Pregão	R\$ 10.447.934,28	R\$ 25.296.476,11	R\$ 45.885.546,82	R\$18.935.752,21
Inexigibilidade de licitação	R\$ 2.765.017,99	R\$ 3.094.738,68	R\$ 704.273,64	R\$1.056.030,53
Dispensa de licitação	R\$ 6.529.209,46	R\$ 14.718.706,18	R\$ 26.995.220,01	R\$ 8.139.451,92
Regime Diferenciado de Contratações Públicas	R\$ 5.653.590,00	R\$ 6.070.100,00		
Registro de Preços	R\$ 23.830.004,61	R\$ 4.672.918,14	R\$ 696.038,23	
<b>Valor Total</b>	<b>R\$ 49.225.756,34</b>	<b>R\$ 53.852.939,11</b>	<b>R\$ 74.281.078,70</b>	<b>R\$ 28.131.234,66</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações extraídas do portal da transparência e dos relatórios de gestão da UFJF

A tabela 3 traz os valores que representam o orçamento anual da UFJF, compreendendo o período de 2019 a 2022:

Tabela 3: Orçamento Anual da UFJF

<b>Orçamento Anual da UFJF</b>			
<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
R\$ 1.020.719.551,00	R\$ 1.046.497.318,00	R\$1.041.639.586,00	R\$1.053.501.461,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações extraídas dos Relatórios do Portal da Transparência

A seguir, trazemos na tabela 4 as informações obtidas por meio de uma pesquisa realizada no Portal da Transparência. Foram aplicados filtros para selecionar o órgão, o período e o grupo de despesas, a fim de detalhar os gastos com pessoal no período de 2019 a 2022. O grupo de natureza de despesas selecionado foi o "1 - Pessoal e Encargos Sociais".

Segundo o Manual Técnico de Orçamento - MTO 2023 do Ministério do Planejamento e Orçamento, o Grupo de Natureza da Despesa (GND) é uma categoria que agrupa os elementos de despesa com as mesmas características em relação ao objeto de gasto. O GND 1- Pessoal e Encargos Sociais tem a seguinte descrição:

Despesas orçamentárias com pessoal ativo, inativo e pensionistas, relativas a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de Poder, com quaisquer espécies remuneratórias, tais como vencimentos e vantagens, fixas e variáveis, subsídios, proventos da aposentadoria, reformas e pensões, inclusive adicionais, gratificações, horas extras e vantagens pessoais de qualquer natureza, bem como encargos sociais e contribuições recolhidas pelo ente às entidades de previdência, conforme estabelece o caput do art. 18 da Lei Complementar 101, de 2000.

Tabela 4: Despesa com Pessoal e Encargos Sociais da UFJF

<b>Despesa com Pessoal e Encargos Sociais da UFJF</b>			
2019	2020	2021	2022
R\$ 763.696.955,56	R\$ 786.134.251,48	R\$ 809.351.333,98	R\$ 821.403.887,37

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações extraídas dos Relatórios do Portal da Transparência

Os valores apresentados na Tabela 4 destacam que as despesas obrigatórias com Pessoal e Encargos Sociais representam aproximadamente 74,82%, 75,12%, 77,70% e 77,97% do orçamento anual da UFJF para o período de 2019 a 2022. Esses números evidenciam uma tendência ascendente nesse tipo de despesa, ao mesmo tempo em que o orçamento discricionário, que é a parcela flexível utilizada para atender aos objetivos institucionais do Órgão, apresenta uma trajetória decrescente. Isso indica um aumento significativo nos gastos obrigatórios e uma redução proporcional nas disponibilidades para ações discricionárias.

### 2.1.1 Gestão de Suprimentos na UFJF

O campo de atuação desta pesquisa, conforme já destacado, é a área de compras públicas, que na UFJF *Campus* Sede é exercida pela Coordenadoria de Suprimentos (COSUP), vinculada à Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão conforme a Resolução 41/2021 do Conselho Superior da UFJF. A PROINFRA é responsável pelas atividades de fiscalização dos projetos das obras de engenharia, administra a ocupação e uso dos espaços, dos patrimônios e estoques/almoxxarifados. Cuida da manutenção do *Campus*, da segurança, do transporte, dos contratos, convênios e licitações, bem como a fiscalização administrativa de contratos com dedicação exclusiva de mão de obra (UFJF, 2021b).

Para realizar as compras de materiais e contratação de serviços, a UFJF deve em regra realizar licitações, aplicando todos os normativos e orientações relativas às compras públicas. Como forma de realizar as despesas de forma vantajosa e eficiente, desde 1993, com o advento da Lei de Licitações, o Governo se mostra atento às possíveis mudanças nos processos a fim de atingir o princípio constitucional da Eficiência. Em 2002, foi instituída a modalidade pregão e em 2005 complementou-se com o pregão realizado na forma eletrônica, trazendo de vez a tecnologia como aliada a atingir a transparência e, ao conseguir demonstrar suas necessidades ao maior número possível de interessados por meio da internet, conseguir economia de escala. A Nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021) reproduziu os princípios existentes na lei anterior e trouxe mais doze novos princípios para balizar os processos de compras públicas:

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).

De maneira geral, o processo de compras segue a seguinte lógica: na fase interna é elaborado o edital de licitação e a aquisição é feita na fase externa do processo, em que acontece a concorrência entre os participantes, contratando a proposta mais vantajosa (FERNANDES, 2000).



Apesar da realização de processos licitatórios ser um procedimento regulado por lei, a legislação brasileira não detalha especificamente como a Administração Pública deve se organizar administrativamente em relação à tramitação interna do processo licitatório. Essa questão fica a cargo de cada órgão ou entidade, que deve adequar a tramitação de acordo com sua estrutura organizacional e necessidades específicas.

Essa autonomia permite que os órgãos tenham flexibilidade para definir seus próprios fluxos internos de tramitação, adaptando-os de acordo com suas características e peculiaridades. Dessa forma, cada entidade pode estabelecer os procedimentos administrativos necessários para conduzir adequadamente o processo licitatório, considerando suas particularidades, como tamanho, complexidade, demandas internas, entre outros fatores.

No entanto, mesmo com essa autonomia na organização administrativa interna, é fundamental que os órgãos e entidades observem os princípios legais que regem o processo licitatório, como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Ainda que a Administração possua suas particularidades na forma de tramitação interna, é imprescindível que sejam respeitados os preceitos fundamentais do processo licitatório estabelecidos na legislação pertinente para a promoção da transparência, a celeridade e a integridade do procedimento.

O manual de Compras da UFJF apresenta algumas limitações que precisam ser abordadas para melhorar a eficiência e a transparência da regulamentação interna do processo de compras. Esse manual não abrange todos os aspectos relevantes relacionados às compras, deixando lacunas que podem comprometer a compreensão e a aplicação adequada das diretrizes. Além disso, não está atualizado desde 2017, o que implica em uma defasagem significativa de informações e diretrizes que podem levar a interpretações equivocadas ou à utilização de informações desatualizadas.

Outro aspecto relevante em relação ao Manual de Compras da UFJF é a presença de *links* de internet que não estão mais disponíveis. Isso compromete a acessibilidade às informações e pode levar a dificuldades na obtenção de orientações adicionais sobre assuntos específicos relacionados às compras, prejudicando a conformidade e a eficácia das práticas de compras.

Desta forma, é evidente a necessidade de um planejamento e mapeamento detalhado do processo de compras da UFJF com a implementação de medidas para corrigir essas fragilidades, fornecendo orientações claras e precisas aos envolvidos no processo de compras. O tema de licitações é realmente amplo e complexo, envolvendo uma série de regras, procedimentos e princípios que visam garantir a transparência, a competitividade e a eficiência nas contratações públicas. Para lidar com essa complexidade, é essencial estabelecer um procedimento detalhado e transparente, com a divulgação de informações claras e completas, visando a orientação de todos os envolvidos no processo licitatório, desde os agentes públicos responsáveis pela condução do procedimento até os potenciais licitantes interessados em participar. Esse fluxo deve apresentar de forma clara todas as etapas, requisitos necessários, dentre outros elementos relevantes.

A implementação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na UFJF permitiu o mapeamento e a disponibilização de formulários padronizados para alguns procedimentos da fase interna de licitação. No entanto, os fluxos e padrões para muitos processos de aquisição de materiais e serviços ainda estão incompletos e, ocasionalmente, passam por alterações e retrabalhos dependendo da natureza do objeto ou das necessidades administrativas, sem necessariamente informar o solicitante que, por vezes, fica sem retorno sobre a sua solicitação de compra.

Um dos fatores que podem contribuir para a baixa eficiência do processo de compras e demonstram o quanto ele carece de mais atenção é a ausência de um programa permanente de capacitação dos servidores na área de compras. O pesquisador, por exemplo, adquiriu os conhecimentos acerca de licitações através de pesquisas na internet, cursos *online* e transferência de conhecimento com outros servidores (da UFJF ou de outras instituições), nunca por iniciativa de treinamentos promovidos pela Instituição.

Aliado aos pontos citados, o processo se torna mais complexo à medida em que deve ser observada toda a legislação que pode relacionar a objetos específicos, o que pode demandar maior especialização da documentação a ser juntada ao processo para o correto andamento da compra ou contratação.

Na próxima seção, é trabalhado o *Campus* Governador Valadares, que possui um setor com algumas atribuições semelhantes à coordenadoria de suprimentos, com objetivo de reduzir o retrabalho e ser suporte aos requisitantes, considerando

que a distância do *Campus* para a Sede é um fator de dificuldade na tramitação de processos de aquisições.

## 2.2 CAMPUS AVANÇADO GOVERNADOR VALADARES

A aprovação da criação do *Campus* Avançado da Universidade Federal de Juiz de Fora, na cidade de Governador Valadares-MG, ocorreu por meio da Resolução 01/2012 do Conselho Superior da UFJF (UFJF, 2012) e as atividades foram iniciadas em 19 de novembro de 2012. A construção do *Campus* de Governador Valadares da UFJF foi iniciada no terreno doado à Universidade de aproximadamente 1 milhão de metros quadrados, porém a obra está paralisada sem previsão de retomada (UFJF, 2020).

Anualmente são ofertadas vagas em dez cursos de graduação presenciais, sendo eles: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Educação Física, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia. Também são oferecidos os seguintes cursos de pós-graduação: Mestrado Profissional em Ensino de Biologia, Mestrado em Ciências Aplicadas à Saúde, Mestrado em Ciências da Reabilitação e Desempenho Físico-funcional, Mestrado e Doutorado em Educação Física e, ainda, Pós-Graduação *stricto sensu* em Bioquímica e Biologia Molecular.

As aulas e as atividades administrativas do *Campus* GV da UFJF são realizadas em 11 espaços locados, com contratos firmados com diferentes instituições e empresas. Esses espaços são: Associação Brasileira de Odontologia, Pitágoras Sistema de Educação Superior Sociedade Ltda, Aladir Silva Dornelas, Atos Treinamento em Odontologia e Serviços Ltda (Funorte), Asta Empreendimentos Imobiliários Ltda - UNIPAC, Fundação Percival Farquhar - Univale, IWV Administração e Participações Ltda, Jokarla Empreendimentos Imobiliários Ltda (2 contratos), Marlene de Fátima Brum e Sociedade Recreativa Filadélfia.

Esses espaços locados são utilizados para sediar salas de aula, laboratórios, departamentos acadêmicos, secretarias administrativas e outros ambientes necessários para o funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas do *Campus* e representam um custo de aluguel de R\$ 7.425.084,60 anual (UFJF, 2023).

Na próxima seção, é apresentada a estrutura organizacional administrativa do *Campus* GV da UFJF, com foco no setor de suprimentos, ambiente em que foi conduzida a pesquisa.

### **2.2.1 Estrutura Organizacional Administrativa do *Campus* e o Setor de Suprimentos**

Em novembro de 2015, foi aprovado pelo CONSU o Regimento Interno do *Campus* Avançado de Governador Valadares – MG (UFJF, 2015) depois de ampla discussão e de debate, ocorrido com os docentes, discentes e Técnico-administrativos em Educação em Governador Valadares e as contribuições da Comissão instituída no CONSU. O Título II deste Regimento Interno é exclusivo para a definição da constituição e da organização administrativa que compreende: I – Direção Geral; II – Unidades Acadêmicas; III – Coordenações e Gerências; IV – Conselho Gestor; V – Setores Administrativos e de Apoio, sendo o Conselho Gestor o órgão máximo consultivo e deliberativo do *Campus*, resguardadas as atribuições regimentais dos conselhos setoriais e do CONSU (UFJF, 2015).

De acordo com o Regimento Interno do *Campus* Avançado de Governador Valadares – MG (UFJF, 2015) a Direção Geral tem as seguintes atribuições:

- I – coordenar, fiscalizar e superintender as atividades administrativas do *Campus*;
- II – representar o *Campus* Avançado junto à Comunidade Regional;
- III – convocar e presidir as Reuniões do Conselho Gestor, com direito a voto;
- IV – executar as deliberações do Conselho Gestor do *Campus*;
- V – apresentar proposta orçamentária e Plano Anual de Atividades ao Conselho Gestor;
- VI – ordenar despesas;
- VII – submeter ao Conselho Gestor, ao final de cada exercício, relatórios de atividades e prestação de contas;
- VIII – encaminhar as contas e os relatórios de atividades com o Parecer do Conselho Gestor à Reitoria, que deverá submetê-los à aprovação do CONSU;
- IX – buscar viabilizar os meios necessários para a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão por meio da interação com as Diretorias das Unidades Acadêmicas, Coordenações de Curso, Chefias de Departamento e Setores Administrativos;
- X – estabelecer os necessários procedimentos para representar os interesses e necessidades do *Campus* Avançado junto à Reitoria, às Pró-Reitorias, Assessorias e Unidades Acadêmicas;

- XI – instaurar procedimentos administrativos e propor aplicação de penas disciplinares para o Corpo Técnico Administrativo em Educação não lotado em unidades acadêmicas;
- XII – indicar os servidores que ocuparão os cargos na estrutura administrativa do *Campus*;
- XIII – cumprir e fazer cumprir o presente Regimento.

Foram criadas também a Coordenação de Infraestrutura, Coordenação de Recursos Humanos e Coordenação Acadêmica para auxiliar a Direção Geral nas grandes áreas que necessitam de descentralização para maior eficiência dos serviços.

Antes da criação do Setor de Suprimentos, no ano de 2017, todas as atividades relativas às compras eram realizadas exclusivamente pelo *Campus* sede, exigindo tempo maior de processamento quando havia a ocorrência de erros em algum documento enviado pelos requisitantes, exigindo que a documentação fosse enviada novamente para Governador Valadares para correção, desperdiçando papel, insumos de impressão, despesa com traslado e especialmente tempo, reduzindo a efetividade do processo.

O Setor de Suprimentos foi criado pela Resolução 01/2017 do Conselho Gestor do *Campus* Governador Valadares, que define a estrutura administrativa do *Campus*, estando o setor vinculado à Coordenação Administrativa:

Art. 3º - A Diretoria Geral do *Campus* Governador Valadares, órgão interno de execução administrativa, será composta da seguinte estrutura:

I – Direção e Vice-Direção Geral;

III – Coordenação Administrativa, composta de:

[...]

g) Suprimentos.

§ 1º – Todas as Coordenações, Gerências e Setores que compõem a estrutura da Diretoria Geral do *Campus* Governador Valadares terão subordinação hierárquica e funcional a Direção Geral do *Campus* Governador Valadares, a quem caberá estabelecer o planejamento, a organização, a direção e o controle estratégico, tático e operacional desses órgãos, de acordo com as especificidades do *Campus*, respeitadas as competências deste conselho e demais órgãos da instituição.

§ 2º - As diretrizes e normas gerais das atividades e serviços prestados pelas Coordenações, Gerências e Setores que compõem a Diretoria Geral do *Campus* Governador Valadares serão estabelecidas pela legislação vigente e pelas normas internas da UFJF, publicadas pelos Órgãos Colegiados Superiores, Reitoria, Pró-reitorias e Diretorias (UFJF, 2017)

É possível perceber, portanto, que a normativa que cria o setor não apresenta metas, objetivos ou uma descrição das funções de forma mais objetiva, e analisamos que essa ausência de orientações claramente definidas abre espaço

para o exercício informal de funções do setor. É importante demarcar que o setor foi criado sem ter registros, junto à normativa que o institui, sobre a definição de suas metas e objetivos. A resolução apenas estabelece que devem ser seguidos os normativos internos da UFJF. Desta forma, o setor assumiu a função de auxiliar os demandantes das compras, indicando a melhor forma, dentro da legalidade, para os procedimentos e fluxos de forma antecipada, com objetivo de dar celeridade ao processo, evitar o retrabalho e reduzir o tempo necessário para sua inclusão nos processos licitatórios ou nos processos de compra direta, com vistas a diminuir o tempo do andamento processual entre a COSUP e os demandantes. Desde o momento de sua criação, o setor conta com três servidores técnicos administrativos em educação, sendo um deles publicitário (representante do setor, mas sem cargo de confiança), um economista e uma assistente em administração.

Em junho de 2021, a Resolução 01/2021 do Conselho Gestor do *Campus* GV aprovou a alteração na estrutura organizacional do *Campus* de Governador Valadares:

Art. 4º A Diretoria Geral do *Campus* Governador Valadares, órgão interno de execução administrativa, será composta da seguinte estrutura:

[...]

III- Coordenação Administrativa, composta de:

a- Gerência Administrativa, e seus setores:

1- Contratos;

2- Financeiro;

3- Licitações;

4- Recepção,

Protocolo e Arquivo;

5- Restaurante Universitário. (UFJF, 2021)

Desta forma, o setor de Suprimentos recebeu outra nomenclatura, passando a ser denominado Setor de Licitações, vinculado diretamente à Gerência Administrativa, porém mais uma vez não foram definidas as atribuições do setor.

Em se tratando de rotinas operacionais, apenas no final de 2018 foi possível implantar um sistema de atendimento *online* em parceria com o Núcleo de Tecnologia de Informação do *Campus*, através do Sistema de Atendimento Unificado (SAU), que além de facilitar o acesso dos requisitantes ao setor, oferece uma forma de quantificar o volume de serviço. O SAU é um sistema eletrônico para gerenciamento das demandas, cujos registros podem servir para acompanhar a atuação dos agentes públicos, ser utilizados como base para implementar melhorias

nas rotinas administrativas e identificar possíveis problemas de planejamento das compras.

Anteriormente à criação do Setor de Suprimentos, as demandas relacionadas a aquisições do *Campus* eram direcionadas pelos requisitantes à Coordenação de Suprimentos do *Campus* sede, posteriormente estas demandas passaram a ser avaliadas pelo Setor de Suprimentos e eram recebidas por meio físico, *e-mail*, telefone e presencialmente, sem contudo ter um modelo de controle para análise, para auxiliar o processo de tomada de decisão para adoção de práticas efetivas de trabalho.

Apesar do pouco tempo de implantação, os relatórios do Sistema de Atendimento Unificado (SAU) contabilizaram 192 em 2018, 565 em 2019, 516 em 2020, 288 em 2021 e 356 em 2022 e 201 até maio de 2023. Outro fator relevante é que o Sistema SAU não considera todas as demandas do setor, pois não reflete os atendimentos que foram feitos de forma presencial, por *e-mail* ou telefone. Os atendimentos podem ser dos mais variados tipos, desde dúvidas rotineiras ao auxílio na resolução de problemas. O canal *online* de atendimento do Setor dispõe de 4 diferentes *tickets* que podem ser abertos pelo requisitante, sendo eles:

- a) Atendimento às dúvidas, para utilização quanto a questionamentos preliminares de alguma compra ou contratação;
- b) Aquisição de materiais, que se subdivide nas possibilidades de compra de materiais de consumo e bens permanentes;
- c) Contratação de serviços, que se subdivide entre as possibilidades de contratação de serviços e realização de obras;
- d) Elogios e Sugestões, onde os usuários podem contribuir com a evolução dos serviços oferecendo feedback sobre os serviços prestados pelo setor.

A abertura de um atendimento dentro das possibilidades acima não significa que houve a abertura de um processo de compra ou que o produto do atendimento seja a documentação para dar entrada no processo licitatório, apesar de grande parte dos atendimentos realizados possuir vínculo à conferência de documentação produzida por requisitantes e indicação de quando for necessário que a compra seja

por inexigibilidade ou dispensa, que possuem procedimentos próprios. As mensagens trocadas via sistema ficam armazenadas, bem como todas as versões dos arquivos enviados para conferência. Com a possibilidade de acessar todos estes dados, apesar do sistema não possuir ferramentas para fazer relatórios dos atendimentos, é possível que por meio de um processo manual de coleta de dados seja verificado o tempo médio de atendimentos, os períodos em que o volume de atendimentos é maior, sendo estes exemplos de informações que o setor pode levantar.

Considerando que o setor está regimentalmente subordinado à Coordenação Administrativa, a relação com a COSUP acaba por ser precarizada em alguns aspectos, devido à falta de autonomia cedida ao setor. Por não estar hierarquicamente subordinado à COSUP, as licitações realizadas pelos servidores do *Campus* se resumem a processos que possuem objeto de atendimento exclusivo às atividades do *Campus* (como manutenção de equipamentos e serviços de dedicação exclusiva, por exemplo) ou processos que, apesar de possuírem objeto de ambos os Campi, a COSUP solicita que sejam realizados pela equipe local. Como a instrução dos processos fica a cargo da Coordenadoria, a grande maioria das licitações continuam sendo executadas pelo *Campus* Sede, e o setor em Governador Valadares acaba por direcionar suas atividades majoritariamente para as etapas iniciais da fase interna dos processos de compras que envolvem objetos necessários para o *Campus*, reduzindo a capacidade do setor em auxiliar a COSUP na melhor distribuição dos processo licitatórios.

Considerando os aspectos financeiros das licitações, na tabela 5 constam discriminados os processos mais relevantes executados pelo Setor de Licitações e os valores contratados, bem como a modalidade da contratação:



Tabela 5: Licitações Realizadas pelo Setor de licitações/GV

<b>Número da licitação/ano</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Objeto</b>	<b>Valor</b>
<b>07/2017</b>	RDC	Construção de prédio para atividades de ensino	R\$8.508.092,44
<b>54/2017</b>	Pregão	Material químico e laboratorial	R\$143.787,38
<b>72/2017</b>	Pregão	Equipamentos médico-hospitalares	R\$498.638,82
<b>74/2017</b>	Pregão	Imobiliário	R\$482.506,63
<b>80/2017</b>	Pregão	Produtos químicos e laboratoriais	R\$269.132,96
<b>83/2017</b>	Pregão	Modelos didáticos para anatomia	R\$166.428,08
<b>158/2017</b>	Pregão	Serviço de apoio administrativo	R\$1.172.762,48
<b>08/2018</b>	Pregão	Proteção de perfis metálicos	R\$86.644,11
<b>09/2018</b>	Pregão	Fornecimento de divisórias	R\$59.158,40
<b>38/2018</b>	Pregão	Fornecimento de refeições para estudantes	R\$4.410.428,60
<b>46/2018</b>	SRP	Organização de eventos	R\$383.242,70
<b>70/2018</b>	Pregão	Placas de identificação	R\$30.787,53
<b>107/2018</b>	Pregão	Material de Laboratório	R\$405.325,01
<b>140/2018</b>	Pregão	Instalação, desinstalação e manutenção de ar condicionado	R\$125.754,08
<b>08/2019</b>	RDC	Reforma de prédio recém adquirido	R\$1.311.051,47
<b>101/2019</b>	Pregão	Serviços de engenharia	R\$88.882,49

<b>35/2021</b>	Pregão	Serviços de internet	R\$77.031,00
<b>39/2021</b>	Pregão	Serviço de gerenciamento de frota	R\$175.728,77
<b>60/2021</b>	Pregão	Serviços de impressão	R\$134.160,00
<b>70/2021</b>	Pregão	Serviços de motorista	R\$408.440,65
<b>2/2022</b>	Pregão	Serviço de confecção de próteses	R\$60.745,70
<b>3/2022</b>	Pregão	Serviço de telefonia VOIP	R\$25.810,44
<b>6/2022</b>	Pregão	Serviço de limpeza e conservação	R\$650.524,80
<b>6/2022</b>	RDC	Recuperação de áreas degradadas	R\$1.401.596,43
<b>31/2022</b>	Pregão	Compra de água mineral	R\$36.000,00
<b>60/2022</b>	Pregão	Serviço de demolição	R\$62.386,45
<b>73/2022</b>	Pregão	Serviços de desinsetização, desmorcegação e desratização	R\$22.162,50
<b>74/2022</b>	Pregão	serviço de manutenção de ar condicionado	R\$149.552,30
<b>77/2022</b>	Pregão	Compra de material odontológico	R\$15.322,00
<b>89/2022</b>	Pregão	Serviços de sondagem	R\$21.360,81

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações extraídas do Portal Compras Governamentais

Devido à importância e complexidade do tema, o setor de licitações vem atuando de forma a auxiliar os requisitantes/demandantes no cumprimento da legislação e dos normativos que regem a matéria, inclusive nas especificidades de cada objeto licitado. Como se pode observar na tabela 4, as licitações executadas pelo Setor de Licitações/GV tratam de objetos diversos, com pouca ou nenhuma similaridade entre si, tornando o desempenho das atividades mais complexo, uma vez que não há padronização dos fluxos de trabalho e mão de obra devidamente capacitada no Setor de Licitações, atrelado ao fato de que há legislações e regulamentações específicas para cada tipo de objeto.

Com a finalidade de levantar informações acerca do processo de criação do setor de licitações, seus objetivos e atribuições, foi elaborada e aplicada uma entrevista semiestruturada. Os participantes selecionados foram os servidores que, junto deste pesquisador, compõem a força de trabalho do setor, sendo o entrevistado 1 ocupante do cargo de gerente administrativo e o entrevistado 2 ocupante do cargo de assistente administrativo. As entrevistas foram conduzidas entre janeiro e fevereiro de 2021 com a utilização de recursos tecnológicos, sendo gravados com a devida ciência dos entrevistados.

Com as informações coletadas, foi possível observar que a origem do setor de Licitações da UFJF/GV foi devido à uma necessidade institucional, pois segundo as palavras do entrevistado 1 *“era um desejo muito grande da coordenadora de suprimentos de Juiz de Fora que tivesse uma pessoa [...] que cuidasse das compras aqui em Governador Valadares”*<sup>4</sup> mas que não há evidências concretas sobre a participação efetiva de instâncias superiores da instituição - como a coordenação de suprimentos - na discussão e eventual criação do setor:

*O desejo da coordenadora de suprimentos, sim, ela teve esse desejo, foi me informado pela coordenação administrativa da época me informou que ela tinha esse desejo de colocar uma pessoa aqui para trabalhar nesse setor. Agora, disso para a criação do setor de suprimentos eu não tenho informação da participação dela ou da reitoria (entrevistado 1).*

---

<sup>4</sup> Em relação à transcrição da fala dos entrevistados, utiliza-se o formato itálico como opção de destaque e de distinção entre o conteúdo das entrevistas e dos demais materiais apresentados como citação direta no projeto.

Relembrando o momento da criação do setor, ficou evidenciado na fala do entrevistado 1 a carência das definições das atividades do setor:

*Mas até então começamos com esse setor não formal e viram que poderia seguir adiante com isso e em 2017 eles criaram formalmente esse setor com uma resolução do conselho gestor e a partir de então começou a trabalhar com o setor de suprimentos vinculado diretamente, digo o vínculo não hierárquico mas vínculo de trabalho como uma extensão da COSUP de Juiz de Fora (entrevistado 1).*

Conforme destaca Meggison; Mosley; Pietri (1998), os dois principais objetivos da Administração são alcançar eficiência e eficácia. O primeiro diz respeito à utilização racional dos recursos, dos meios, métodos, processos, regras e regulamentos. Já o segundo tem relação direta com os objetivos e resultados a serem alcançados. Considerando que os objetivos e metas do setor não foram definidos, fica evidenciado que houve falhas de planejamento, reduzindo a eficiência do processo e, conseqüentemente, a efetividade fica comprometida. Sobre o processo de planejamento do *Campus*, ambos entrevistados reconhecem a importância do processo de planejamento e apontam falhas:

*Então assim, tem que melhorar o planejamento sim, do Campus, como um todo. [...] Porque aí o Campus teria mais condições de fazer um plano mais pé no chão, mais perto da realidade, eu acho que é por aí (entrevistado 1).*

*Eu acho que é bem importante, mas a gente acaba não dando a devida importância pois a gente sabe que provavelmente não vai ser aprovado (entrevistado 2).*

A criação do setor sem objetivos e metas bem definidos, a ausência de autonomia e de um programa permanente de capacitação de servidores em compras e do programa permanente de gestão estratégica no *Campus* Governador Valadares podem gerar como resultado a redução da efetividade dos processos de aquisição da Universidade, e a falta de transparência dos fluxos atualmente informais prejudicam as possibilidades que o setor têm para aprimorar suas práticas.

No próximo capítulo, é abordado o suporte teórico e o percurso metodológico além da classificação do estudo e os instrumentos que serão adotados nesta pesquisa.

### **3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SUPRIMENTOS: DA TEORIA AO MODELO DE IMPLANTAÇÃO NO CAMPUS**

A legislação relacionada às contratações públicas sofre constantes mudanças, bem como a orientação dada pelos órgãos de controle, exigindo cada vez mais a melhoria dos processos internos e aumentam os requisitos de boa governança, exigindo dos Órgãos Públicos melhorias constantes em sua forma de pensar e agir. Os tópicos tratados a seguir servem de base teórica para o desenvolvimento do estudo de caso, uma vez que busca instaurar um processo constante de avaliação e aprimoramento das compras públicas.

Inicialmente, serão definidos os conceitos de administração, planejamento e gestão estratégica. A base teórica administrativa é um fundamento para qualquer instância administrativa, que precisa gerir recursos e pessoal para a consecução de seus objetivos institucionais. Em seguida, serão abordadas as compras públicas. Como o foco deste estudo é a instauração da gestão estratégica de suprimentos, é importante conhecer - pelo menos em linhas gerais - o processo de aquisições do serviço público para propor melhorias dos processos internos. Por fim, são colocados os conceitos relativos à gestão estratégica de suprimentos, que embasado nos tópicos anteriores, avança a discussão para um nível maior de *expertise*<sup>5</sup>, que será a base fundamental da discussão na proposta de intervenção.

#### **3.1 TÓPICOS ESPECIAIS SOBRE GESTÃO DE SUPRIMENTOS**

O termo administração tem sua origem no latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando aquele que realiza uma atribuição, um serviço para o outro, sob um comando, estando continuamente associada à função controle (CHIAVENATO, 1993).

A administração sistematiza todas as áreas de uma organização. “É a área de atividade humana que se ocupa de conseguir fazer coisas com e através de pessoas” (FONSECA, 1996).

Originalmente, a administração tinha atributos voltados para coerção e rigidez. As formas de controle, com a evolução da teoria geral da administração e da

---

<sup>5</sup> competência ou qualidade de especialista

prática, sofreram várias mudanças, introduzindo os conceitos de flexibilidade, participação e negociação de estratégias. Elas passaram a ser vistas como formas de controle das práticas e ações (PINHEIRO, 1998).

Segundo Dias (2002, p.10 e 11):

Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos da organização. Gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.

São dois os objetivos principais da administração. O primeiro é alcançar a eficiência, que está relacionada à forma racional de utilização dos recursos, dos meios, métodos, processos, regras e regulamentos. O segundo é alcançar a eficácia, que está voltada aos objetivos, resultados a serem alcançados pela empresa (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Administrar é uma ação organizacional, decorrente da leitura dos objetivos propostos pelas instituições e empresas através de seu planejamento estratégico em todas as áreas e níveis da organização. É a busca da maneira mais adequada para se alcançar os objetivos propostos (CHIAVENATO 1993).

Ainda sobre a definição do termo administração, Dias (2002) discorre sobre as diferenças contextuais e de aplicação entre os termos administração e gestão. Dentre as várias obras pesquisadas não foi possível esclarecer de forma definitiva a questão e os mais diversos autores não demonstraram certeza sobre o tema. Ainda salienta que os dicionários de língua portuguesa consideram administração e gestão como sinônimos entre si e mesmo possuindo origens no latim com estruturas diferentes a tradução é semelhante no sentido de ação. O autor cita Ferreira (1997) que “em sua análise, coloca gestão como mais apropriado para ação sobre o bem privado, e administração, o correto sobre o bem público”.

Diante deste cenário, são utilizados, nesta dissertação, os termos administração e gestão como sinônimos. É necessário entender a ciência administrativa e como ela funciona para propor alterações na forma de agir da universidade, bem como os princípios envolvidos na criação dos processos internos, de forma que as mudanças a serem propostas atendam aos objetivos institucionais demonstrando transparência, eficiência e objetividade.

O planejamento estratégico é um processo formal e estruturado que envolve a definição de metas e objetivos de longo prazo, bem como a identificação dos principais caminhos e ações necessários para alcançá-los. Envolve análise interna e externa, definição de estratégias, formulação de planos táticos e operacionais, estabelecimento de indicadores de desempenho e monitoramento contínuo. O planejamento estratégico está relacionado à abordagem sistemática para direcionar e orientar as decisões de uma organização em busca de seus objetivos estratégicos. (DRUCKER, 1984.)

Por outro lado, a gestão estratégica é um processo que envolve a formulação, implementação e monitoramento de estratégias para alcançar os objetivos de longo prazo de uma organização. Ela busca alinhar os recursos e as capacidades internas da organização com as oportunidades e desafios do ambiente externo, de forma a obter vantagem competitiva e garantir o sucesso sustentável. (HUNGER, 2002)

No núcleo da gestão estratégica, está a definição da visão, missão e valores da organização, que estabelecem o propósito, a direção e os princípios que guiam suas atividades. A partir disso, são estabelecidos os objetivos estratégicos, metas amplas que a organização deseja alcançar no longo prazo. Esses objetivos são fundamentais para orientar as ações e decisões em todos os níveis da organização. (HUNGER, 2002)

A gestão estratégica envolve também a análise do ambiente externo, como o mercado, a concorrência e as tendências do setor, bem como uma avaliação interna dos recursos, competências e pontos fortes da organização. Com base nessas análises, são desenvolvidas estratégias que buscam capitalizar as oportunidades identificadas e enfrentar os desafios do ambiente, posicionando a organização de forma competitiva e sustentável. (MILLER; DESS 1996)

Segundo Miller e Dess (1996), além da formulação estratégica, a gestão estratégica também se concentra na implementação e no monitoramento das estratégias. Isso envolve a alocação de recursos, a definição de metas e indicadores de desempenho, o acompanhamento contínuo dos resultados e a adaptação das estratégias conforme necessário. O processo de gestão estratégica é interativo, permitindo a revisão e o ajuste das estratégias à medida que a organização evolui e as condições do ambiente mudam.

Nas subseções seguintes, são tratados os temas relacionados à Compras Públicas, Gestão Estratégica de Suprimentos e a Capacitação como fator de mudança Organizacional em que serão apresentados os conceitos e normativos relacionados ao tema para a análise e fundamentação da base empírica.

### **3.1.1 Compras Públicas**

Para a manutenção das atividades institucionais e servir a população, o governo precisa adquirir bens e serviços. Tem-se então o início de vários procedimentos administrativos que visam identificar as melhores propostas em cada compra e/ou contratação com o objetivo de evitar o desperdício de recursos públicos e garantir tanto a isonomia quanto a eficiência (BRASIL, 1988).

O mundo corporativo não precisa de processos extremamente burocráticos para adquirir insumos e bens que servirão para a consecução de seus objetivos. O setor público, entretanto, está vinculado aos dizeres da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que diz em seu art. 37, inciso XXI:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988).

Todos os Órgãos Públicos estão vinculados ao regulamento específico de compras e contratações, Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, que instituiu a norma geral de licitações e contratos na Administração Pública federal, direta e indireta. Apesar da Lei 8.666 (BRASIL, 1993) estabelecer normas gerais de licitações e contratos para toda a administração pública, segundo a Lei das Estatais (Lei 13.303/2016) as empresas públicas e as sociedades de economia mista possuem normas próprias a serem seguidas, visando manter a competitividade que o mundo corporativo exige.



Adquirir um produto ou serviço pela Administração Pública compreende um conjunto de atos que são executados de maneira ordenada, com objetivos pré-definidos de acordo com a modalidade adotada e com exigências que estejam de acordo com os objetivos institucionais, para que os fornecedores que desejem contratar com a administração possam oferecer seus serviços adequadamente. Neste sentido, Gasparini (2009, p. 479) define o processo licitatório como “procedimento administrativo [que] em razão de critérios objetivos previamente estabelecidos, [seleciona] a proposta mais vantajosa para o contrato ou ato de seu interesse”, dividido em duas grandes fases, denominadas interna e externa.

Na fase interna, é feita toda a preparação para garantir a igualdade de condições a todos os fornecedores, começando com a autorização para início do procedimento licitatório, definição objetiva do objeto, verificação do impacto e disponibilidade orçamentária, busca por orçamentos, confecção de termo de referência ou projeto básico, do ato convocatório e seus componentes, verificação da validade jurídica do instrumento e designação dos agentes que atuarão na fase externa, que se inicia a partir da publicação do edital ou carta-convite, que contém data, local e horário que ocorrerá a sessão pública.

Gasparini (2009) salienta que, a partir do início da fase externa, a Administração Pública deve dar toda a transparência necessária dos atos relacionados à contratação, vinculando a administração e seus representantes aos termos publicados no instrumento convocatório. A partir do início da sessão pública (de acordo com a modalidade escolhida, não necessariamente nesta ordem) ocorrerá a competição, seleção da proposta vencedora, conferência da documentação de habilitação, processamento de recursos, de acordo com o previsto na lei de licitações ou na lei do pregão.

Modalidade de licitação é a forma como é conduzida a contratação do ente público com o particular. Com a promulgação da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei 14.133/21), foram estabelecidas as seguintes modalidades de licitação: concorrência, concurso, leilão, pregão e diálogo competitivo. No entanto, as cinco modalidades de licitação definidas na Lei 8.666 (BRASIL, 1993) ainda podem ser utilizadas, visto que a Lei 8.666/93 ainda não foi revogada. Essas modalidades estão definidas no art. 22, juntamente com seus incisos e parágrafos:

Art. 22. São modalidades de licitação:

- I - concorrência;
- II - tomada de preços;
- III - convite;
- IV - concurso;
- V - leilão.

§ 1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.

§ 2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.

§ 3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.

§ 4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.

§ 5º Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação (BRASIL, 1993).

Cada uma das modalidades possui como critério de aplicabilidade o valor da contratação, cujos valores foram definidos pela Lei 8.666 (BRASIL, 1993), em seu artigo 23. Cabe salientar que o recente dispositivo jurídico atualizou os valores deste artigo, mais precisamente o decreto 9.412 (BRASIL, 2018). Os novos valores para as contratações são os constantes da tabela 6:

Tabela 6: Limite de valor por modalidade licitatória

<b>Limite de valor por modalidade licitatória</b>		
<b>Modalidade</b>	<b>Compras ou serviços</b>	<b>Obras e serviços de engenharia</b>
Convite	Até R\$176.000,00	Até R\$330.000,00
Tomada de preços	Entre R\$176.000,00 e R\$1.430.000,00	Entre R\$330.000,00 e R\$3.300.000,00
Concorrência	Acima de R\$1.430.000,00	Acima de R\$3.300.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no decreto 9.412, de 18 de junho de 2018.

Além das modalidades descritas, a Lei 10.520 (BRASIL, 2002) criou uma modalidade licitatória, denominada pregão, que simplifica procedimentos, tornando a fase externa do processo mais eficiente. Conforme descrito na lei, o pregão poderá ser utilizado para a aquisição de bens e serviços comuns.

Além do pregão eletrônico, o ordenamento jurídico brasileiro instituiu mais duas formas de contratação que objetiva tornar as contratações mais céleres e eficientes, a saber o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (instituído pela Lei 12.462, aplicado para contratação de obras e serviços de engenharia) e o Sistema de Registro de preços (instituído pelo Decreto 7.892, aplicado para compras e serviços), este último já previsto na Lei 8.666, em seu artigo 15 (BRASIL, 2011, 2013):

Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão:

(...)

II - ser processadas através de sistema de registro de preços (BRASIL, 1993).

O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) foi inicialmente instituído como forma de simplificar as contratações de obras de infraestrutura visando grandes eventos esportivos que seriam realizados no país e nas cidades distantes até 350 quilômetros das cidades principais onde estes eventos estavam previstos para ocorrer. Somente em 2016 vieram a ser adicionados dispositivos ao RDC para permitir que órgãos de ciência, tecnologia e inovação pudessem utilizá-lo,

a saber:

Art. 1º É instituído o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), aplicável exclusivamente às licitações e contratos necessários à realização:  
[...]

X - das ações em órgãos e entidades dedicados à ciência, à tecnologia e à inovação (BRASIL, 2016).

O Sistema de Registro de Preços (SRP) foi previsto na Lei 8.666 (BRASIL, 1993) em seu artigo 15, mas dependia de regulamentação por decreto, conforme disposto no parágrafo 3º do referido artigo:

Art. 15. As compras, sempre que possível, deverão:

(...)

II - ser processadas através de sistema de registro de preços;

(...)

§ 3º O sistema de registro de preços será regulamentado por decreto, atendidas as peculiaridades regionais, observadas as seguintes condições: (BRASIL, 1993).

O Decreto Federal 7.892, datado de 23 de janeiro de 2013 regulamenta o SRP, trazendo consigo uma forma diferenciada de contratação, onde não há obrigação para o ente público contratar na integralidade o objeto, podendo adquirir de acordo com a necessidade e não precisa dispor de recursos na fase prévia à contratação. Estes são excelentes benefícios para a Administração Pública, e em contrapartida, fica impedida de contratar o mesmo objeto por meio de outros processos licitatórios enquanto perdurar a ata do registro de preços, salvo quando devidamente comprovada mediante ampla pesquisa que o valor constante da ata não mais corresponde à realidade do mercado (BRASIL, 2013).

A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei 14.133/2021), que entrou em vigor em 1º de abril de 2021, foi criada com o objetivo de substituir a antiga Lei de Licitações (Lei 8.666/1993), bem como as Leis do Pregão (Lei 10.520/2002) e do Regime Diferenciado de Contratações (Lei 12.462/2011), abordando diversos temas relacionados à matéria.

A Lei 14.133/2021 preservou as modalidades de concorrência, concurso, leilão e pregão, porém houve alterações em sua aplicação. A concorrência deixou de ter um valor limite para sua utilização, uma vez que as modalidades de convite e tomada de preços foram eliminadas. Além disso, a concorrência pode ser realizada

com base em critérios de julgamento de maior desconto e maior critério econômico. Além disso, esta nova Lei introduziu uma modalidade inovadora, chamada de diálogo competitivo. Essa modalidade permite que o órgão público defina suas necessidades e critérios para pré-selecionar os licitantes. A partir dessa seleção, são iniciados diálogos com o objetivo de obter informações e alternativas para resolver as contratações. O diálogo competitivo é considerado uma das maiores inovações da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos por se tratar de um instrumento novo. Ele foi concebido para lidar com situações em que a Administração encontra dificuldades em encontrar a solução para suas demandas. Uma vez encontrada a solução, o procedimento para o julgamento das propostas segue os mesmos princípios dos procedimentos tradicionais.

Conforme visto anteriormente, existem diversas formas da Administração contratar com as empresas privadas os suprimentos e serviços dos quais necessita para atender ao interesse público no decurso de suas atividades diárias. O pregão eletrônico veio como alternativa para tornar os processos de contratação mais rápidos pelo menor prazo necessário entre a publicação e a sessão pública, e dando ênfase à publicidade, uma vez que todos os arquivos da fase externa estarão disponíveis via internet, bem como todos os esclarecimentos, impugnações e avisos. A NLCC promoveu mudanças que representam uma evolução na forma como as contratações públicas podem ser conduzidas, permitindo uma maior adaptação aos diferentes contextos e considerando outros aspectos relevantes além do preço.

Para que seja implementado um programa de Gestão Estratégica de Suprimentos, as informações sobre a legislação envolvida são muito importantes, uma vez que um bom entendimento jurídico e prático das regulamentações citadas nesta seção são fontes norteadoras para que a Administração atenda aos interesses públicos.

### **3.1.2 Gestão Estratégica de Suprimentos**

Devido à escassez de recursos públicos, a Administração deve recorrer a meios de contratar serviços ou comprar bens de forma mais vantajosa possível, de acordo com as especificidades de cada aquisição. É necessário pensar algo novo em respeito às compras públicas, já que usualmente se gasta mais tempo

executando uma compra do que planejando-a, reduzindo a capacidade estatal de obter vantagens diante do mercado privado, principalmente as relacionadas ao poder de barganha do orçamento estatal que pode levar a grandes ganhos de escala (RAPOSO, 2010; PAIM TERRA, 2018).

A logística na Administração Pública é uma das áreas mais sensíveis da atuação do estado, e o cenário de restrição orçamentária em que o governo se encontra deve ser considerado expressivo para o desenvolvimento de novas práticas centralizadas na efetividade de todo o processo, reduzindo custos e obtendo maiores ganhos de escala. A visão estratégica parte da perspectiva de que a qualidade do gasto e a efetividade das compras públicas são pressupostos para o êxito da gestão como um todo. Desta forma, compras públicas inteligentes são atividades administrativas estratégicas, estruturadas e planejadas com vistas à excelência da organização, integrando a gestão de suprimentos e o planejamento estratégico de toda a organização, ao mesmo tempo que agrega valor ao desenvolvimento nacional sustentável (PAIM TERRA, 2018).

Andrade (2016) discorre sobre a implantação da gestão estratégica de suprimentos no Estado do Rio de Janeiro, que fez um trabalho de planejamento prévio para identificar áreas prioritárias que possuem maior dispêndio de recursos. Foram introduzidos novos manuais que padronizaram a atuação dos diversos pregoeiros em todos os níveis de governo e a utilização do sistema de registro de preços como forma prioritária de contratação de bens e serviços. Todo este processo começou em 2009, quando o governo estadual instituiu o Sistema Logístico do Estado do Rio de Janeiro, que ao priorizar o sistema de registro de preços como prática prioritária, gerou benefício de R\$1.183.880,62 em 2014 na categoria de locação de veículos. Dentre as principais dificuldades encontradas, as mais citadas são a resistência à mudança, preferências pessoais dos envolvidos e dificuldades em alinhar os objetivos à autonomia de alguns órgãos estatais.

O planejamento das compras públicas (gestão estratégica de suprimentos) é vital para que a administração pública possa cumprir seu papel como provedor de serviços que a população precisa da melhor maneira e na maior quantidade que for possível. O importante não é comprar, mas sim saber comprar, de forma segura e aplicando os recursos de forma efetiva (BEVILAQUA, 2012).

A gestão estratégica de suprimentos trata, principalmente, do aumento da eficiência do serviço público e seus processos. A atuação dos órgãos de controle e do próprio governo federal instaurando novas legislações e orientações, são um impulso neste sentido. No processo de discussão da implantação do processo de gestão de suprimentos, os conceitos aqui vistos serão base empírica para implementar a gestão estratégica de suprimentos, cumprindo com os princípios constitucionais (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), bem como prover a administração pública de celeridade, economicidade, razoabilidade e regulamentação das ações administrativas, cumprindo com a missão institucional da Universidade.

### **3.1.3 Gestão Estratégica de Suprimentos e Capacitação Como Fator de Mudança Organizacional**

Segundo Amaral (2006), o aperfeiçoamento permanente de servidores é uma necessidade para aumentar a competitividade do País, a capacidade de governo na gestão de suas políticas públicas e garantir um desenvolvimento sustentável e com menos desigualdade. A eficiência do setor público gera uma economia dinâmica e desde o final dos anos 90 o governo vem buscando a adoção de medidas que aumentem a capacidade do Estado.

A eficiência tornou-se, por intermédio da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, um princípio constitucional com a alteração do art. 37, XXI da Carta Magna. Esta mudança estabeleceu a obrigatoriedade da Administração direta e indireta de licitar, obedecendo aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, com objetivo de garantir ao gestor mecanismos eficientes de controle, a realização da isonomia, economicidade, transparência e probidade administrativa nas compras e serviços prestados pela Administração Pública (FERREIRA, MEDINA E REIS, 2014).

Mesmo sofrendo muitas críticas, principalmente por sua carga de indeterminação e abstração, o princípio da eficiência vem tornando-se cada vez mais forte, visto que o Administrador percebeu que seus atos além de serem legais, devem ser eficientes (LIMA, 2010).

A legislação infraconstitucional já reconhecia o princípio da eficiência antes mesmo da alteração da redação do caput do artigo 37 da Constituição Federal, que incluiu o princípio da eficiência. São alguns exemplos:

O Decreto-lei nº 200 (BRASIL, 1967) que dispõe sobre a organização da Administração Federal, expressa claramente a eficiência administrativa nos seguintes dizeres: “No que se refere à Administração Indireta, a supervisão ministerial visará a assegurar [...] a eficiência administrativa.”

De modo literal, a eficiência também é expressa na Lei 8.987/1995 (BRASIL, 1995), que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos, em seu artigo 6º, § 1º: “Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado, [que] é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas”.

No artigo 74 da Carta Magna, também encontramos outros traços da necessidade de ação eficiente nos seguintes dizeres (BRASIL, 1988): “Os Poderes Legislativo, executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de [...] comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência”.

A violação de um princípio constitucional implica mais do que realizar uma transgressão. Segundo Bandeira de Mello (2013) “a desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos [sendo] insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais”. Subentende-se, então, que a violação aos princípios contidos na Carta Magna abala toda a estrutura do Estado Democrático de Direito. Dito isto, é obrigação dos gestores públicos manterem-se atentos para garantir a busca incessante pela eficiência.

Desta forma, a Lei Nº 8112, de 11 de dezembro de 1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais foi alterada pela Lei Nº 9527 de 10 e dezembro de 1997, e trouxe novos dispositivos que demonstravam o interesse da Administração em incentivar a capacitação profissional dos servidores públicos:

Art. 87. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá, no interesse da Administração, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a



respectiva remuneração, por até três meses, para participar de curso de capacitação profissional.

“Art. 102. Além das ausências ao serviço previstas no art. 97, são considerados como de efetivo exercício os afastamentos em virtude de:

[...]

e) para capacitação, conforme dispuser o regulamento. (BRASIL, 1990)

A capacitação profissional contribui para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais e possibilita o desenvolvimento de ações para o melhor desempenho das atividades. A Lei Federal nº 11091/2005 que regulamenta o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) traz a seguinte redação:

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino. (BRASIL, 2005)

A Lei Federal nº 11091/2005 classifica os cargos técnicos administrativos em cinco níveis em função da escolaridade exigida para o cargo, além de definir as regras para a progressão por capacitação profissional.

Além disso, em 2006 foi instituída a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 através do Decreto Nº 5707, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente de servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006)

O Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora (Consu) aprovou a Resolução 24/2006 que versa sobre o Plano de Desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação da UFJF elencando entre as responsabilidades da Administração Superior “o comprometimento em assegurar a implementação de uma política de desenvolvimento de seus Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) coerente com as estratégias traçadas por seus representantes legais e seus pares” (UFJF, 2006).

O Estado tem o papel de servir à sociedade e utiliza-se de medidas que assegurem o alcance de seus objetivos. A reforma gerencial da administração pública, para atender a esse papel, tem o viés voltado para a melhor alocação dos seus recursos, tendo como base a ordem, a liberdade, a igualdade e a eficiência ou o bem-estar (PEREIRA, 1998).

Em regra, o princípio da eficiência, que é um dos mais contemporâneos dos princípios da Administração Pública, indica que todo ato administrativo seja cometido com presteza, perfeição e rendimento. As atividades administrativas já não devem ser executadas apenas com fulcro da legalidade. É necessário o resultado concreto e satisfatório para o atendimento do interesse público de modo eficiente.

No próximo tópico, são abordados temas relacionados à gestão estratégica, que compõem base teórica para concretização do Plano de Ação Educacional, que será apresentado no Capítulo 4.

### 3.2 TÓPICOS ESPECIAIS SOBRE FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é fundamental para o sucesso de qualquer organização, que enfrenta constantes mudanças e desafios, como concorrência acirrada, avanços tecnológicos e demandas dos clientes em constante evolução. Neste contexto dinâmico, as ferramentas de gestão estratégica desempenham um papel crucial ao oferecerem estruturas e metodologias para a definição, implementação e monitoramento das estratégias organizacionais. (FRANCO, RODRIGUES, CALEZA, 2009)

As ferramentas de gestão são essenciais ao fornecerem um conjunto de práticas e abordagens que ajudam as organizações a se adaptarem, planejarem suas ações e tomarem decisões informadas, garantindo assim, que estejam alinhadas com seus objetivos e que os resultados sejam alcançados de forma eficiente e eficaz. Por permitirem que as organizações monitorem seu desempenho e façam ajustes quando necessário, os indicadores de desempenho e métricas permitem avaliar o progresso em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos. Com essas informações, as organizações podem identificar áreas de melhoria, tomar decisões com base em dados concretos e otimizar seus recursos para obter os melhores resultados possíveis. (FRANCO, RODRIGUES, CALEZA, 2009)

Nas subseções seguintes, são apresentadas as ferramentas de gestão estratégica, como Identidade Institucional (Missão, Valores e Visão), Ciclo PDCA, Balanced Scorecard (BSC) e Matriz S.W.O.T. Serão discutidos seus conceitos e sua relevância para a análise e embasamento da base empírica no tema abordado.

### **3.2.1 Identidade Institucional: Missão, Valores e Visão**

Teóricos que abordam o termo identidade, seja na concepção social, organizacional ou pessoal, o fazem relativo a seus constitutivos e característicos e não se depreende um consenso entre tais abordagens, conforme se infere de Caldas e Wood (1999) o termo identidade apresenta inúmeras dificuldades em sua definição e compreensão, na medida de sua complexidade, assim como na ampla gama de sentidos que a caracterizam.

Assim, ainda, de acordo com Caldas e Wood (1999), pensando lógica e filosoficamente, a origem do termo adquiriu novos conceitos com uma grande difusão com o passar dos anos, atingindo áreas diversas, sendo, portanto, a identidade organizacional, área fundamental para a presente proposta.

A temática é abordada por Oliveira (2008) que apresenta a identidade organizacional como uma forma derivada da própria identidade social do indivíduo, na qual o mesmo se determina pela inclusão em uma entidade ou organização, visto que, ainda, segundo o autor supracitado, essas entidades e organizações são

categorizadas pela sociedade, o que cria no indivíduo, inserido neste contexto organizacional, a percepção de que fazem parte da mesma.

A identificação social tem resultados comportamentais e perceptuais. Quando uma identidade social é saliente, o indivíduo tende a perceber e agir de modo a se conformar com as normas e os estereótipos daquele grupo social. Dessa forma, as percepções das diferenças entre membros do próprio grupo tornam-se minimizadas. (OLIVEIRA, 2008, p.179).

Coaduna e complementa Freitas (2005) ao afirmar que tais grupos organizacionais garantem um contentamento e satisfação de serem reconhecidos, emana um sentimento de pertencimento, de existência na ótica de outros quanto de si próprio.

A definição da identidade institucional é de extrema importância para qualquer organização, seja ela uma empresa, uma instituição educacional, um órgão governamental ou qualquer outra entidade. A identidade institucional representa a essência e a imagem que a organização deseja transmitir ao seu público interno e externo. É a manifestação da identidade corporativa, expressando os valores, a cultura, a missão, a visão e os princípios que norteiam as ações da instituição.

Essa identidade organizacional encontra respaldo na missão, valores e visão da entidade e organização, cada pilar responde por um papel importante nesse processo, sendo imprescindível na montagem dessa assinatura de identidade.

A missão, que representa a identidade nas organizações, se entrelaça ao planejamento organizacional, mais especificamente ao planejamento estratégico da organização, motivo pelo qual a entidade é criada e existe em seu segmento de negócio. Para Rossi e Luce (2002) a missão concebe a função que a entidade exerce em seu segmento de negócio, tornando concreto todo o sentido deste, pois visa apresentar, explicitamente, o que ela faz, o que ela é, como exerce suas ações e para quem as desempenha enquanto organização.

De Terence (2002) afirma que é possível depreender que a missão visa trazer respostas para as seguintes perguntas: qual é o negócio da empresa e como ela está atualmente? Ou, ainda, quais são os clientes da empresa e os produtos e/ou serviços oferecidos?

A autora ainda complementa que a missão visa determinar para onde a empresa deseja ir ao fornecer, claramente, uma visão daquilo que a empresa está

desempenhando em prol de seus clientes, serviços prestados, produtos produzidos ou revendidos, entre outros exemplos; estabelecendo, assim, uma postura estratégica alinhada aos propósitos organizacionais.

Tratando de valores, neste contexto empresarial, também, se relacionam intimamente com o planejamento estratégico, apresentando convicções acerca daquilo que é importante e fundamental para a concretização dos objetivos traçados. Freitas (1991) evidencia os valores organizacionais como um caminho comum para os colaboradores, abrangidos em sua totalidade; um roteiro de comportamento organizacional esperado, representando a essência da filosofia organizacional na busca do sucesso empresarial.

A interiorização desses valores organizacionais advém dos processos de socialização, ao passo que os indivíduos inseridos em grupos sociais se desenvolvem interiorizando crenças e valores por onde passam em sua vida. Esses valores guiam seus comportamentos em relação às expectativas criadas e necessidades prementes que decorrem das entidades e organizações (ZANELLI; SILVA, 2008).

Zanelli e Silva (2008) acrescentam que difundir os valores organizacionais, com o propósito de alinhar os objetivos, é, estrategicamente, importante e relevante, para a gestão empresarial quanto para todos os atores das organizações. Esse alinhamento, para os autores, implica a essência de um método sucessivo que identifique e rearranje o que estiver em conflito com os valores centrais da entidade.

Por fim, tem-se a Visão que, neste mesmo contexto empresarial e dentro do planejamento estratégico organizacional, tem fundamental relevância pois define o que se espera da organização em determinado período de tempo. Oliveira (2009) afirma que a Visão dirige e guia os colaboradores ao futuro, mas não se distanciando da realidade da organização, fazendo uma interligação do cenário que se apresenta atualmente com àquele que se busca alcançar no espaço-tempo estabelecido a longo prazo.

Ainda de Oliveira (2009) depreende-se que a Visão apresenta os resultados desejados e as etapas necessárias para sua obtenção, determinando até mesmo a forma de utilização dos recursos necessários, respondendo às indagações de onde se planeja chegar, como e quando chegará.

Por fim, a Visão elucida de que maneira a organização se enxerga a longo prazo, num futuro próximo, tanto na sociedade em geral, como no próprio mercado a que está inserida, e, ainda, no ambiente organizacional competitivo no qual desempenha suas atividades em comparação com as outras entidades, concorrentes ou não (OLIVEIRA, 1998).

### **3.2.2 Ciclo PDCA**

O Ciclo de Deming, chamado popularmente de PDCA (Plan, Do, Check e Action), é um método com o objetivo de auxiliar a gestão organizacional nas ações de diagnosticar, analisar e prever problemas dentro da organização que foi desenvolvido por Walter A. Shewhart, mas popularizado por W. Edwards Deming, um estatístico e professor de gestão amplamente reconhecido por suas contribuições para a qualidade e a melhoria contínua. Quinquilo (2022) assevera que o ciclo PDCA se mostra, extremamente efetivo, na busca de um aprimoramento por parte dos gestores das ações de melhoria contínua da entidade.

De acordo com Leonel (2008), o PDCA é uma abordagem estruturada para aprimorar os processos e produtos por meio da aplicação sistemática de quatro etapas: Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Agir (Act). Vamos entender cada uma delas:

**Planejar (Plan):** Nesta etapa, é feita uma análise cuidadosa do problema ou da situação existente, com o objetivo de definir metas claras e estabelecer um plano de ação. É importante identificar os recursos necessários, as pessoas envolvidas, os prazos e as métricas de desempenho que serão utilizadas para avaliar o progresso.

**Executar (Do):** Nesta fase, o plano de ação é implementado. As atividades e tarefas definidas na etapa anterior são colocadas em prática, e os processos são executados conforme o planejado. É crucial que todas as etapas sejam realizadas de acordo com os procedimentos estabelecidos, para garantir a consistência e a confiabilidade dos resultados.

**Verificar (Check):** Nesta etapa, os resultados obtidos são comparados com as metas estabelecidas na fase de planejamento. São coletados dados e informações relevantes para avaliar o desempenho atual e identificar qualquer desvio em relação aos objetivos pretendidos. A análise estatística pode ser aplicada

nesse estágio para fornecer uma visão objetiva da situação e identificar possíveis áreas de melhoria.

Agir (Act): Com base na análise dos resultados e desvios encontrados na etapa anterior, ação é tomada para corrigir e melhorar o processo. As conclusões e lições aprendidas são levadas em consideração para fazer ajustes e implementar medidas corretivas necessárias. Além disso, também são identificadas oportunidades para aprimorar o desempenho futuro, estabelecendo ações preventivas e aplicando mudanças que possam evitar problemas similares no futuro.

O PDCA é um ciclo contínuo, o que significa que, após a fase de "Agir", o processo retorna à etapa de "Planejar" para que sejam estabelecidos novos objetivos e o ciclo seja repetido. Essa abordagem iterativa permite uma melhoria contínua e progressiva, promovendo a eficácia e a eficiência dos processos organizacionais. Esta ferramenta de gestão é amplamente utilizada em diversas áreas, como gestão da qualidade, gestão de projetos, melhoria de processos e solução de problemas. Sua aplicação sistemática ajuda as organizações a alcançarem resultados consistentes, a identificarem oportunidades de aprimoramento e a se adaptarem às mudanças do ambiente em que operam. (LEONEL, 2008)

O Ciclo de Deming é uma ferramenta fundamental na gestão da qualidade, pois permite identificar e corrigir falhas, eliminar desperdícios, aumentar a eficiência e alcançar resultados consistentes. Ele promove uma abordagem sistemática para a resolução de problemas e aprimoramento dos processos, tornando-se uma parte essencial da cultura de melhoria contínua em uma organização. (FURUKITA, 2017)

É importante ressaltar que o PDCA não é um método restrito a um setor específico. Ele pode ser aplicado em diversos contextos, desde a fabricação de produtos até a prestação de serviços, bem como na gestão de projetos. Sua simplicidade e eficácia tornam o Ciclo de Deming uma ferramenta poderosa para impulsionar a qualidade e a excelência organizacional.

De acordo com Quinquilo (2022), o ciclo PDCA como instrumento, altamente eficaz, administra as ações ordenadas que alavancam o alcance de melhores resultados, a fim de assegurar a manutenção, o desenvolvimento e a evolução das organizações.

### 3.2.3 Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento de medição e de gestão de desempenho amplamente utilizado no planejamento estratégico de uma organização. Segundo De Silva (2017) pode-se evidenciar a introdução do conceito do BSC, por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, por meio do artigo *The Balanced Scorecard*, publicado na revista americana HBR.

Ainda de acordo com o autor citado, depreende-se do artigo acima referenciado que o BSC surge como uma alternativa aos modelos tradicionais de gestão e medição de desempenho baseado apenas em indicadores econômicos, financeiros e contábeis, com o objetivo fornecer uma visão equilibrada do desempenho da empresa, além de alinhar os objetivos estratégicos com as ações operacionais.

Segundo Muller (2003), os novos sistemas de medição de desempenho visam incorporar medidas adicionais, especialmente não financeiras, que abrangem perspectivas internas e externas à organização, e estão alinhadas à estratégia da empresa. Um modelo balanceado de avaliação de desempenho deve levar em conta, na formulação dos indicadores, os mecanismos de controle da organização, sua interação com o planejamento estratégico, o estilo administrativo dos gestores e a cultura organizacional.

O BSC, como um modelo apontado de avaliação de desempenho, agrega muito mais ao gestor, na medida em que permite às organizações formular e operacionalizar estratégias de avaliação, controle e comunicação em quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos e aprendizado e crescimento.

O BSC aborda o desempenho organizacional a partir de quatro perspectivas principais, que representam diferentes aspectos do negócio (NORTON & KAPLAN, 1997):

**Perspectiva Financeira:** Nesta perspectiva, são estabelecidos indicadores financeiros que refletem o desempenho econômico da organização. Isso inclui métricas como receita, lucro, retorno sobre o investimento, margem de lucro, entre outros. Esses indicadores são importantes para avaliar a saúde financeira da empresa e se os objetivos estratégicos estão sendo traduzidos em resultados financeiros.



Perspectiva do Cliente: Nesta perspectiva, são identificados os indicadores relacionados à satisfação e às necessidades dos clientes. Isso pode incluir índices de satisfação do cliente, taxa de retenção, aquisição de novos clientes, participação de mercado, entre outros. A perspectiva do cliente é essencial para garantir que a empresa esteja entregando valor e atendendo às expectativas dos clientes.

Perspectiva dos Processos Internos: Nesta perspectiva, são definidos os indicadores que medem o desempenho dos processos internos da organização. Isso inclui métricas relacionadas à eficiência operacional, qualidade, tempo de ciclo, inovação, entre outros. O foco está em garantir que os processos internos estejam alinhados com a estratégia da empresa e contribuam para a entrega de valor aos clientes.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Nesta perspectiva, são estabelecidos os indicadores relacionados ao desenvolvimento e capacitação da organização. Isso pode incluir métricas de desenvolvimento de competências dos funcionários, capacidade de inovação, clima organizacional, retenção de talentos, entre outros. Esses indicadores refletem a capacidade da empresa de se adaptar e crescer em um ambiente em constante mudança.

Uma vez estabelecidas as perspectivas e os indicadores-chave de desempenho em cada uma delas, o BSC permite que a organização acompanhe o progresso em direção aos objetivos estratégicos por meio de um painel de controle. Essa abordagem equilibrada garante que o desempenho organizacional seja avaliado de forma holística e não apenas com base em indicadores financeiros.

Além disso, o BSC promove a comunicação e o alinhamento entre diferentes níveis da organização, já que os objetivos estratégicos são traduzidos em ações operacionais mensuráveis. Isso permite que os funcionários compreendam sua contribuição para os objetivos estratégicos e tomem decisões alinhadas com a visão da empresa. (NORTON & KAPLAN, 1997)

O Balanced Scorecard é um instrumento poderoso para medir, monitorar e gerenciar o desempenho organizacional no contexto do planejamento estratégico. Ele fornece uma visão equilibrada do negócio, permitindo que a empresa acompanhe seu progresso em direção aos objetivos estratégicos e tome medidas corretivas quando necessário.

### 3.2.4 Canvas Organizacional

O instrumento Canvas se destaca na estruturação e elaboração de modelos de negócios, sendo muito útil e de muita praticidade e fácil utilização. Por se adequar a diversos tipos de organização, independente de atividade, natureza, segmento ou consolidação no mercado, contribui de forma eficaz no auxílio dos negócios.

Segundo Borchardt (2013), a metodologia do Canvas Organizacional tem sido bem-sucedida na coordenação do processo criativo e na concepção de novos negócios, com ênfase especial em sua abordagem visual. Essa ferramenta facilita a organização das informações em cada uma das áreas mais essenciais para a composição do modelo de negócio. Além disso, a estrutura do Canvas permite a análise do perfil de organizações já existentes, servindo como base para redirecionamentos e planejamento estratégico.

O livro "Business Model Generation", escrito por Osterwalder e Pigneur em 2010, introduziu o conceito do Modelo de Negócios Canvas, também conhecido como Canvas. Essa abordagem inovadora oferece uma ferramenta estratégica para a criação de novos negócios ou projetos. O Canvas permite que as empresas descrevam, analisem e visualizem de forma concisa os principais elementos que compõem o modelo de negócio por meio de nove itens que representam diferentes aspectos da empresa e como eles se relacionam. Cada bloco aborda um elemento-chave do negócio e sua interação com os demais blocos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010):

**Segmentos de Clientes:** Neste bloco, são identificados os diferentes grupos de clientes que a empresa atende ou pretende atingir. São definidos os perfis, necessidades e características desses segmentos.

**Proposta de Valor:** Aqui são descritos os produtos ou serviços oferecidos pela empresa e como eles agregam valor aos clientes. É importante identificar os benefícios e soluções que a empresa proporciona aos clientes em comparação com os concorrentes.

**Canais de Distribuição:** Este bloco trata dos canais pelos quais a empresa se comunica e entrega sua proposta de valor aos clientes. Podem incluir canais de vendas, distribuição física, marketing digital, entre outros.

**Relacionamento com Clientes:** Neste bloco, são estabelecidos os tipos de relacionamentos que a empresa deseja desenvolver com os clientes. Pode ser desde um relacionamento pessoal e individualizado até um modelo de autoatendimento.

**Fontes de Receita:** Neste bloco, são identificadas as principais fontes de receita da empresa. Pode incluir vendas diretas, assinaturas, publicidade, licenciamento, entre outras.

**Recursos-Chave:** Aqui são listados os recursos necessários para operar o modelo de negócio, como infraestrutura física, tecnologia, pessoal, capital, entre outros.

**Atividades-Chave:** Neste Bloco, são descritas as atividades essenciais que a empresa precisa executar para entregar sua proposta de valor aos clientes. Pode incluir produção, distribuição, marketing, atendimento ao cliente, entre outros.

**Parcerias-Chave:** Neste bloco, são identificadas as parcerias estratégicas que a empresa precisa estabelecer para fortalecer seu modelo de negócio. Isso pode incluir fornecedores, distribuidores, parceiros de marketing, alianças estratégicas, entre outros.

**Estrutura de Custos:** Este bloco detalha os custos envolvidos na operação do modelo de negócio. Isso inclui custos fixos e variáveis, custos com pessoal, marketing, logística, entre outros.

O Canvas Organizacional proporciona uma visão panorâmica do modelo de negócio da organização, facilitando a análise e a identificação de áreas de melhoria, oportunidades e desafios. Ele permite que os gestores visualizem a lógica e a integração entre os diferentes elementos do negócio, auxiliando no processo de tomada de decisões estratégicas.

É importante destacar que o Canvas Organizacional é uma ferramenta flexível e interativa. À medida que a empresa evolui e o ambiente de negócios muda, o modelo de negócio pode ser revisado e ajustado para se adaptar às novas realidades. O Canvas Organizacional promove um pensamento estratégico e sistêmico, ajudando as organizações a criarem e manterem uma vantagem competitiva no mercado. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

### 3.2.5 Matriz S.W.O.T

A Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada no planejamento estratégico. Ela visa avaliar os pontos fortes (Strengths) e fracos (Weaknesses) internos de uma organização, bem como as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) externas que podem afetar seu desempenho. A análise SWOT fornece uma visão abrangente da situação atual da empresa e auxilia na identificação de estratégias para alcançar os objetivos definidos. (BRUGIOLO; 2016)

De acordo com Araújo (2006), a análise SWOT desempenha um papel crucial no apoio à formulação de estratégias, pois permite confrontar as variáveis externas e internas. Essa análise facilita a geração de alternativas de escolhas estratégicas e a identificação das possíveis linhas de ação a serem seguidas.

Normalmente, a análise SWOT é empregada para realizar uma avaliação do cenário, com o propósito de reunir todas as informações em uma matriz e, desse modo, facilitar a visualização das características abrangidas pela sigla (DUTRA, 2014)

A análise SWOT é dividida em quatro categorias:

- Strengths (Pontos Fortes): São as características internas e positivas da organização, que a diferenciam e a posicionam de forma vantajosa em relação aos concorrentes. Isso pode incluir recursos tangíveis, como ativos físicos e financeiros, bem como recursos intangíveis, como reputação da marca, competências distintivas, liderança de mercado, entre outros.

- Weaknesses (Pontos Fracos): São as características internas e negativas da organização, que a colocam em desvantagem em relação aos concorrentes. Esses aspectos podem ser áreas em que a empresa está abaixo dos padrões do setor, falta de recursos, falhas operacionais, deficiências na equipe, entre outros. Identificar os pontos fracos é essencial para tomar medidas corretivas e melhorar a posição competitiva.

- Opportunities (Oportunidades): São fatores externos e positivos que podem ser explorados pela organização para obter vantagens competitivas. Essas oportunidades podem surgir de mudanças no mercado, avanços tecnológicos, demanda crescente por determinados produtos ou serviços, novos segmentos de

clientes, entre outros. Identificar e capitalizar essas oportunidades pode impulsionar o crescimento e o sucesso da organização.

- Threats (Ameaças): São fatores externos e negativos que representam desafios e riscos para a organização. Isso pode incluir a concorrência acirrada, mudanças regulatórias, avanços tecnológicos de concorrentes, mudanças nas preferências do consumidor, entre outros. Identificar e avaliar as ameaças é fundamental para desenvolver estratégias de mitigação de riscos e proteger a organização de impactos negativos.

A análise SWOT geralmente é realizada por meio de um processo participativo, envolvendo diferentes partes interessadas dentro da organização, como a alta administração, gerentes de departamento e colaboradores-chave. O objetivo é obter perspectivas diversas e uma compreensão abrangente da situação da empresa. Segundo Assen, Berg e Pietersma (2010), a análise SWOT é considerada uma ferramenta de grande valor para a autoavaliação da gestão. Os autores destacam que, apesar de sua aparente simplicidade, seu uso é mais complexo do que se imagina, uma vez que, após a análise, emerge a delicada tarefa de desenvolver alternativas estratégicas, as quais não estão explicitamente contempladas no conteúdo da análise.

Uma vez que a análise SWOT tenha sido concluída, as informações coletadas podem ser utilizadas para desenvolver estratégias no planejamento estratégico. As forças podem ser aproveitadas, as fraquezas podem ser superadas, as oportunidades podem ser exploradas e as ameaças podem ser mitigadas.

É importante ressaltar que a análise SWOT deve ser vista como uma etapa inicial no processo de planejamento estratégico. Ela fornece uma base sólida para identificar os pontos-chave a serem considerados, mas deve ser complementada por uma análise mais aprofundada e outras ferramentas de gestão estratégica para obter insights mais precisos e desenvolver um plano estratégico robusto.

### 3.3 PROPOSTA METODOLÓGICA DE PESQUISA

Esta seção descreve a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho, os participantes envolvidos e os critérios utilizados para selecioná-los, bem como os instrumentos de pesquisa empregados.

Kauark, Manhães e Medeiros (2010) classificam as pesquisas quanto à natureza e a forma de abordagem. Em relação à natureza da pesquisa, a presente investigação é considerada como básica, pois busca gerar conhecimentos que podem ser utilizados de forma prática, contudo sem haver obrigatoriedade da aplicação. Quanto à forma de abordagem, esta é uma pesquisa qualitativa, na qual, segundo Creswell (2007), o pesquisador irá tirar conclusões teóricas relacionando-as com suas experiências pessoais. Desta forma, a pesquisa terá foco na interpretação e na proximidade do pesquisador ante o objeto pesquisado.

Durante a fase de coleta de dados, é essencial que o pesquisador se preocupe em estabelecer uma série de normas para garantir a validade e confiabilidade dos instrumentos utilizados na medição dos dados. Segundo Barros e Lehfeld (2003), todo instrumento possui uma natureza estratégica ou tática para a ação, e a habilidade em pesquisar consiste em definir a melhor maneira de utilizá-lo, a fim de promover o desenvolvimento da investigação. Portanto, ocorre uma interligação entre os instrumentos e as técnicas ao longo de todo o processo de estudo.

De acordo com Lakatos e Marconi (2006), um procedimento formal, caracterizado por um método de pensamento reflexivo, que demanda um tratamento científico, constitui o caminho para adquirir conhecimento da realidade ou descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que simplesmente buscar a verdade; trata-se de encontrar respostas para questões formuladas, empregando métodos científicos.

Segundo a classificação de Vergara (1998), a pesquisa deve ser classificada quanto aos fins e aos meios. Em se tratando dos fins, é descritiva, pois pretende expor características dos processos de contratação e estabelecer correlações que podem introduzir uma nova visão dos processos e simplificá-los, aumentando a eficiência. Também é aplicada, por ter finalidade prática. Gil (2009) trata a possibilidade de a pesquisa descritiva servir como forma de proporcionar visão diferenciada do problema por se tratar do estudo das aplicações práticas.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é documental, bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa documental possibilita a visão de como os processos aconteceram no passado, possibilita visualizar as mudanças procedimentais que ocorrem através do tempo, além de proporcionar dados em quantidade e qualidade

em diversos meios, sendo suficiente para evitar o retrabalho que pode acontecer quando a busca por informação é feita diretamente com as pessoas (GIL, 2009).

O estudo de caso é uma abordagem de pesquisa empírica que se concentra na análise de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente delineados. Em outras palavras, o método do estudo de caso é utilizado de forma intencional quando se busca investigar de maneira aprofundada as condições contextuais, acreditando que essas condições desempenham um papel crucial no fenômeno em estudo. A conciliação de diferentes dados extraídos da pesquisa bibliográfica, documental e das entrevistas caracteriza esta pesquisa como estudo de caso, uma vez que este método “reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001)

Para complementar os estudos e atingir os objetivos da pesquisa, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica se deu a partir dos referenciais teóricos levantados de artigos científicos, livros e sítios eletrônicos com o objetivo de coletar informações sobre os aspectos da gestão estratégica em suprimentos.

A pesquisa bibliográfica é caracterizada pelo levantamento da literatura já publicada, incluindo livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Seu objetivo é colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito sobre um determinado assunto. A pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador explorar novas áreas e perspectivas, e, acima de tudo, adquirir ou ampliar o conhecimento sobre um tema específico. É uma maneira de obter visibilidade e compreensão aprofundada sobre o assunto em questão. (PAIVA, 2009).

De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica envolve o levantamento de referências teóricas que foram previamente analisadas e publicadas em meio físico ou eletrônico, como livros, artigos científicos e páginas da web. Essa etapa é fundamental em qualquer trabalho científico, pois permite ao pesquisador familiarizar-se com o conhecimento existente sobre o assunto em estudo. Além disso, existem pesquisas científicas que se baseiam exclusivamente na pesquisa bibliográfica, buscando referências teóricas publicadas com o objetivo

de coletar informações ou conhecimentos prévios sobre o problema em questão, em busca de respostas.

A pesquisa documental segue um caminho semelhante ao da pesquisa bibliográfica, e às vezes é difícil distingui-las. Enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza fontes compostas por materiais já elaborados, principalmente livros e artigos científicos encontrados em bibliotecas, a pesquisa documental recorre a fontes mais diversas e dispersas, sem análise prévia. Essas fontes podem incluir tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, entre outros. (FONSECA, 2002)

Desta forma, a pesquisa documental teve base nos dados coletados do Sistema de Atendimento Unificado do Setor de Licitações/GV, as pastas de processos licitatórios e dados disponíveis no portal de compras do governo federal e Portal da Transparência acerca da UFJF, pelo Plano de Desenvolvimento Institucional, o Regimento Geral, Estatuto da UFJF e Atas e Resoluções do Conselho, processos eletrônicos, legislações e normativos aplicados aos setor público, que englobam esta temática, sendo utilizados para compor a análise e relacionar os documentos de planejamento da UFJF com a identificação os elementos críticos que buscam operacionalizar o planejamento estratégico da universidade por meio de metas, objetivos e ações a serem implementadas dentro de um prazo determinado.

Outra finalidade da pesquisa documental foi a obtenção de dados relacionados às diretrizes de planejamento estratégico na organização, principalmente no que tange a propostas de atuação e definição de objetivos e metas. Desta forma, a pesquisa irá focar nos seguintes pontos:

- Qual o período do ciclo de planejamento;
- Qual setor assessora a Administração Superior no desenvolvimento das estratégias organizacionais;
- Se o planejamento atinge os níveis estratégico, tático e operacional;
- Se há indícios de planejamento institucional, além da obrigatoriedade do Plano Institucional definidos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB);



- Se há registro de atividades que adotam o princípio de um plano estratégico para as atividades administrativas da UFJF, sobretudo quanto à área de compras;
- Se há indícios de que as áreas que envolvam compras são consideradas estratégicas;
- Se existem instrumentos para o acompanhamento e avaliação do planejamento;
- Se há avaliação das compras públicas;
- Se é possível identificar a eficácia das compras e contratações.

Já a pesquisa bibliográfica é o conjunto de informações que se encontram em obras publicadas, sendo fonte inesgotável de conhecimento. Fachin (2006) diz que primeiramente os trabalhos devem ter respaldo da pesquisa bibliográfica para serem bem-sucedidos e podem ser separados em fontes primárias e secundárias. A pesquisa bibliográfica foi realizada utilizando a base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O portal de periódicos disponibilizado pela CAPES é uma biblioteca *online* que disponibiliza as melhores produções científicas, contendo mais de 45 mil títulos de 130 bases referenciais, incentivando a produção científica brasileira. Para dar suporte a esta pesquisa, foram utilizados como termos de pesquisa “licitações”, “compra pública”, “planejamento de compras”, “gestão de compras”, “gestão estratégica”, “gestão estratégica de suprimentos”, “planejamento estratégico”, que serviram de base teórica apresentada, além de termos específicos da condução de processos de planejamento, como PDCA (planejar, desenvolver, controlar, avaliar) e SWOT (sigla em inglês: Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats e seu correspondente na bibliografia nacional, FOFA - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Esta pesquisa bibliográfica retornou um resultado de 2074 publicações e dentre elas foram selecionadas inicialmente 20 publicações por meio de uma pré-seleção pela leitura dos resumos e caso seja necessário outras publicações poderão ser utilizadas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Com relação à pesquisa de campo, optou-se, inicialmente por entrevistas com agentes que atuam diretamente na execução das atividades desenvolvidas pelo Setor de Licitações do *Campus* Governador Valadares, que e serão consideradas

para análise as suas percepções sobre os métodos, fluxos de trabalho e dificuldades na realização das atividades, com 2 sujeitos, sendo o entrevistado 1 ocupante do cargo de gerente administrativo e o entrevistado 2 ocupante do cargo de assistente administrativo.

As entrevistas foram conduzidas tendo como base o roteiro apresentado no apêndice A desta pesquisa, que foi elaborado com o intuito de sistematizar informações sobre o processo de criação do setor de licitações, suas atribuições, atividades desenvolvidas, relacionamento com outras instâncias administrativas e as dificuldades enfrentadas.

Dando continuidade ao trabalho de campo, foram pesquisadas instituições que promovem licitações para consecução de suas atividades, a partir da utilização de questionários (Apêndice B), que foram enviados como forma de averiguar experiências relativas ao emprego de abordagem da Gestão Estratégica de Suprimentos e os resultados obtidos, que puderam contribuir com a análise do contexto de pesquisa do Setor de Licitações da UFJF-GV. As instituições escolhidas para o envio dos questionários foram órgãos públicos que estão vinculados ao sistema Sistema de Serviços Gerais (SISG), assim como a UFJF, regulamentado pelo Decreto 1.094/1994 que tem por finalidade a fomentação de contratações públicas sustentáveis e o uso racional e eficiente dos recursos, com o objetivo de alcançar o desenvolvimento nacional sustentável, a modelagem básica dos processos de logística pública, propondo-se sua padronização, controle e gestão, a estimulação da promoção, capacitação e o desenvolvimento dos servidores que atuam em atividades de logística pública, dentre outras.

As respostas ao questionário foram recebidas no período compreendido entre maio e junho de 2023. Os formulários foram enviados através da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (FalaBR) ou por e-mail. Assim, foi possível acessar práticas que podem ainda não estar documentadas em materiais teóricos, além de obter a opinião de atores cuja relação à temática pode fornecer caminhos complementares. Ao todo, foram recebidas 12 respostas dentre 16 solicitações enviadas, enviadas pelos seguintes Órgãos: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Universidade

Federal de Alfenas (UNIFAL), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação, Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e Conselho Regional dos Representantes Comerciais no Estado de São Paulo (CORE-SP). As instituições que não responderam ao questionário foram Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), devido ao fechamento do formulário ter sido anterior ao prazo máximo disponível pela plataforma FalaBR aos pedidos de informação.

O estudo de caso corresponde ao estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos que assenta a sua compreensão ampla e discriminada, contudo “os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2002 p. 54 e 55).

Conforme descrito por Paiva (2009), no método do estudo de caso a ênfase é colocada na análise completa e contextual de poucos eventos ou condições, bem como em suas inter-relações, dentro de um ambiente investigativo pré-determinado.

Com base na construção do referencial teórico, nas características dos participantes da pesquisa, nas entrevistas conduzidas e nos dados obtidos por meio da pesquisa, foram realizadas a organização do trabalho e as análises necessárias.

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados das análises decorrentes da revisão bibliográfica, pesquisas documentais e coleta de dados em pesquisa de campo. Essas análises foram conduzidas de acordo com os pressupostos metodológicos descritos na seção anterior, que incluíram duas etapas. A primeira refere-se à realização de uma entrevista com dois servidores públicos do Setor de Licitações do Campus GV. E a segunda etapa refere-se à aplicação de um questionário eletrônico a 12 (doze) Instituições Públicas.

Os métodos de coleta de dados utilizados nesse estudo possibilitam a obtenção de informações de forma sistemática e organizada, permitindo que o pesquisador obtenha uma visão mais abrangente e aprofundada sobre o tema em estudo. Dessa forma, as entrevistas e a aplicação dos questionários forneceram uma base empírica sólida para a pesquisa, ajudando a embasar as conclusões e contribuindo para a produção de conhecimento relevante.

Nesse entendimento, o propósito principal da escolha desse tipo de coleta de dados foi para propor um plano de ação educacional (PAE) que busca implementar as melhores práticas nos processos licitatórios do Campus GV, mantendo-se em conformidade com os resultados e conclusões encontrados nas análises realizadas. Assim, os resultados obtidos na pesquisa estão dispostos nos subtópicos abaixo, divididos pela análise dos dados coletados na aplicação do questionário e pela análise das respostas dos entrevistados.

#### **3.4.1 Análise dos dados da aplicação do questionário**

Os questionários são uma ferramenta eficiente para coletar dados de um grande número de participantes, sendo úteis para obter informações quantitativas, opiniões e preferências. Assim, por meio dos questionários aplicados, buscou-se extrair dados sobre a experiência dos profissionais de diversas instituições públicas, de forma a apurar informações sobre o Planejamento Estratégico na área de compras públicas.

Dentre as instituições públicas que participaram desta etapa da pesquisa, estão instituições: UFOP, UFLA, UFV, FIOCRUZ, UFSJ, UFRN, UFRRJ, UNIFAL, entre outras instituições relevantes no país, que lidam com um grande volume de administração de recursos para fomento do funcionamento das atividades das universidades. Questionados sobre qual cargo os entrevistados ocupam na instituição, obteve-se as seguintes respostas, conforme aponta o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Funções exercidas pelos servidores públicos que responderam o questionário

Servidores públicos	Respostas
1	Assessor Técnico de Licitações
2	Gerente de Contratos
3	Chefe do Setor de Compras e Licitações
4	Pró-Reitora de Administração
5	Assistente em Administração - Pregoeiro
6	Diretor de Contratos e Convênios
7	Diretor Administrativo PROAF
8	Ouvidor da UFOP
9	Coordenadora de logística substituta
10	Planejamento de compras
11	Gerente de recursos logísticos
12	Pró-Reitor UFLA

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com as respostas do quadro acima, verifica-se que a maioria dos participantes da pesquisa (8) trabalham em cargos ligados diretamente ao processo licitatório, os demais estão locados em cargos administrativos de gerência, como pró-reitorias, ouvidoria e diretores. Esse fato mostra que, as respostas dos mesmos ao questionário possuem um conhecimento aplicado do que eles vivenciam em suas funções e que refletem na observação de como funciona o planejamento estratégico na área de compras para as instituições públicas que eles trabalham.

Dessa forma, quando os mesmos foram questionados sobre se na instituição em que trabalham existe um planejamento estratégico para esse setor de compras, verificou-se que apenas um dos órgãos públicos que participaram do questionário não possui um planejamento estratégico específico para a área de compras, sendo que os outros 11 participantes do estudo afirmaram possuir um planejamento estratégico para essa finalidade. Além disso, cerca de 83% dos órgãos afirmaram que o planejamento estratégico em vigor está alinhado com o planejamento institucional, demonstrando uma harmonia entre as diretrizes estabelecidas para a área de compras e os objetivos gerais da instituição.

Esses dados refletem a valorização e o reconhecimento da importância do planejamento estratégico nas compras públicas, bem como a integração dessas ações com a visão e metas mais amplas da organização. O planejamento

estratégico desempenha um papel crucial no setor de compras de instituições públicas por vários motivos. Isso porque o setor público muitas vezes opera com recursos limitados e orçamentos restritos. Dessa forma, o planejamento estratégico permite que as instituições públicas identifiquem prioridades de compras e aloquem recursos de forma mais eficiente para atender às necessidades mais importantes (BRANCO, 2014).

Completando o entendimento desse questionamento anterior, foi perguntado aos participantes do estudo se a área de compras da instituição em que trabalham possui mecanismos internos para orientação e normatização das atividades. Nesse caso, apenas uma resposta apontou que o referido Órgão não possui mecanismos para orientação e normatização das atividades, enquanto a percepção das outras instituições foi que possuem e aplicam estes mecanismos, apontando um alto nível de eficácia desses instrumentos.

Com isso, ao avaliarem o nível de entendimento sobre a importância do planejamento estratégico para o setor de compras, as respostas dos participantes do estudo foram, em sua maioria nível 4 e 5, onde em uma escala que varia de 1 a 5, onde 1 representa a falta de eficácia e 5 representa uma eficácia extrema. Esses resultados indicam que as instituições investigadas estabelecem e mantêm diretrizes claras e atualizadas para seus processos de compras, e têm obtido sucesso na sua implementação, contribuindo para uma maior eficiência e eficácia na área.

No entendimento de Ota (2014), o planejamento estratégico permite que as compras sejam aprovadas com os objetivos e metas gerais da instituição pública. Isso garante que os recursos sejam gastos de forma a contribuir para o cumprimento da missão da instituição. Além disso, ocorre também a economia de recursos financeiros, onde um planejamento estratégico bem elaborado pode identificar oportunidades para economizar recursos financeiros por meio de compras conjuntas, negociações melhores com fornecedores e análise de custo-benefício mais rigorosas.

Outra pergunta feita no questionário aos participantes foi sobre se existem documentos que orientem a execução interna das tarefas, seus procedimentos e fluxos, além das atribuições dos setores que compõem a organização. Nesse caso, somente um dos participantes responderam que não possuem documentos orientadores, o que reflete em uma organização da maioria das instituições em se

preocupar em organizar as diretrizes desse trabalho complexo do setor de compras, que não envolve somente os atos licitatórios, mas toda a observância nos preceitos legais que regem as instituições públicas e que ditam a ordem da administração pública.

Na sequência, os participantes do estudo foram questionados sobre se a instituição em que trabalham possui programa de desenvolvimento de competências com treinamento específico para capacitar os servidores em suas funções. Nesse caso, considerou-se pertinente esse tipo de questionamento, justamente para verificar se mesmo que as instituições contem com o quadro pessoal de pessoas no setor, se essas pessoas recebem treinamento e capacitação específica para lidar com a rotina do setor de compras, pois a mesma demanda um conhecimento específico e aprofundado na área licitatória.

Dessa forma, os participantes responderam em sua maioria (8) que recebem orientações e capacitações para tal, enquanto 4 participantes disseram não receber capacitação para tal. Nesse caso, analisa-se que as instituições que se preocupam em instruir constantemente as pessoas desse setor, estão mais atualizadas e propensas a desempenharem um bom serviço no processo de compra e licitação. E aqueles que limitam sua ação apenas na prática cotidiana, realizarão um serviço de menor qualidade provavelmente, por estarem um pouco distantes das informações atuais da área e as mudanças nas legislações.

Camargo e Guimarães (2013) consideram que o principal objetivo da Administração Pública é garantir o cumprimento eficiente do seu propósito público. Para alcançar esse objetivo de forma ágil, é necessário contar com meios eficazes de execução. E para a eficácia dos processos é necessária uma constante avaliação da prática e a aplicação e busca de novos conhecimentos na área, para que se amplie sempre o campo de atuação, oferecendo um serviço de mais qualidade a cada vez que o mesmo for prestado.

Ao final do questionário, foi solicitado aos participantes que apontassem os principais desafios que a área de compras de suas instituições tem enfrentado e as soluções que estão sendo implementadas. Nesse questionamento, foram coletadas as seguintes respostas, conforme aponta o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Desafios e soluções apontadas pelos participantes da pesquisa sobre o setor de compras onde trabalham

Servidores públicos	Apontamentos
1	Consolidar as demandas de forma que observe o princípio do planejamento. O orçamento anual deveria estar vinculado a apresentação em conjunto das demandas, não apenas valores.
2	Recursos Humanos suficiente, treinamento e capacitação.
3	Transição de procedimentos e normativos para a Nova Lei de Licitações (Lei 14.133/21).
4	Atualmente o principal desafio é a incorporação dos novos fluxos a partir da vigência da Lei nº 14.133/21. A instituição deu início a um projeto visando ao mapeamento desses fluxos e atualização dos procedimentos operacionais padrão, mas ainda há lacunas que dependem de regulamentações do ME/SEGES e da disponibilização de minutas e editais da AGU.
5	Falta de capacitação.
6	A responsabilização e conhecimento na elaboração dos documentos de planejamento da contratação são os desafios que mais vislumbro na área, e não vejo nenhuma solução sendo implementadas para diminuir esse problema.
7	A aplicação da nova lei de licitações. Atualização dos normativos e do Sistema Integrado de Compras para a Lei 14133.
8	Sem reposta.
9	Em complementação às respostas anteriores, esclareço que nem todos os processos do Serviço de Compras do Cade encontram-se com os seus fluxos mapeados sendo este um grande desafio para a área de compras. Novos servidores estão sendo requisitados para robustecer a força de trabalho e dessa forma conseguir preencher esta lacuna. Ter uma equipe mais robusta pode ajudar a agilizar a documentação e mapeamento dos fluxos de processo, além de possibilitar uma análise mais detalhada e a implementação de melhorias nos procedimentos existentes.
10	A necessidade de adequação à nova Lei de Licitações, seus regulamentos e aos novos sistemas do Governo Federal. Estamos organizando nossas resoluções internas e promovendo a profissionalização dos nossos agentes públicos por meio de cursos e atividades internas e externas voltadas à difusão da nova lei.
11	A alteração da Lei de Licitações e Contratos A solução que vem sendo implementada é a capacitação dos servidores.
12	Desafios: Adaptar à nova Lei de Licitações; Falta de pessoal para a área de compras; Dificuldades com licitações desertas ou fracassadas e Entregas de materiais. Soluções: Capacitação de servidores; Negociação junto ao MEC para aumentar o quadro de servidores; Avaliação em detalhes sobre o preço de



	referência e preço máximo; Licitações em SRP com vigência mais curta da ata e, Uso de dispensa de licitação etc.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se nas dificuldades apontadas pelos profissionais participantes da pesquisa que existem problemas com treinamento da equipe e planejamento das aquisições, são o mais evidenciam limitações no campo de trabalho dos mesmos. Complementando essa dificuldade de capacitação apontada, os participantes também alegaram a ausência de recursos humanos tem sido uma dificuldade enfrentada pelas instituições, uma vez que, ainda que tenham o treinamento e instrumentalização para realizar o trabalho, falta ainda pessoal para dividir adequadamente o serviço em etapas e agilizar o processo.

Assim, essa escassez de pessoal na área de compras dificulta a consolidação das demandas, o mapeamento dos fluxos de processo, a análise detalhada dos procedimentos e a implementação de melhorias necessárias, demonstram as dificuldades enfrentadas nas licitações, refletindo os desafios mais amplos enfrentados pelas instituições governamentais. O mapeamento também é necessário para se identifique as necessidades de insumos na universidade, para que o setor de compra seja notificado e então inicie-se o processo licitatório, sendo que se não ocorrer o mapeamento, a cadeia de suprimento de instituição pode ser prejudicada.

Outra dificuldade que foi muito pontuada pelos participantes do estudo foi a questão da necessidade de adaptação à Nova Lei de licitações (Lei nº 14.133/21). Segundo eles, essa lei trouxe consigo novas exigências que colocaram os setores de compras em alerta para que atualizassem seus procedimentos e capacitassem os servidores. Apesar desta Lei ter sido aprovada em 2021 com dois anos para que fosse realizada a transição, os resultados encontrados sugerem que o serviço público ainda carece de tempo para lidar com as novas formas de contratação.

Assim, de acordo com Gonçalves (2023), a entrada em vigor da nova Lei de Licitações e Contratos reflete uma intenção louvável de atender às demandas do mercado, atribuindo ao governo a responsabilidade de capacitar os profissionais envolvidos para garantir a efetivação dos termos estabelecidos. A nova lei busca melhorar o processo de licitação e contratação, com o objetivo de promover maior transparência, eficiência e qualidade nas aquisições governamentais. Para alcançar

esses objetivos, é necessário investir na capacitação dos profissionais, proporcionando-lhes o conhecimento e as habilidades para lidar adequadamente com as novas diretrizes legais e as melhores práticas de contratação.

Essa iniciativa em buscar a adequação da equipe à nova lei, contribuirá em vários aspectos no desenvolver do trabalho das pessoas do setor de compras, como por exemplo, a promoção do aprimoramento do sistema de compras públicas, promovendo uma gestão mais eficaz dos recursos e garantindo a conformidade com os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que são princípios base da administração pública, necessários para nortear a atuação de todos os serviços públicos.

Segundo Branco (2014), a efetividade na realização das atividades governamentais é fundamental para assegurar a entrega de serviços e benefícios de maneira eficiente e no tempo adequado, o que beneficia não somente o setor público, mas toda a sociedade que usufrui desse serviço. Dessa forma, é indispensável que a Administração Pública desenvolva estratégias e utilize recursos de forma eficaz, com o intuito de otimizar seus processos e alcançar os resultados desejados.

### **3.4.2 Análise dos dados da entrevista de servidores do Setor de Licitações do Campus**

Além da aplicação do questionário com as instituições que atuam no processo de compras públicas, foram realizadas 2 entrevistas com os integrantes do setor de Licitações da UFJF - Campus GV. Para nível de identificação dos entrevistados, os mesmos foram citados a seguir como E1 (entrevistado 1) e E2 (entrevistado 2). Essa entrevista permitiu verificar a percepção que estes atores têm em relação ao planejamento estratégico desse setor, bem como os percalços que envolvem as compras públicas, com o objetivo de identificar possíveis intervenções na aplicação de ações que melhorem a qualidade das aquisições.

Inicialmente, foi questionado aos entrevistados sobre qual o setor que os mesmos trabalham, e como foi o ingresso dos mesmos nesse cargo público. E nesse caso os 2 entrevistados contaram brevemente a sua trajetória, identificando que atualmente ambos trabalham no setor de suprimentos da UFJF-GV.

Posteriormente, os mesmos foram questionados sobre o processo de criação desse setor na universidade, e sobre essa questão, os mesmos responderam:

*E1: Especificamente eu não me lembro por exemplo quem foi que falou que teria que criar...se foi o Coordenador Administrativo. Só sei que foi criado por uma necessidade. Agora como foi exatamente.*

*E2: Era um desejo muito grande da coordenadora de suprimentos de jf que tivesse uma pessoa, não um setor, mas pelo menos uma pessoa que cuidasse das compras aqui em gv, para ajudar, por ser um Campus novo as pessoas não entendem muito desse tema, mas precisava de uma pessoa aqui [...]. Disponibilizaram servidores para trabalhar, inicialmente era um servidor do setor de planejamento (que foi extinto) e um desses servidores foi trabalhar comigo, e posteriormente ele foi removido para Juiz de Fora. [...] em 2017 eles criaram formalmente esse setor com uma resolução do conselho gestor e a partir de então começou a trabalhar com o setor de suprimentos vinculado diretamente [...] como uma extensão da COSUP de Juiz de Fora.*

As respostas acima revelam que um dos entrevistados (E1), não fazia parte do setor na época de sua criação, e, portanto, desconhece parte do processo de criação do setor de suprimentos da UFJF-GV. Já o outro entrevistado (E2), conhece o processo, pois era inclusive servidor pertencente a outros setores da universidade antes de da criação desse setor investigado. Assim, o mesmo relata a necessidade de um setor no Campus de Governador Valadares, para garantir maior celeridade e independência dos processos relativos a UFJF loca, desvinculando aos poucos da UFJF Campus Juiz de Fora.

Outro questionamento feito aos entrevistados foi a respeito das atribuições desse setor da universidade. Essa questão é importante, pois revela o conhecimento dos mesmos sobre a importância desse setor para a universidade, e da importância que a legitimidade desse trabalho tem nos impactos para o desenvolvimento educacional oferecido pela instituição. Dessa forma, sobre essas atribuições os entrevistados responderam que:

*E1: Orientar e atender os requisitantes e eventualmente fornecedores; fazer correção e orientação de documentos para cada tipo de aquisição; elaborar edital; as vezes fazer o pregão;*

*E2: O setor de suprimentos aqui em gv ele visa principalmente assessorar os requisitantes né. Os solicitantes de compras aqui em Governador Valadares. Por serem a maioria deles docentes e TAEs 1 com outras formações eles não tinham muita experiência. hoje com a atuação com o setor de suprimentos essas pessoas passaram a ter mais conhecimento no assunto, mas até então o setor de suprimentos veio para suprir essa*

*necessidade de orientar e ajudar essas pessoas na confecção dos documentos. [...] lembrando que o setor de suprimentos visa auxiliar essas pessoas, esses requisitantes, mas a consultoria mesmo de como vai ser feito de como deve ser feito, é tudo lá em juiz de fora, aí após isso a gente procura minimizar os erros, para chegar o mais certinho possível o documento em juiz de fora [...].*

Observou-se na resposta dos entrevistados que os mesmos conhecem as atribuições do setor de suprimentos, apontando que os mesmos realizam atendimentos dos requisitantes, orientam sobre documentação necessária, preparam editais, pregões, etc. No entendimento de Barbosa *et al.* (2018), O processo licitatório nas universidades desempenha um papel fundamental na gestão financeira, na transparência e na eficiência das instituições de ensino superior. A licitação é um procedimento formal pelo qual uma universidade adquire produtos, serviços ou obras, garantindo que o dinheiro público seja gasto de forma responsável e que a escolha dos fornecedores seja feita de maneira justa e competitiva.

Posteriormente, os entrevistados foram questionados sobre como foi o desenvolvimento das atividades do setor de suprimentos desde sua criação e se houve desenvolvimento de ferramentas para melhoria dos serviços prestados, sobre essas questões os mesmos responderam que:

*E1: Desde a criação exatamente não, pois eu não estava lá, mas a ferramenta que eu sei que foi criada para ajudar a gente quanto as pessoas foram o site. O SAU 1 não foi a gente que criou, mas eu não sei também se antes de eu chegar estava usando. Não estou lembrada. A gente criou o setor dentro do SAU, então pode ser considerada uma ferramenta criada, apesar de que ele já existia, mas não tinha o setor de suprimentos dentro dele. Acho que isso seria o site e o SAU.*

*E2: Claro, com certeza, o setor começou lá atrás com apenas a minha pessoa fazendo alguns pregões eletrônicos e orientando uma pessoa ou outra por ter sido uma época em que não estava o setor regulamentado ou criado [...]. Depois disso houve muito avanço, depois disso incorporou mais servidores, começou com mais esse servidor, o economista da época, que saiu do setor de planejamento. [...] ainda continua com três servidores, mas por outros motivos essas atribuições aqui ainda não aumentaram mas a tendência é essa. Mas houve um avanço muito grande, com a criação do site, a inclusão na plataforma SAU para troca de informações de uma forma ordenada e registrada, o SAU é uma ferramenta de muita importância para o setor de suprimentos, pois ali ficam todas as informações registradas para uma consulta futura se precisar, criação de ferramentas para ajudar os requisitantes no dia a dia como o manual de procedimentos em relação às compras, enfim, houve um avanço, uma sala própria para trabalhar, que antes trabalhávamos junto de outros setores, então hoje tem uma sala própria, tem um lugarzinho lá no organograma do Campus, lá, bonitinho,*

*legal [...]. Então houve sim um desenvolvimento nas atividades e atribuições significativas de 2017 pra cá e a intenção é que só aumente com as mudanças que possam ocorrer de agora em diante, como a inclusão do processo no SEI, uma sinalização de que as atribuições aqui em Gv irão aumentar, isso são palavras da Coordenadora de Suprimentos em Juiz de Fora, enfim, a expectativa é boa para aumentar a demanda e fazer a diferença aqui dentro do Campus.*

Nesse questionamento acima, os entrevistados falaram um pouco do processo em que deu a criação do setor, assim como haviam mencionado em questionamentos anteriores, no entanto, nessa resposta, ambos apontaram a ferramenta SAL, que é uma plataforma onde são compartilhadas as informações de todos os setores de suprimentos da UFJF. Posteriormente, os entrevistados responderam sobre um dos problemas mais recorrentes que eles encontram em seu cotidiano no setor, que é a falha nos processos de comunicação. Sobre essa questão eles falaram:

*E1: O setor não é consultado, sempre o setor que corre atrás dessas informações, às vezes a informação chega através de terceiros, chegando a ser uma das falhas de comunicação, não de relacionamento, como foi perguntado anteriormente, mas uma das falhas é essa comunicação entre a sede e o Campus nestes pontos. Esses gargalos precisam ser resolvidos.*

*E2: Até mesmo por exemplo tem o calendário de compras, mas se mudam o prazo e muitas vezes somos os últimos a saber que o prazo mudou. E às vezes a gente vai barrar a compra de alguém dizendo que já esgotou o prazo e o requisitante informa que "fulano" liberou e então a gente fica sabendo depois do requisitante, sendo que deveríamos ser os primeiros a receber a informação.*

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), os problemas de comunicação e a falta de clareza nas informações representam obstáculos para a implementação de mudanças essenciais para a execução de estratégias. Essas barreiras podem dificultar a disseminação efetiva das informações e a compreensão das diretrizes estratégicas, afetando negativamente o processo de mudança organizacional. É fundamental superar esses desafios, garantindo uma comunicação clara, aberta e transparente, a fim de facilitar a adesão e o engajamento de todos os envolvidos nas iniciativas estratégicas. Isso permitirá que as mudanças necessárias sejam implementadas de forma mais eficiente e bem-sucedida.

Segundo Cardoso (2006), é crucial compreender a comunicação como um processo estratégico nas organizações, destinado a atender uma realidade plural,

dinâmicas e complexa, estimulando comportamentos inovadores e criativos do ponto de vista estratégico. A comunicação possui um papel poderoso e democrático na disseminação de objetivos e valores culturais, permitindo o desempenho e a integração de estruturas organizacionais no sentido de alcançar potencialidades estratégicas. Portanto, é fundamental que a universidade reavalie e aprimore seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, reconhecendo a importância da comunicação como um pilar essencial para impulsionar sua eficácia e sucesso no ambiente acadêmico e institucional.

Além dos problemas relacionados à comunicação, os entrevistados ressaltaram a importância do treinamento e capacitação da equipe como elemento fundamental para o desempenho eficiente das atividades. Destacaram que, devido às constantes mudanças e atualizações tanto na legislação quanto nos procedimentos internos da Instituição, é essencial que a equipe esteja preparada e atualizada para lidar com essas questões mediante processos de treinamento e capacitação. O treinamento contínuo é considerado crucial para garantir que os processos de compras sejam conduzidos de acordo com as normas e regulamentos vigentes, evitando problemas e garantindo a conformidade legal. Essa preocupação reflete a necessidade de uma abordagem proativa em relação ao desenvolvimento de competências e conhecimentos necessários para lidar com os desafios em constante evolução no campo das compras públicas.:

*E1: Também tem outras coisas que temos que considerar que é quanto à atualização e capacitação. Também é um gargalo que enfrentamos essa dificuldade em relação à atualização e capacitação, para fazermos um curso de capacitação.*

*E2: Um outro gargalo que visualizo é a falta de capacitação da equipe. Tem muita coisa acontecendo... eu vejo no comprasnet o tanto de novidade que tem, que a gente poderia estar fazendo de proposta de curso, mesmo que seja virtual e a gente percebe essa dificuldade. Mas é um gargalo que eu vejo que a gente tem que resolver porque a legislação muda todo dia.*

Dessa forma, uma análise resumida das entrevistas revela que, de maneira geral, os entrevistados possuem percepções muito semelhantes em relação à importância do planejamento das atividades desenvolvidas na universidade. Eles apontam que as dificuldades e obstáculos enfrentados atualmente são resultado da ausência de uma metodologia para a organização das atividades, além da

necessidade de treinamento e capacitação contínuos para lidar com os desafios decorrentes de mudanças na legislação.

Também destacam a importância de estabelecer um meio de comunicação atualizada e eficaz entre a sede da universidade e o Campus GV. Esses aspectos foram mencionados pelos entrevistados como pontos-chave para melhorar a eficiência e a eficácia das atividades desenvolvidas no Campus. A inserção de novas estratégias sempre requer algum grau de mudança na organização, sendo que em alguns casos, a mudança pode ocorrer em aspecto amplo e institucional, já em outros, pode ocorrer de forma parcial e localizada envolvendo transformações na estrutura, nas pessoas e/ou nos processos organizacionais (FERNANDES; BERTON, 2005).

Após a análise documental para a obtenção de dados relacionados às diretrizes de planejamento estratégico da UFJF, foi possível constatar que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi construído com contribuições de diversos atores e grupos de trabalho com definição de objetivos e metas em nível estratégico. Por outro lado, nos níveis tático e operacional não foi possível encontrar indícios que as unidades administrativas da Universidade estejam participando ativamente deste processo.

Assim, a partir da análise e interpretação dos dados coletados, respaldada pelo embasamento teórico apresentado, constatou-se a congruência das impressões com os pressupostos fundamentais que embasaram a elaboração do plano de ação educacional (PAE). Essa análise revelou a existência de oportunidades de aprimoramento no processo de compras da UFJF, identificando espaços para implementação de melhorias. Os resultados obtidos e apresentados no PAE estão alinhados com as necessidades identificadas e oferecem soluções viáveis para otimizar o referido processo.

Com base nisso, é possível direcionar esforços e recursos para promover as mudanças necessárias, com o propósito de aperfeiçoar a eficiência e a eficácia do sistema de compras da instituição. O objetivo das melhorias propostas é contribuir para um gerenciamento mais efetivo dos recursos, aumentando a transparência, a agilidade e a qualidade das aquisições realizadas pela UFJF.

#### 4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

O intuito desta pesquisa é analisar quais são os maiores desafios que vêm sendo enfrentado pelo Setor de Licitações do *Campus* GV, buscando uma estruturação no planejamento estratégico de suprimentos de forma a atender as demandas necessárias ao desenvolvimento institucional tendo como instrumento de suporte a revisão bibliográfica que permitiu a definição de conceitos, princípios e mecanismos fundamentais para a proposta do Plano de Ação Educacional (PAE).

A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLCC) nº 14.133, promulgada em 2021, estabelece diversas diretrizes para a realização de licitações e contratos no âmbito da Administração Pública. No artigo 5º dessa lei, destaca-se a obrigatoriedade da observância de vários princípios, dentre eles o do planejamento.

Essa disposição ressalta a importância do planejamento como um elemento fundamental em todo o processo licitatório e contratual. O planejamento adequado permite uma gestão mais eficiente dos recursos públicos, assegurando que as contratações atendam às necessidades da Administração de forma planejada, estratégica e transparente.

Ao exigir a observância do princípio do planejamento, a NLCC enfatiza a necessidade de antecipação e organização prévia das ações, de forma a evitar improvisações e garantir a efetividade das contratações. Isso inclui a definição clara dos objetivos, a identificação dos requisitos técnicos e operacionais, a estimativa de custos, a seleção adequada dos procedimentos licitatórios e a elaboração de um cronograma realista.

O princípio do planejamento também está diretamente relacionado à busca pela eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos, evitando desperdícios e favorecendo a obtenção de melhores resultados. Além disso, o planejamento contribui para a prevenção de irregularidades e a promoção da transparência, uma vez que permite uma maior organização e controle dos processos licitatórios e contratuais. (DRUCKER, 1984.)

Portanto, a obrigatoriedade da observância dos princípios do planejamento, estabelecida pela Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, reforça a importância dessa etapa como um pilar fundamental na busca por contratações



públicas mais eficientes, transparentes e alinhadas aos objetivos da Administração Pública.

De acordo com Falqueto (2012), o planejamento é um exercício fundamental à administração. Para que suas atribuições sejam desempenhadas de forma eficaz, é necessário a utilização de instrumentos de diversas naturezas com o intuito de maximizar os retornos sociais e econômicos. O planejamento desempenha um papel fundamental na orientação das ações administrativas, permitindo uma visão clara dos objetivos a serem alcançados e dos caminhos a serem seguidos. Para garantir a eficácia desse processo, é necessário empregar uma variedade de instrumentos, como análises de dados, avaliações de impacto, projeções financeiras e estratégias de implementação.

Esses instrumentos de planejamento são ferramentas práticas e teóricas que ajudam a otimizar o planejamento, fornecendo informações relevantes e embasamento para a tomada de decisões. Ao considerar aspectos sociais e econômicos, é possível direcionar os recursos disponíveis de forma a obter os melhores resultados possíveis, tanto em termos de impacto social quanto de retorno financeiro (FALQUETO, 2012).

Portanto, o uso adequado e eficiente de instrumentos de planejamento é essencial para a administração, pois contribui para maximizar os benefícios sociais e econômicos decorrentes das ações realizadas. Essa abordagem estratégica permite uma gestão mais eficaz e direcionada, resultando em melhores resultados para a organização e a sociedade como um todo.

Segundo Cretella Júnior (2005), os princípios de uma ciência são as proposições fundamentais que estabelecem a base para todas as demais estruturas e conceitos subsequentes. No contexto da administração pública, os princípios desempenham o papel de alicerces essenciais que direcionam os objetivos básicos dessa área. Eles são os pilares sobre os quais a administração pública é construída, representando os valores e diretrizes fundamentais que devem nortear as ações e decisões tomadas no âmbito governamental, servindo como referência para a conduta ética, a busca pela eficiência, a transparência, a responsabilidade e outros elementos essenciais para a gestão pública.

Dessa forma, os princípios são a base que sustenta a administração pública, proporcionando uma estrutura sólida e coerente para a organização e a execução

das atividades governamentais. Ao aderir e respeitar esses princípios, a administração pública estará alinhada aos objetivos fundamentais de garantir o interesse público, promover o bem-estar social e buscar a eficácia na prestação de serviços à sociedade.

A fase preparatória do processo licitatório, conforme disposto no art. 18 da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, tem como etapa essencial o planejamento que deve estar alinhado, sempre que elaborado, com o Plano de Contratações Anual (PCA) e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação.

O planejamento se baseia na criação de ações coordenadas visando um objetivo comum. Ao elaborar os planejamentos estratégico e tático do órgão, é fundamental considerar os eventos anteriores ao processo licitatório e incorporá-los ao planejamento. O planejamento estratégico engloba ações de longo prazo e estabelece metas a serem alcançadas, oferecendo uma direção clara para tornar a atuação do órgão mais orgânica e garantir a realização dos objetivos e visão organizacionais. (MINTZBERG, 2006)

Ao levar em conta os acontecimentos anteriores ao processo licitatório, o órgão pode aprender com experiências passadas, identificar oportunidades de melhoria e evitar erros recorrentes. Isso permite que os planejamentos estratégico e tático sejam ajustados de acordo com as lições aprendidas e as necessidades específicas do órgão, garantindo uma abordagem mais eficiente e eficaz no alcance dos objetivos.

Por meio do planejamento estratégico, o órgão define um conjunto de metas a serem observadas e direciona suas ações de longo prazo. Essas metas ajudam a orientar as atividades diárias do órgão e fornecem um mapa claro do caminho a seguir para alcançar uma atuação mais orgânica. Com o cumprimento das metas estabelecidas e a realização da visão organizacional, o órgão fortalece sua capacidade de entregar resultados consistentes e de qualidade.

O presente Plano de Ação Educacional (PAE) tem como foco promover o desenvolvimento institucional por meio da implementação de uma política de Planejamento Estratégico de Suprimentos do *Campus* GV. Ele busca estabelecer diretrizes claras e definir metas específicas para otimizar e aprimorar os processos

de aquisição e suprimentos da instituição. O PAE visa garantir uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos, promovendo a transparência, a sustentabilidade e a busca pela excelência na área de suprimentos do *Campus*. Essa abordagem estratégica contribuirá para o crescimento e o sucesso da instituição, alinhando as ações de suprimentos aos objetivos estratégicos gerais do *Campus* GV.

Pela criação da política de Planejamento Estratégico de Suprimentos do *Campus* GV, alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ao Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC) e às normatizações legais que regem a matéria de compras públicas é que poderemos dar maior transparência, eficiência e eficácia ao processo de compras e contratações, espelhando os valores que norteiam a sua atuação, tais como ética, comprometimento e inovação, a exemplo do que já vem sendo praticado por outros órgãos públicos, como pode ser observado na aplicação dos questionários a Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ) e Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

#### 4.1 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Nesta seção, apresentou-se uma proposta de Programa de Gestão Estratégica para o *Campus* GV, que inclui a aplicação de um modelo com o uso de ferramentas de gestão. Essas ferramentas têm como objetivo auxiliar a organização na tradução das estratégias em um processo contínuo, proporcionando direcionamento e alinhamento para o alcance dos objetivos estratégicos. A proposta é o resultado de uma pesquisa que envolveu análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados em outras instituições públicas durante a pesquisa de campo. Essa pesquisa permitiu uma compreensão aprofundada das práticas e desafios enfrentados por essas instituições, fornecendo *insights* valiosos para a construção da proposta.

Com base nesses dados e aprendizados, o Programa de Gestão Estratégica foi desenvolvido como uma abordagem personalizada para o *Campus* GV, considerando suas necessidades e características específicas. O objetivo é estabelecer um processo estruturado e adaptável que permita a implementação

eficaz das estratégias, a monitorização contínua dos resultados e a realização de ajustes conforme necessário, visando o crescimento e o sucesso sustentável do *Campus*.

#### **4.1.1 APRESENTAÇÃO**

Esta proposta de planejamento estratégico de suprimentos está alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional para o período de 2022 a 2027. Pretende-se buscar a orientação dos processos de compras institucionais no período de 2023 a 2027 e inspirar a mudança de paradigmas e estimular o movimento na cultura organizacional.

O objetivo principal é direcionar os processos de compras institucionais durante o período de 2023 a 2027, visando uma mudança de paradigmas e estimulando a transformação da cultura organizacional. Com essa abordagem estratégica, busca-se otimizar e aprimorar as práticas de aquisição, proporcionando maior eficiência e eficácia nos processos.

Nesse sentido, para fornecer uma compreensão clara das atividades relacionadas ao setor de licitações, é aqui apresentada uma breve contextualização sobre a estrutura organizacional. Esse contexto irá fornecer uma visão geral dos procedimentos e responsabilidades desse setor, permitindo uma melhor compreensão dos processos de licitação e sua importância para a organização. O objetivo é oferecer uma base sólida para a implementação de estratégias eficazes de aquisição e contratação, impulsionando a qualidade e a transparência em todo o processo de suprimentos.

#### **4.1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

O Setor de Suprimentos – *Campus GV* foi criado pela Resolução 01/2017 do Conselho Gestor do *Campus* Governador Valadares, datado de 14 de agosto de 2017, setor este vinculado à Coordenação Administrativa.

A Resolução 01/2021 do Conselho Gestor do *Campus GV* aprovou a alteração na estrutura organizacional do *Campus* de Governador trocando a nomenclatura do setor para Setor de Licitações.

As atribuições dos setores subordinados à Diretoria- Geral do *Campus GV* foram aprovadas pela Portaria/SEI Nº 242, de 18 de fevereiro de 2022, tendo as atribuições do Setor de Licitações definidas:

- Trabalhar no auxílio ao processo de compras/serviços do *Campus*, sendo uma extensão da Coordenadoria de Suprimentos da Pró-Reitoria de Infraestrutura e Gestão;
- Atuar como requisitante nas aquisições relacionados às suas atribuições;
- Coordenar, executar e controlar atividades relativas à aquisição de materiais e contratação de serviços, através de processos licitatórios nas diversas modalidades legais;
- Elaborar e disponibilizar editais de licitação e documentos relativos à manifestação de recursos e impugnações, e demais providências decorrentes de procedimentos licitatórios, bem como, de dispensas e inexigibilidades, em conformidade com orientações da Coordenadoria de Suprimentos;
- Receber e aprovar documentação exigida dos fornecedores e verificação para adjudicação do objeto;
- Alimentar o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) com as informações relativas aos processos licitatórios e montar o respectivo processo administrativo;
- Esclarecer dúvidas diversas no que compete ao setor, via e-mail;
- Atender demandas recebidas via SAU (Sistema de Atendimento Unificado) e SEI (Sistema Eletrônico de Informações);
- Participar de reuniões e eventos por videoconferências de assuntos pertinentes ao setor;
- Gerenciar o site do setor;
- Gerenciar os materiais, equipamentos e mobiliários presentes no setor;
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional;
- Responder, sempre que solicitado, questionamentos feitos pelos órgãos de fiscalização e controle;
- Atuar na produção de manuais, fluxogramas e POPs relacionados ao setor. (UFJF, 2022)

### **4.1.3 IDENTIDADE INSTITUCIONAL: MISSÃO, VALORES E VISÃO**

Para a definição da Identidade Institucional do Setor de Licitações do *Campus* GV, buscou-se o alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2027 da Universidade Federal de Juiz de Fora e com o Plano de Gestão UFJF GV 2021-2025.

#### **4.1.3.1 MISSÃO**

Planejar e elaborar calendário de compras; executar licitações de forma eficiente, respeitando os preceitos e normas legais; fornecer informações para a prestação de contas da Universidade; elaborar estudos e emitir parecer em assuntos de sua área de competência; dentre outros.

#### **4.1.3.2 VISÃO**

Ser reconhecida entre os *Campus* avançados das instituições federais de ensino como unidade de excelência e inovação nos processos licitatórios até 2027.

#### **4.1.3.3 VALORES**

Supremacia do Interesse Público, ética, eficiência, celeridade, legalidade, transparência e sustentabilidade.

#### **4.1.4 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Segundo Kaplan e Norton (2004), as iniciativas estratégicas são responsáveis pelo alcance dos resultados, podendo ser caracterizadas como processos, projetos ou eventos. É a execução das iniciativas estratégicas que permitirá o atendimento dos objetivos estratégicos, viabilizando o planejamento estratégico do setor de licitações.

As iniciativas estratégicas apresentadas a seguir tem por finalidade dar o suporte ao atendimento dos objetivos estabelecidos:

Tabela 7: Iniciativas Estratégicas

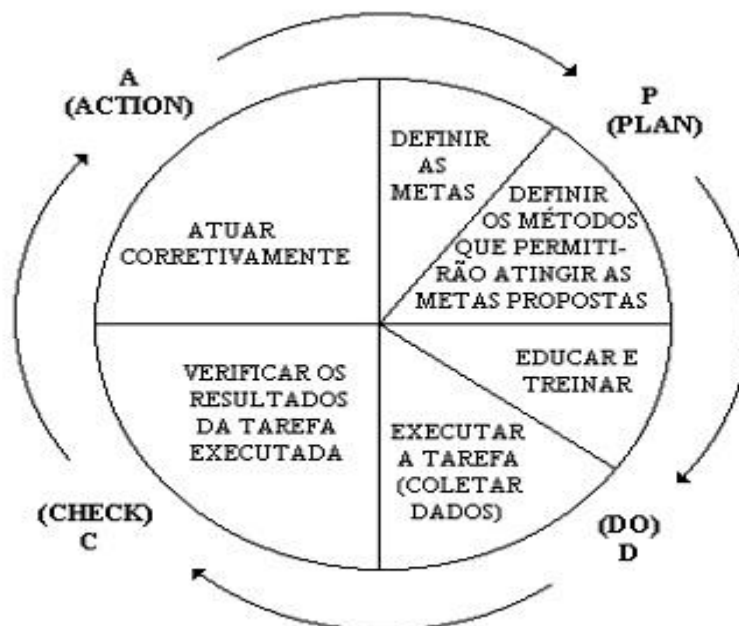
<b>Iniciativas Estratégicas</b>	<b>Descrição</b>
Iniciativa 01	Elaborar plano de treinamento, atualização e capacitação para a equipe
Iniciativa 02	Orientação para adequada pesquisa de preços
Iniciativa 03	Integração e reuniões da equipe para discussão de dúvidas e/ou problemas em licitações
Iniciativa 04	Propor reuniões interdepartamentais para alinhamento de práticas e estratégias, visando a obtenção de melhores resultados
Iniciativa 05	Melhorar os canais de comunicação e as informações do site
Iniciativa 06	Mapear e aperfeiçoar os fluxos e rotinas de trabalho
Iniciativa 07	Emissão de relatórios estatísticos das licitações
Iniciativa 08	Fortalecimento da imagem do setor de licitações por meio da divulgação das ações realizadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

#### **4.1.5 CICLO PDCA**

De acordo com Campos (1992) o ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACTION) é uma forma eficaz de gerenciar projetos, permitindo a criação de métodos, a manutenção e melhora contínua. A figura 1 abaixo representa a forma do PDCA

Figura 1: Ciclo PDCA



Fonte: Campos 1992.

A utilização do ciclo PDCA nos processos de compras públicas propicia o esclarecimento dos passos que sistematizam as aquisições, trazendo maior segurança jurídica e transparência nas contratações.

#### 4.1.6 CANVAS ORGANIZACIONAL

O Método Canvas traz um olhar interno e externo à organização, identificando os principais aspectos relacionados ao trabalho, o que possibilita aos atores interligar os aspectos e identificar falhas, pontos de maior impacto, e oportunidades de melhorias. Por se tratar de um método flexível, interativo e sistêmico, é importante que passe por novas avaliações a cada novo período que a organização estiver, para que novos processos possam ser implementados. (ZANIN, 2019)



Tabela 8: Canvas Organizacional

<b>Principais Parceiros</b>	Procuradoria Federal, Administração UFJF, Mercado fornecedor, órgãos públicos
<b>Principais atividades</b>	Planejamento de compras, instrução do processo licitatório, seleção de fornecedores, confecção de editais
<b>Principais Recursos</b>	Servidores qualificados e capacitados, equipamentos de TI e infraestrutura
<b>Proposição de Valor</b>	Licitações com maior vantajosidade
<b>Relacionamento com os Clientes</b>	Assistência dedicada, interação colaborativa
<b>Canais</b>	PGC, SEI, SAU, site, whatsapp, e-mail, comprasnet
<b>Segmento dos clientes</b>	unidades acadêmicas, unidades administrativas, mercado fornecedor, cidadãos, governo

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

#### 4.1.7 MATRIZ S.W.O.T

A análise SWOT permite avaliar a situação e desempenho das atividades governamentais, sendo fundamental levar em consideração a natureza específica da organização, devendo ser adaptada para repercutir suas peculiaridades e métodos para a consecução de suas atividades para atender as expectativas de seu público alvo.

Com base nos resultados da análise SWOT, as organizações públicas podem desenvolver estratégias para capitalizar seus pontos fortes, mitigando suas fraquezas e aproveitando as oportunidades para fornecer serviços públicos eficazes e relevantes. Além disso, a análise SWOT pode ajudar a identificar áreas de melhoria e a desenvolver ações corretivas para lidar com as ameaças que possam prejudicar o desempenho da organização ( BRUGIOLO, 2016).

A análise SWOT desempenha um papel crucial na formulação de políticas internas da universidade para promover melhorias dos processos administrativos, no fortalecimento da governança e na promoção de uma gestão mais eficiente e transparente. Ela ajuda a direcionar os recursos limitados de forma estratégica e a tomar decisões informadas para cumprir sua missão de servir ao interesse público.

Tabela 7: Análise SWOT

<b>Ambiente Interno</b>	
<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe comprometida e de fácil interação</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excesso de formalidade</li> <li>- Equipe com necessidades de qualificação e capacitação</li> <li>- Ausência de um Plano de Gestão de Competências do Órgão</li> <li>- Pouca interação dos processo no sistema</li> <li>- Pouco intercâmbio de conhecimento entre equipes</li> <li>- Inconsistências de informação na fase interna</li> <li>- Equipe pequena</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Implantação da nova lei de licitações</li><li>- Incorporação de T.I.C às rotinas de trabalho</li><li>- Modernização do serviço público</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fornecedores não cumprem o contrato</li><li>- Desconhecimento do processo de compras pelos requisitantes e pelo mercado</li><li>- Falta de planejamento</li><li>- Deficiências de comunicação entre departamentos</li></ul>
--	---

#### **4.1.8 REUNIÕES PARA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA**

As reuniões para análise de estratégias possuem como objetivo principal avaliar e revisar as estratégias existentes, identificar áreas de melhoria e definir novas diretrizes estratégicas para alcançar os objetivos organizacionais. Durante as reuniões de análise de estratégias são discutidos e analisados o desempenho da organização em relação às metas estabelecidas, criando um ambiente propício para a troca de ideias entre os participantes, contribuindo para uma tomada de decisão unificada que atenda às expectativas da equipe.

O planejamento é um processo contínuo, portanto as reuniões de análise da estratégia para o alinhamento dos objetivos poderão ocorrer periodicamente ou quando se fizerem necessárias. O chefe do setor de suprimentos determinará a periodicidade desses encontros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso buscou conhecer as nuances da Gestão Estratégica de Suprimentos, suas implicações e propor um plano de ação baseado nos preceitos constitucionais e institucionais da Universidade Federal de Juiz de Fora, sendo motivada pela ausência e/ou ineficiência na padronização dos processos e fluxos relacionados à formalização e tramitação das compras públicas, delineando a seguinte situação-problema: A Gestão Estratégica de Suprimentos pode auxiliar para o aumento da efetividade das atividades desenvolvidas pelo Setor de Licitações do *Campus* Governador Valadares?

Considerando o questionamento acima, definiu-se como objetivo geral analisar como a Gestão Estratégica de Suprimentos pode auxiliar no aprimoramento da efetividade das atividades desenvolvidas pelo Setor de Licitações do *Campus* Governador Valadares. Foram estabelecidos 3 objetivos específicos, de modo que o primeiro, demonstrar as dificuldades enfrentadas pelo Setor de Licitações no desenvolver de suas atividades, foi atendido na aplicação das entrevistas semiestruturadas em que os entrevistados revelam os maiores gargalos enfrentados para o desenvolvimento das atividades. Outra dificuldade enfrentada foi durante a análise documental, onde foi diagnosticado a inexistência de documentação que comprovasse o registro de atividades que adotam um plano estratégico para as atividades administrativas da UFJF, sobretudo quanto à área de compras.

O segundo objetivo específico: Analisar a viabilidade da instauração de uma política de Gestão de Suprimentos foi atendido por meio dos questionários aplicados. Pode-se constatar que a maioria das instituições públicas possui um planejamento estratégico específico para a área de compras e que esse planejamento está alinhado com os objetivos gerais das instituições. Além disso, os entrevistados reconheceram a relevância da existência deste tipo de planejamento. Isso demonstra a importância e o reconhecimento do planejamento estratégico nas compras públicas, bem como a integração dessas ações com a visão e metas mais amplas da organização.

Além disso, as instituições que estabelecem diretrizes claras e atualizadas para os processos de compras têm obtido sucesso na sua implementação, contribuindo para uma maior eficiência e eficácia na área. A normatização das

atividades relacionadas aos processos de compras é essencial para orientar e padronizar as atividades, garantindo uma gestão mais eficaz dos recursos e assegurando a conformidade com os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O terceiro objetivo específico: Propor uma política permanente de Gestão Estratégica de Suprimentos, com foco no aprimoramento de procedimentos e transparência, foi atendido na proposta apresentada no Plano de Ação Educacional.

Alguns desafios foram identificados, como a falta de mão de obra qualificada e a transição para os procedimentos e normativos da nova Lei de Licitações e Contratos. A entrada em vigor da nova lei representa uma oportunidade de melhorar a transparência, eficiência e qualidade nas aquisições governamentais, mas é necessário investir na capacitação dos profissionais envolvidos para garantir que as licitações sejam realizadas com grau de segurança e qualidade necessários para garantir o cumprimento da Lei e resguardar os interesses da Administração.

Outro aspecto relevante identificado nas entrevistas foi a falha nos processos de comunicação entre os setores envolvidos nas compras públicas. A falta de clareza nas informações e a comunicação deficiente podem dificultar a implementação de mudanças estratégicas e afetar negativamente o processo de mudança organizacional. É crucial superar esses desafios, promovendo uma comunicação clara, aberta e transparente para facilitar a adesão e o engajamento de todos os envolvidos nas iniciativas estratégicas.

A implementação do Plano de Ação Educacional (PAE) proposto é essencial para aprimorar os processos licitatórios do *Campus GV*. A valorização do planejamento estratégico, a normatização das atividades, o investimento no treinamento e capacitação da equipe, juntamente com a melhoria da comunicação e a busca por inovação, resultarão em uma gestão mais eficiente, transparente e alinhada com os objetivos da instituição. Dessa forma, o *Campus GV* estará mais preparado para enfrentar os desafios em constante evolução das compras públicas e para promover uma administração pública eficaz, que atenda às demandas do mercado e beneficie a sociedade como um todo.

O resultado do estudo mostra que a Gestão Estratégica de Suprimentos pode ser uma efetiva forma de direcionar os trabalhos da área de compras do *Campus GV*, bem como auxiliar na resolução de problemas que surgirem por meio

da utilização das ferramentas de gestão aplicadas. Neste sentido, o planejamento das ações setoriais e institucionais são de grande importância para o bom funcionamento do Órgão e para atender aos preceitos de transparência.

Finalmente, foram identificadas algumas possibilidades de complementação desta pesquisa. Desta forma, sugerem-se os seguintes temas para pesquisas futuras: A) Avaliar os resultados da implantação da Gestão Estratégica de Suprimentos; B) Ampliar sua aplicação a setores correlatos às atividades do Setor de Licitações, C) Buscar formas e conceitos inovadores no tema para revisar o plano proposto.

## REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

ANDRADE, F. S. de. **O Desafio de Implementar d Gestão Estratégica de Suprimentos no Setor Público: O Caso do Estado do Rio de Janeiro**. 2016, 77 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17654>

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. Tradução: Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, O. **Análise SWOT ( Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou ( Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)**, 2006. Disponível em: <http://www.dearaujo.ecn.br/cgibin/asp/analiseSwot.asp>

ASSEN, V. M.; BERG, G. V. D.; PIETERSMA, P. **Modelos de Gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 30ª edição, 2013.

BARBOSA, Ane Caroline et al. Licitação sustentável na administração pública: um estudo de caso no tribunal regional do trabalho-14ª região. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, v. 7, n. 3, p. 435-453, 2018. Disponível em: [https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/gestao\\_ambiental/article/view/6961](https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/gestao_ambiental/article/view/6961). Acesso em: 19 set. 2023.

BARROS, Aidil de Jesus de; e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 14ª ed. 2003.

BARROS, K. P. **O Fluxo de processos na Coordenação de Contratos da Universidade Federal de Juiz de Fora: Um Estudo sobre os maiores Desafios para Otimização dos Trabalhos**. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) Programa de Pós- Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017

BEVILAQUA, L. D. **Planejamento de Compras Públicas: O estudo de caso da Unipampa**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. São Sepé, 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71478>

BORCHARDT, G.L. et al. **O uso do Modelo Canvas na criação de novos empreendimentos**. Congresso Brasileiro de Engenharia de produção, 3., Ponta Grossa, 2013.

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, p. 173-182, 2014. Disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1556>. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)

\_\_\_\_\_. Lei 3.858, de 23 de dezembro de 1960. **Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3858.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3858.htm)

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)

\_\_\_\_\_. Decreto 1.094, de 23 de março de 1994. **Dispõe sobre o Sistema de Serviços Gerais (SISG) dos órgãos civis da Administração Federal direta, das autarquias federais e fundações públicas, e dá outras providências**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d1094.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d1094.htm)

\_\_\_\_\_. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)

\_\_\_\_\_. Lei 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**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)

\_\_\_\_\_. Lei 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Diário Oficial da União, Brasília, 1º abr. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm)

\_\_\_\_\_. Lei 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. **Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8987compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8987compilada.htm)

\_\_\_\_\_. Lei 10.520, de 17 de junho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para**



**aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm)

\_\_\_\_\_. **Lei 11.091** de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)

\_\_\_\_\_. Lei 12.462, de 4 de agosto de 2011. **Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm)

\_\_\_\_\_. Lei 13.243, de 11 de janeiro de 2016. **Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art5](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art5)

\_\_\_\_\_. Lei 13.303, de 30 de junho de 2016. **Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)

\_\_\_\_\_. Decreto 3.555, de 8 de agosto de 2000. **Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm)

\_\_\_\_\_. **Decreto 5.707** de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)

\_\_\_\_\_. Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007. **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)

\_\_\_\_\_. Decreto 7.581, de 11 de outubro de 2011. **Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, de que trata a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/decreto/d7581.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7581.htm)

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

\_\_\_\_\_. Decreto 9.412, de 18 de junho de 2018. **Atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993.** Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2018/decreto-9412-18-junho-2018-786866-publicacaooriginal-155861-pe.html>

\_\_\_\_\_. Decreto 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.** 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)

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa 65, de 07 de julho de 2021. **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.** Disponível em: <https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/legislacao-geral/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-65-de-7-de-julho-de-2021>

\_\_\_\_\_. **Manual técnico de orçamento MTO.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Edição 2023. Brasília, 2023.

BRUGIOLO, A. S. S. **Planejamento Estratégico para Capilarização no Mercado Nacional de uma Empresa do Setor de Treinamentos: Um estudo de caso dos ideais aos indicadores.** Trabalho de Conclusão de Curso ( Graduação em Engenharia de Produção). Juiz de Fora, 2016.

CALDAS, M. P.; JUNIOR, T. W. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** Editora Atlas, 1999.

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia MS. **O princípio da eficiência na gestão pública.** Revista CEPPG-CESUC-Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano XVI nº, v. 28, 2013.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** Belo Horizonte, QFCO, 1992.

CARDOSO, O. de O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista de Administração Pública, v.40, n.6, p. 1123-1144, 2006.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Makron Books, 1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Ed. São Paulo: Artmed, 2007.

DESS, G.; MILLER, A. **Strategic Management**. McGraw-Hill, 1996.

DIAS, E. de P. **Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica**. REA, v. 1. n. 1, 2002, p. 1-12. Disponível em <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAFpZcAE/conceitos-gestao-administracao-revisao-critica>

DIAS, C.A. **Gestão de processos licitatórios: análise das falhas prático-operacionais das licitações da UFBA**. Salvador, 2019. Disponível em <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/30662/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Cain%C3%A3%20Almeida%20Dias.pdf>

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

DUTRA, D. V. **A Análise SWOT no Brand DNA Process: Um Estudo da Ferramenta para Aplicação em Trabalhos em Branding**. Florianópolis 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/128970/328680.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FALQUETO, J.M.Z. **A Implantação do Planejamento Estratégico em Universidades: O Caso da Universidade de Brasília**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Administração Pública) - Universidade de Brasília. Brasília, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/12160>

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, C. C. C. **Pregão: Uma nova Modalidade em Licitação**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, set. 2000. Disponível em: <http://www.comprasnet.gov.br/publicacoes/licitacao.pdf>

FERREIRA, M. A. M., MEDINA, S. A., REIS, A. de O. **Pregão Eletrônico e Eficiência nos Gastos Públicos Municipais**. Administração Pública e Gestão Social. Viçosa, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, M. das G. **Administração geral e a enfermagem**. Faculdade de Enfermagem/ Departamento EBA, 1996.

FRANCO, D.H; RODRIGUES, E.de A.;CALEZA, M.M. **Tecnologias e Ferramentas de Gestão**. Campinas. Editora Alínea, 2009.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron. 1991.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: Identidade, Sedução e Carisma? 4ª**. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FURUKITA, A. C. Aplicação do ciclo PDCA para redução do desperdício de embalagens de papelão: estudo de caso em uma indústria alimentícia. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2017.

GASPARINI, D. (Coord.). **Pregão Presencial e Eletrônico**. 2ª Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas. 2009

GONÇALVES, A.S. **Matéria Técnica: As principais mudanças com a Nova Lei de Licitações**. 2023. Disponível em: <https://aeaacruzeiro.com.br/materia-tecnica-as-principais-mudancas-com-a-nova-lei-de-licitacoes/>

INEP. **Sinopse Estatística da Educação Superior**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>

JUNIOR, Cretella J. **Primeiras lições de direito**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Forense. 2005.

KAPLAN, R.S; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps)**. Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.S; NORTON, D. P. **Using the Balanced Scorecard as a strategic management system**. Boston, 1996

KAUARK, F. S., MANHÃES, F. C., MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático**. Itabuna: Via *Litterarum*, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONEL, P. H. **Aplicação prática da técnica do PDCA e das ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais para melhoria e manutenção de resultados**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2008.

LIMA, F. H. **Aplicabilidade do Princípio da Eficiência nas Licitações**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.

MINTZBERG. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. JR. **Administração: conceitos e aplicação**. Trad. Hopp, I. M. São Paulo. Harbra, 1998.

OLIVEIRA, A. de F. **Identificação organizacional. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**, p. 179-188, 2008.

OLIVEIRA, W. **Valores, crenças, missão, visão e política de qualidade**. São Paulo: Editora Best Seller, 1998.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR. Y.; **Business model generation**. New Jersey. 2010. Disponível em : [Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers](#)

OTA, Eric Tatsuya. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11825>.

PAIM TERRA, A. C. **Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais**. Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166>

PAIVA, A. P. **Relatório de Estágio Supervisionado** – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Faculdade de Economia e Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.

PINHEIRO, T. X. A. Administração Pública. **Rev. Adm. Públ.** nº 3, v.11, p.95-101. 1998.

QUINQUIOLO, José Manoel. **Avaliação da eficácia de um sistema de gerenciamento para melhorias implantado na área de carroceria de uma linha de produção automotiva**. Taubaté/SP: Universidade de Taubaté, 2002.

QUIRINO, F. G. da S. **Projeto Ges Gestão Estratégica De Suprimentos: Um Estudo de Modelo de Gestão da Aquisição de Serviço de Transporte por**

**Veículos Leves.** 2010. 78 p. Monografia (Bacharelado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/1729/1/Projeto%20GES%20-%20Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Suprimentos>

RAPOSO, M. H.; FREITAS, M. S. de; SILVA FILHO, M. T. da; FERNANDES, M. S. B.; SILVA, R. L. da. **A Importância Do Planejamento De Compras Para A Gestão Estratégica De Suprimentos.** 2016. IX Consad, Brasília, 2016. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-44-03.pdf>

ROSSI, C. A.V; LUCE, F. B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência.** Encontro Anual Da Anpad, v. 26, p. 1-4, 2002.

SILVA, E. S. **O balanced scorecard (BSC) e os indicadores de gestão.** Porto: Grupo Editorial Vida Económica, 2017.

TASHIMA, L. da C. N.; GOMES, J. C. **Gestão de Compras na Administração Pública.** Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia - REPAAE, 2016. Disponível em: <https://repae-online.com.br/index.php/REPAAE/article/view/56>

TERENCE, A, C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** São Carlos, São Paulo: USP, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. Resolução Nº 1/2012 de 16 de fevereiro de 2012. **Aprova a criação de um Campus Avançado da UFJF, na cidade de Governador Valadares-MG.**

\_\_\_\_\_. **Proposta para o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – 2009** – 2013. Juiz de Fora, 2009.

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução Nº24/2006 de 24 de novembro de 2006. **Aprova o Plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em Educação e seus programas..** Juiz de Fora, 24 nov. 2006.

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução Nº14/2014 de novembro de 2015. **Altera a estrutura organizacional da Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), integrada pelas Pró-Reitorias, Secretarias e Diretorias que Especifica.** Juiz de Fora, 5 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução Nº35/2015 de novembro de 2015. **Aprova o regimento interno do Campus Avançado de Governador Valadares – MG e dá outras providências.** Juiz de Fora, 17 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução Nº39/2015 de novembro de 2015. **Altera a Resolução 14/2014 - Estrutura Organizacional da Reitoria da Universidade**

**Federal de Juiz de Fora (UFJF), através da exclusão de órgãos existentes e da inclusão de novos órgãos da UFJF.** Juiz de Fora, 22, dez. 2015 (a). Disponível em: <https://www.ufjf.br/portal/legislacao/resolucoes-ufjf/consu/ano-2015/>

\_\_\_\_\_. Conselho Superior. Resolução N°41/2021 de agosto de 2021. **Aprova alteração na estrutura organizacional da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).** Juiz de Fora, 20, ago. 2021b. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2021/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-20.2021\\_SEI-\\_Assinada.pdf](https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2021/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-20.2021_SEI-_Assinada.pdf)

\_\_\_\_\_. **Relatório de Autoavaliação Institucional. 2012.** Juiz de Fora, 2012.

\_\_\_\_\_. Portaria n° 13, de 06 de janeiro de 2016. **Exclusão, inclusão e realocação de órgãos na estrutura administrativa da UFJF.** Juiz de Fora 06 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – 2016 – 2020.** Juiz de Fora, 2016a.

\_\_\_\_\_. Conselho Gestor. Resolução N°1/2017 de 14 de agosto de 2017. **Aprova a estrutura organizacional do Campus de Governador Valadares da UFJF, e dá outras providências.** Juiz de Fora, 14 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Manual de Compras.** Coordenadoria de Suprimentos. Juiz de Fora, 2017. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/planejamento//files/2017/03/MANUAL-COMPRAS-COSUP-UFJF-2017.pdf>

\_\_\_\_\_. **UFJF Campus Governador Valadares.** 2023b. Campus GV. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/gv/sobre/campus-gv/>

\_\_\_\_\_. **Página da Graduação.** Juiz de Fora, 2023. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/ensino/graduacao/>

\_\_\_\_\_. UFJF Processo de contas anual 2022. 2023a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/relatoriodegestao/wp-content/uploads/sites/185/2023/03/RG2022-versao-final.pdf>

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas. 1998.

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

ZANELLI, J.C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. 2018.

ZANIN, S. **Modelagem de Negócio Canvas: Guia Prático de Preenchimento para Empresas de Moda**. Trabalho de Conclusão de Curso (Programa de Pós-Graduação em Moda) - Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2019. Disponível em: [https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id\\_cpmenu/9601/Disserta\\_\\_o\\_Susane\\_Zanin\\_16232742503616\\_9601.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/ceart/id_cpmenu/9601/Disserta__o_Susane_Zanin_16232742503616_9601.pdf)



## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA Direcionada aos servidores do setor

Prezado (a),

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública PPGP - CAED - UFJF e desenvolvo uma pesquisa que tem como objetivos analisar as dificuldades enfrentadas pelo setor de suprimentos do *Campus* Governador Valadares e propor um plano de ação para implantação de um plano de gestão estratégica para aprimorar as atividades do setor.

O roteiro de entrevista a seguir integra a pesquisa e a sua colaboração poderá nos oferecer uma melhor compreensão do objeto de estudo.

1. Por favor, identifique seu local de trabalho e conte um pouco sobre sua trajetória na UFJF
2. Como foi o processo de criação do setor de Suprimentos em GV?
3. Quais são as atribuições do Setor de Suprimentos?
4. Como foi o desenvolvimento das atividades do setor de suprimentos desde sua criação e houve desenvolvimento de ferramentas para melhoria dos serviços prestados?
5. Como é o relacionamento do Setor de suprimentos com a Coordenação de suprimentos?
6. Quais as dificuldades enfrentadas atualmente pelo setor no desenvolvimento de suas atividades rotineiras? Quais os principais problemas enfrentados pelo setor na atualidade?
7. Qual sua opinião sobre o processo de planejamento do *Campus* GV?

GUSTAVO MARTINS ROCHA”

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO Direcionado à Órgãos Públicos

#### Contextualização do Planejamento Estratégico na Área de Compras das Instituições Públicas

Sou aluno do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública PPGP - CAED - UFJF e desenvolvo uma pesquisa que tem como objetivos analisar as dificuldades enfrentadas pelo setor de licitações do *Campus* Governador Valadares e propor um plano de ação para implantação de um plano de gestão estratégica para aprimorar as atividades do setor.

O questionário a seguir integra a pesquisa e a sua colaboração poderá nos oferecer uma melhor compreensão do objeto de estudo.

O tempo estimado para a resposta das perguntas é de aproximadamente 10 a 15 minutos

Desde já, agradeço por sua colaboração!

1. Em qual função você atua na sua Instituição?
2. Existe algum planejamento estratégico voltado para a área de compras da sua Instituição?  
  
 Sim  
 Não
3. Este planejamento está em harmonia com o planejamento institucional?  
  
 Sim  
 Não  
 Não se aplica
4. A área de compras de sua Instituição possui mecanismos internos para orientação e normatização das atividades?  
  
 Sim  
 Não

Para as questões 5 e 6 utilize a seguinte escala para representar o seu nível de percepção em relação ao tema proposto, sendo 1 não importante e 5 extremamente importante

5. Na sua percepção qual é o nível de importância do Planejamento Estratégico para a sua Instituição?

1     2     3     4     5

6. Na sua percepção qual é o nível de eficácia dos mecanismos de orientação e normatização das atividades na área de compras?

1     2     3     4     5

7. Existem documentos que orientem a execução interna das tarefas, seus procedimentos e fluxos, além das atribuições dos setores que compõem a organização administrativa da Instituição?

Sim

Não

8. Estes documentos estão atualizados e refletem a realidade da Instituição?

Sim

Não

9. Sua Instituição possui programa de desenvolvimento de competências com treinamento específico para capacitar os servidores em suas funções?

Sim

Não

10. Quais são os principais desafios que a área de compras de sua Instituição enfrenta atualmente? Quais soluções estão sendo implementadas para solucionar estas questões?

GUSTAVO MARTINS ROCHA

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação