

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**DISSERTAÇÃO**

**IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A MELHORIA DA  
PERFORMANCE DO SETOR DE LICITAÇÕES DE UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

**ANA CAROLINA DE AZEREDO PUGLIESE**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A MELHORIA DA  
*PERFORMANCE* DO SETOR DE LICITAÇÕES DE UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

**ANA CAROLINA DE AZEREDO PUGLIESE**

*Sob a Orientação do Professor*  
**Dr. Saulo Barbará de Oliveira**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica / RJ  
Fevereiro de 2019

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

P978i Pugliese, Ana Carolina de Azeredo, 1983  
Implantação de um plano de ação para a melhoria da  
performance do setor de licitações de uma  
instituição pública de ensino / Ana Carolina de  
Azeredo Pugliese. - 2019.  
  
148 f. : il.  
  
Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e  
Estratégia, 2019.  
  
1. Administração Pública. 2. Compras públicas. 3.  
Gestão da qualidade. 4. Indicadores de desempenho. I.  
Oliveira, Saulo Barbará de, 1948-, orient. II  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia III.  
Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), através de celebração de convênio com a UFRRJ.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**ANA CAROLINA DE AZEREDO PUGLIESE**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégica da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia, área de concentração Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias.

Aprovada em 14 de fevereiro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

A handwritten signature in blue ink, reading "Américo da Costa Ramos Filho", is written over a horizontal line.

**Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho**  
Membro interno – Presidente da Banca  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

A handwritten signature in blue ink, reading "Saulo Barbará de Oliveira", is written over a horizontal line.

**Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira**  
Orientador  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

A handwritten signature in blue ink, reading "Marcelo Fornazin", is written over a horizontal line.

**Prof. Dr. Marcelo Fornazin**  
Membro externo  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida, pela força e pela vontade em realizar este sonho.

Ao meu marido e companheiro, Fernando, pelo amor, paciência, compreensão e apoio nos momentos de dificuldades.

À minha linda e amada filha, Alice, que, apesar de pequena, compreendeu que a mamãe tinha que estudar e deu todo o seu amor.

Ao meu pai, que, mesmo passando por momentos difíceis, deu o seu apoio.

À memória de minha querida mãe que, apesar do pouco tempo que Deus permitiu que ela acompanhasse a minha trajetória, sempre me incentivou e disse que eu seria capaz e que, hoje, junto aos anjos mantém-se vigilante.

Ao meu orientador, Prof. Saulo Barbará, que conduziu todo este processo de orientação com suas brilhantes proposições.

Ao IFRJ, que proporcionou esse incentivo aos seus servidores.

Aos entrevistados do IFRJ, que contribuíram para a concretização dessa pesquisa.

Aos professores do MPGE, pela sabedoria e por me proporcionar o conhecimento.

Aos amigos do mestrado, da turma MPGE-IFRJ/2017, que, com seu bom humor e união, tornou essa caminhada mais leve e divertida, especialmente a minha amiga Penellope, pelo apoio a todo momento.

Aos familiares e amigos, pelas palavras de incentivos.

A todos vocês, meus mais sinceros agradecimentos!

## RESUMO

PUGLIESE, Ana Carolina de Azeredo. **Implantação de um plano de ação para a melhoria da performance do setor de licitações de uma instituição pública de ensino.** 2019. 148p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

A área de compras é de fundamental importância para uma organização, tendo em vista o seu papel no alcance dos objetivos estratégicos nas aquisições, bens e serviços eficientes que busquem a qualidade e produtividade dos recursos. Com a atual conjuntura econômica brasileira, a área de compras e licitações torna-se também relevante ao setor público, pois permite que as organizações deste Setor adquiram materiais e serviços de melhor qualidade e custos mais baixos. Tendo em vista seu papel estratégico, é necessária uma política de mensuração de resultados que proporcione uma visão do quadro atual e de perspectivas futuras. O presente estudo teve como objetivo analisar a área de licitações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) e propor um método de mensuração de desempenho que possibilite a medição do desenvolvimento das atividades e processos em execução. Do mesmo modo, espera-se que o método proporcione a melhoria contínua nos processos do Setor. Para tanto, empregaram-se as pesquisas qualitativa, exploratória e descritiva, as quais foram utilizadas como técnicas de coletas de dados de entrevistas semiestruturadas, grupo focal, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e observação participante voltadas para o levantamento de dados relacionados à mensuração de desempenho do setor de licitações. Os resultados obtidos a partir da análise de dados confirmaram o pressuposto da carência de um sistema de medição para a área de licitações. Desta forma, foi proposto um plano de ação para a implantação de um sistema de medição de desempenho em cinco etapas (preparação, diagnóstico, definição, proposta de implantação e manutenção). O objetivo do plano de ação é o de proporcionar à área de licitações e à gestão do IFRJ um instrumento para monitorar e controlar as compras, contratações e melhorar o desempenho do Setor de Licitações de modo planejado e contínuo. A contribuição deste estudo reside em mostrar a um órgão público a viabilidade de adotar uma ferramenta de monitoramento e controle para a área de licitações visando à eficácia, à eficiência, à efetividade e à publicidade dos seus processos para os seus clientes internos e para a sociedade. Desse modo, a instituição estudada poderá esclarecer os seus procedimentos e prestar contas de como os recursos vêm sendo utilizados.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Compras públicas. Gestão da qualidade. Indicadores de desempenho.

## ABSTRACT

PUGLIESE, Ana Carolina de Azeredo. **Implantação de um plano de ação para a melhoria da performance do setor de licitações de uma instituição pública de ensino.** 2019. 148p. Dissertation (Master in Professional Management and Strategy). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

Procurement is an essential activity in any organization due to its role achieving strategic objectives by acquiring goods and efficient services aiming for quality and productivity of resources. In Brazil's economy, the bidding and procurement activities has great relevance for the public service as it allows for the acquisition of quality goods and services keeping costs at a minimum. Given the strategic role of bidding activity within the organization, the implementation of a performance evaluation process will provide a glimpse the current situation and define por the best-case scenario, is warranted. That said, this study intended to examine IFRJ's bidding department activities and propose a method of performance measurement that allows to measure activities and processes while executing it, as well as promoting continuous improvement. A qualitative, exploratory and descriptive research was carried out in order to collect data using data collection techniques as semi-structured interviews, focus group, documentary research, bibliographic research and participant observation aimed at the data collection related to performance measurement of the bidding sector. The results obtained from the data analysis confirmed the assumption of a lack of a measurement system for bids and thus an action plan for the implementation of a 5-step performance measurement system: preparation, diagnosis, definition, implementation proposal and validation in order to provide the area of bidding and management of IFRJ to monitor and control procurement and hiring and to improve the performance of the procurement sector in a planned and continuous manner. The contribution of this study lies in showing the feasibility of a public agency to adopt a monitoring and control tool for the bidding area aiming effectiveness, efficiency, effectiveness and publicity of its processes for internal customers and society in order to clarify procedures and to promote accountability.

**Keywords:** Public Administration. Public Procurement. Quality Management. Performance Indicator.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Etapas método <i>webblomining</i> .....	17
Figura 2 – Diagrama do núcleo de partida .....	23
Figura 3 – Comparativo das modalidades .....	36
Figura 4 – Mapas estratégicos: o modelo simples de criação de valor .....	59
Figura 5 – Delineamento da pesquisa .....	68
Figura 6 – Mapa Conceitual da metodologia da pesquisa .....	72
Figura 7 – Mapa estratégico do IFRJ .....	108
Figura 8 – Etapas de implantação do painel de indicadores .....	109
Figura 9 – Matriz <i>swot</i> Setor de Licitações IFRJ .....	120

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados da Bibliometria .....	19
Quadro 2 - Núcleo de partida .....	24
Quadro 3 – Comparativo entre as organizações públicas e privadas .....	29
Quadro 4 – Classificação quanto ao fluxo de implementação .....	52
Quadro 5 – Classificação quanto ao desempenho .....	52
Quadro 6 – Características essenciais dos indicadores .....	55
Quadro 7 – Composição do Setor de Licitações do IFRJ .....	67
Quadro 8 – Sujeitos da pesquisa do projeto piloto .....	74
Quadro 9 – Sujeitos da pesquisa .....	75
Quadro 10 – Roteiro de entrevista .....	77
Quadro 11 – Roteiro para o grupo focal .....	84
Quadro 12 – Entrevistas com o tema relacionado à Administração Pública.....	88
Quadro 13 – Entrevistas relacionadas ao tema Compras Públicas .....	91
Quadro 14 – Entrevistas com o tema relacionado à Gestão da Qualidade .....	96
Quadro 15 – Entrevistas relacionadas ao tema Mensuração de Desempenho .....	101
Quadro 16 – Relação objetivos intermediários e plano de ação .....	110
Quadro 17 – Relação de critérios MPOG e método SMART .....	116
Quadro 18 – Respostas sobre Administração Pública .....	139
Quadro 19 – Respostas sobre Compras Públicas .....	140
Quadro 20 – Respostas sobre Gestão da Qualidade .....	142
Quadro 21 – Respostas sobre Indicador de Desempenho .....	143

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Distribuição dos artigos por ano .....	22
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Execução de compras do IFRJ no ano de 2017 .....	67
Tabela 2 - Painel de Indicadores .....	114
Tabela 3 - Relevância dos indicadores .....	118

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGP	Administração Pública Gerencial
APO	Autoridade Pública Olímpica
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
CSAT	<i>Customer Satisfaction Score</i>
DA	Diretores de Administração
EaD	Educação a distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAF	Escola de Administração Fazendária
ETN	Escola Técnica Nacional
FIC	Formação Inicial e Continuada
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
ICG	Instrumento de coleta de dados
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
ISO	<i>International Organisation for Standardisation</i>
MPGE	Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
RDC	Regime Diferenciado de Contratações
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-bond</i>
SMD	Sistema de medição de desempenho
SCIELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SRP	Sistema de Registro de Preços
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TQM	<i>Total Quality Control</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 O PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Final .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Intermediários .....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
<b>2 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	18
2.2 PESQUISA NA AMOSTRA .....	18
2.3 IDENTIFICAÇÃO DE PERIÓDICOS COM MAIOR NÚMERO DE PUBLICAÇÕES .....	21
2.4 IDENTIFICAÇÃO DE AUTORES COM MAIOR NÚMERO DE PUBLICAÇÕES .....	21
2.5 IDENTIFICAÇÃO DO ANO COM MAIOR NÚMERO DE PUBLICAÇÕES.....	21
2.6 SELEÇÃO DOS ARTIGOS PARA A COMPOSIÇÃO DO “NÚCLEO DE PARTIDA” .....	22
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	27
3.2 COMPRAS PÚBLICAS .....	31
3.3 GESTÃO DA QUALIDADE .....	38
<b>3.3.1 Gestão do conhecimento .....</b>	<b>44</b>
3.4 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO .....	48
<b>3.4.1 Painel de Indicadores .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4.2 Administração pública e a medição de desempenho .....</b>	<b>60</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA .....</b>	<b>63</b>
4.1 O INSTITUTO FEDERAL .....	63
4.2 O SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÕES .....	65
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>68</b>

5.1 NATUREZA DO ESTUDO .....	68
5.2 TIPO DE ABORDAGEM QUALITATIVA .....	69
5.3 COLETA DE DADOS .....	73
5.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	85
5.5 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS SELECIONADOS PARA PESQUISA .....	86
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>87</b>
6.1 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA FINAL .....	87
6.2 A IMPLANTAÇÃO DO PROJETO .....	108
<b>6.2.1 A proposta de implantação do painel de indicadores .....</b>	<b>111</b>
6.2.1.1 Etapa 1 – Preparação .....	112
6.2.1.2 Etapa 2 – Diagnóstico .....	112
6.2.1.3 Etapa 3 – Definição .....	113
6.2.1.4 Etapa 4 - Proposta de implantação .....	121
6.2.1.5 Etapa 5 - Manutenção .....	122
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>123</b>
7.1 CONCLUSÃO .....	123
7.2 OPORTUNIDADE DE MELHORIA E SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS .....	125
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE 1 – RESULTADO DO PROJETO-PILOTO .....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>147</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A inclusão dos princípios norteadores da Administração Pública – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988) – pode ser considerada uma das inovações da Constituição Federal de 1988. Estes princípios, se levados a sério na gestão do bem público, mudam substancialmente a percepção da sociedade sobre a gestão pública.

A nova administração pública – definida como Administração Pública Gerencial (AGP), de acordo com Oliveira e Paula (2014) – explicita a necessidade de definição de objetivos, de operacionalização em resultados e de flexibilidade quanto aos recursos e processos. A finalidade é possibilitar a adequação racional aos fins visados e, assim, contemplar os princípios constitucionais, especialmente, no que diz respeito à eficiência administrativa.

Uma das formas de verificar, efetivamente, se o princípio da eficiência está sendo atendido é por meio da mensuração do desempenho, usando um conjunto de indicadores de desempenhos. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2014, p. 4), estes são “[...]uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações”.

A Administração Pública precisa buscar ser excelente sem desconsiderar as suas particularidades. Esta visa alcançar a eficácia, eficiência e efetividade de suas ações e adotar práticas capazes de melhorar a qualidade de serviços oferecidos à sociedade (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2010). Isto leva a Gestão Pública a ser cobrada pela sociedade por mais transparência, justiça e equidade nos contratos públicos e otimização na utilização de recursos, devido às restrições orçamentárias que lhes obrigam a fazer mais com menos.

Além disso, considerando a necessidade de melhoria dos gastos correntes com bens e serviços do setor público, é necessário voltar as atenções à cadeia de suprimentos, especialmente quanto à gestão do sistema de compras públicas (TRIDAPALL;

FERNANDES; MACHADO, 2011). Em consequência, as compras públicas vêm se tornando um fator crescente de atenção e preocupação, uma vez que movimentam anualmente altos valores financeiros e acabam por impactar o ciclo socioeconômico do país (SANTANA, 2015).

## **1.1 O problema**

No ano de 2017, houve um total de 98.724 processos de compras da União em todo território nacional, somando um montante de quase R\$ 47 bilhões (BRASIL, 2018b). Pela expressividade desse valor, justifica-se analisar o Setor de Suprimentos Públicos de forma a controlar e mensurar seu desempenho.

O presente estudo foi direcionado para o caso da área de licitações do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ). No IFRJ, o Setor de Licitações é o responsável por executar todo o processo para a aquisição de bens, contratações de serviços e obras que visem atender à organização. Em 2017, o IFRJ, conforme dados extraídos do Painel de Compras (BRASIL, 2018b) executou 490 processos de compras com um valor total de, aproximadamente, R\$ 27 milhões nas diversas modalidades licitatórias. No entanto, mesmo com o considerável número de processos, não há uma política de mensuração de resultados para o Setor de Licitações. Logo, não é feita a aferição da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, o que compromete a excelência e execução das compras ou contratações realizadas. Por este motivo, o presente estudo tem como problema direcionador a falta de mensuração das atividades da área de licitações e se propõe a pesquisar e sugerir ao IFRJ meios de iniciar as estimativas deste setor, capazes de monitorar, controlar e melhorar o desempenho do Setor de Licitações de modo planejado e contínuo. Desse modo, propõe-se a questão de pesquisa que direcionará a busca de respostas para a mitigação do problema: Como a implantação de indicadores de desempenho contribuirá para a melhoria dos serviços de licitação do IFRJ?

## **1.2 Objetivos**

Considerando a complexidade do tema e visando orientar a busca de respostas para o problema, são propostos os seguintes objetivos para o estudo.

### **1.2.1 Final**

Desenvolver um Painel de Indicadores para o controle, monitoramento e a melhoria do desempenho da área de licitações do IFRJ, visando a ampliação do conhecimento sobre essa área e seus principais problemas no âmbito do IFRJ, à luz da teoria da Gestão de Processos.

### **1.2.2 Intermediários**

- a) diagnosticar a atual situação da área de licitações do IFRJ quanto à mensuração de desempenho;
- b) identificar, na literatura, referenciais sobre indicadores de desempenho compatíveis com as particularidades da área estudada, visando avaliar quais seriam aplicáveis ao caso;
- c) verificar a validade e aplicabilidade do modelo desenvolvido;
- d) fazer os ajustes e adequações, se necessários; e
- e) propor a implantação do modelo.

## **1.3 Justificativa**

O estudo visa contribuir para a ampliação do conhecimento sobre a área de licitação e seus principais problemas no âmbito do IFRJ, à luz da Teoria da Gestão de Processo, levando em consideração a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Setor de Licitações do IFRJ. Os resultados obtidos visam ofertar ao Instituto meios de mensuração das atividades da área de licitações, de forma que seja possível medir e avaliar o desempenho nas atividades da

referida área, bem como nos processos conduzidos. Busca-se, assim, proporcionar a esta área ferramentas para torná-la mais eficiente, fazendo com que ocorra a melhoria no planejamento, no controle, na tomada de decisão e na qualidade dos serviços executados.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente estudo está organizado em sete capítulos, apresentados da seguinte forma:

- 1) Capítulo 1 – Introdução.
- 2) Capítulo 2 - Estudo Bibliométrico: orientou a pesquisa na busca dos temas da literatura central da pesquisa.
- 3) Capítulo 3 - Referencial teórico: trata da abordagem teórica aos temas inerentes ao objeto de pesquisa.
- 4) Capítulo 4 - Caracterização da organização: trata da apresentação da organização estudada.
- 5) Capítulo 5 - Metodologia: trata do percurso metodológico utilizado para a elaboração do estudo.
- 6) Capítulo 6 - Análise e discussão dos resultados: apresenta a exposição e os resultados da pesquisa.
- 7) Capítulo 7 - Considerações Finais: contém as principais considerações sobre o estudo realizado, recomendações e indicações de pesquisas futuras.

A seguir, apresenta-se o capítulo do Estudo Bibliométrico.

## 2 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

O presente capítulo visa fazer o levantamento de dados para a construção da fundamentação teórica. Para tal, foi utilizado o método *webbliomining* (ou garimpagem de texto na rede *web*), conforme propõe Costa (2010), visando à busca de fontes de consulta e formação do núcleo de partida para elaboração inicial do referencial bibliográfico. Sendo assim, os artigos desse núcleo constituíram a base inicial para a construção do referencial, o qual foi complementado com outras fontes de consulta, objetivando a ampliação da fundamentação teórica explorada no presente estudo.

O método proposto é composto das seguintes etapas:

Definição da amostra da pesquisa; pesquisa na amostra, com as palavras-chave; identificação dos periódicos com maior número de artigos publicados sobre o tema; identificação dos autores com maior número de publicações; levantamento da cronologia da produção, identificando ‘ciclos de maior produção; seleção dos artigos para a composição do ‘núcleo de partida’ para a pesquisa bibliográfica (COSTA, 2010, p. 118).

Essas etapas, também mostradas na Figura 1, foram utilizadas na pesquisa bibliométrica, conforme recomenda Costa (2010).

Figura 1- Etapas método *webbliomining*



Fonte: Elaboração própria baseada no método *webbliomining* proposto por Costa (2010).

As próximas seções abordarão como se deu cada uma das etapas descritas na Figura 1.

## 2.1 Definição da amostra

As bases de dados para coleta foram escolhidas no Portal de Periódicos da Capes, no qual foi realizado o primeiro filtro em áreas do conhecimento, definindo Ciências Sociais Aplicadas. Após esta etapa, delimitou-se mais uma vez, no critério subcategoria, a área Administração de Empresas e Administração Pública, visto que o objeto desta pesquisa está relacionado ao tema Administração Pública. Tendo realizado os filtros iniciais, obteve-se, como resultado, 171 bases de dados a serem consultadas. Na impossibilidade de pesquisar tantas bases e considerando o fator 'relevância', foram selecionadas três bases: a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *ScienceDirect* e Scopus. A delimitação na escolha das bases, além da relevância, deveu-se à abrangência, à coerência com o tema da pesquisa e à quantidade de títulos indexados. A busca a estas bases foi realizada no mês de outubro de 2018.

## 2.2 Pesquisa na amostra

As palavras-chave definidas para a busca foram:

- a) Administração Pública / *Public Administration*;
- b) Compras Públicas / *Public Purchases/Public Procurement*;
- c) Gestão da Qualidade / *Quality Management*;
- d) Indicador de Desempenho/ *Performance Indicator*.

Inicialmente, buscou-se realizar a pesquisa sem nenhum refinamento, adotando o mecanismo de força bruta citado por Costa (2010). Porém, devido à grande quantidade e diversidade de periódicos que surgiam, optou-se por fazer refinamentos de forma que a pesquisa encontrasse periódicos que pudessem ter maior aderência e relevância sobre o tema proposto.

O primeiro refinamento realizado foi quanto ao acesso aos artigos, deixando nas bases de busca SciELO, *ScienceDirect* e Scopus somente os que eram de possível leitura. Também foram reservados os passíveis de realizar *download* de fontes disponíveis para consultas

gratuitas, isto é, com acesso franqueado pelo Portal de Periódicos da Capes. O segundo refinamento foi o recorte temporal, no qual foram mantidos nas bases apenas os artigos mais recentes, considerando, assim, os últimos cinco anos. Para a palavra-chave “Administração Pública/*Public Administration*”, foi necessário realizar o refinamento junto com o termo “compras públicas”, de forma a concentrar a busca no tema de estudo, bem como aumentar as chances de localizar artigos relevantes. Para as demais palavras-chave, a primeira tentativa de realizar um refinamento conjunto entre elas resultou em baixo retorno de periódicos, visto que, em alguns casos, derivava apenas um único artigo. Dessa forma, optou-se por excluir esse refinamento, o que possibilitou um retorno considerável de artigos: de 20 a, aproximadamente, 16.000 em algumas bases e palavras-chave.

Foi necessário realizar um último refinamento, baseado nas áreas temáticas, sendo priorizadas as áreas de *Business, Management and Accounting*, Ciências Sociais e Multidisciplinar, por serem as relacionadas ao objeto estudado. Posto isso, a pesquisa foi realizada considerando as informações do Quadro 1.

Quadro 1 - Resultados da Bibliometria

(Continua)

<b>Palavra-chave: Administração Pública/ <i>Public Administration</i></b>		
<b>Base de Dados</b>	<b>CrITÉRIOS de Refinamento - Últimos 5 anos (2014-2018)</b>	<b>Resultados</b>
Scielo	Palavras entre aspas ("administração pública") OR ("Public Administration") AND (compras públicas) ("administração pública") OR ("Public Administration") AND (“public purchase”) ("administração pública") OR ("Public Administration") AND (“public procurement”)	5
ScienceDirect	Palavras entre aspas ("administração pública") OR ("Public Administration") AND (compras públicas) ("administração pública") OR ("Public Administration") AND (“public purchase”) ("administração pública") OR ("Public Administration") AND (“public procurement”)	13
Scopus	Palavras entre aspas ("administração pública") OR (" <i>Public Administration</i> ") AND (compras públicas) ("administração pública") OR (" <i>Public Administration</i> ") AND (“public purchase”) ("administração pública") OR (" <i>Public Administration</i> ") AND (“public procurement”)	44

Quadro 1 - Resultados da Bibliometria

(Quadro 1. Continuação)

Subtotal Administração Pública		62
<b>Palavra-chave: Compras Públicas / Public Purchases/Public Procurement</b> Últimos cinco anos (2014-2018)		
<b>Base de Dados</b>	<b>Critérios de Refinamento</b>	<b>Resultados</b>
Scielo	Palavras entre aspas ("public procurement") OR ("public purchase") OR ("compras públicas") Área temática: Ciências Sociais Aplicadas; Multidisciplinar	40
ScienceDirect	Palavras entre aspas ("public procurement") OR ("public purchase") OR ("compras públicas")	56
Scopus	Palavras entre aspas, open access ("public procurement") OR ("public purchase") OR ("compras públicas") Áreas das Ciências: Social Sciences; Business, Management and Accounting	42
Subtotal Compras Públicas		138
<b>Palavra-chave: Gestão da Qualidade / quality management</b> Últimos cinco anos (2014-2018)		
<b>Base de Dados</b>	<b>Critérios de Refinamento</b>	<b>Resultados</b>
Scielo	Palavras entre aspas Área temática: Ciências Sociais Aplicadas; Multidisciplinar	54
ScienceDirect	Palavras entre aspas "gestão da qualidade" or "quality management"	2
Scopus	Palavra entre aspas Áreas das Ciências: <i>Business, Management and Accounting</i>	34
Subtotal Gestão da Qualidade		90
<b>Palavra-chave: Indicador de Desempenho / Performance Indicator</b> Últimos cinco anos (2014-2018)		
<b>Base de Dados</b>	<b>Critérios de Refinamento</b>	<b>Resultados</b>
Scielo	Palavras entre aspas Área temática: Ciências Sociais Aplicadas, Multidisciplinar	7
ScienceDirect	Palavras entre aspas Áreas das Ciências: Social and Behavioral Sciences	47
Scopus	Palavras entre aspas Áreas das Ciências: <i>Business, Management and Accounting</i>	27
Subtotal Indicador de Desempenho		81
<b>Total de artigos</b>		<b>371</b>

Fonte: Elaboração própria (2018).

Todos os artigos foram exportados manualmente para o Excel, de forma a extrair os principais resultados. O primeiro passo antes de analisar os resultados foi excluir os artigos duplicados. Sendo assim, do total de 371 artigos passou-se para 340, sendo 57 relacionados à administração pública, 115 à compra pública, 88 à gestão da qualidade e 80 à indicadores de desempenho.

### **2.3 Identificação de periódicos com maior número de publicações**

Com o intuito de analisar os periódicos com mais publicações, foi realizado um recorte daqueles que apresentaram resultado igual ou maior a cinco publicações. Logo, 13 periódicos obtiveram este resultado, sendo o de maior relevância o *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, com 49 publicações.

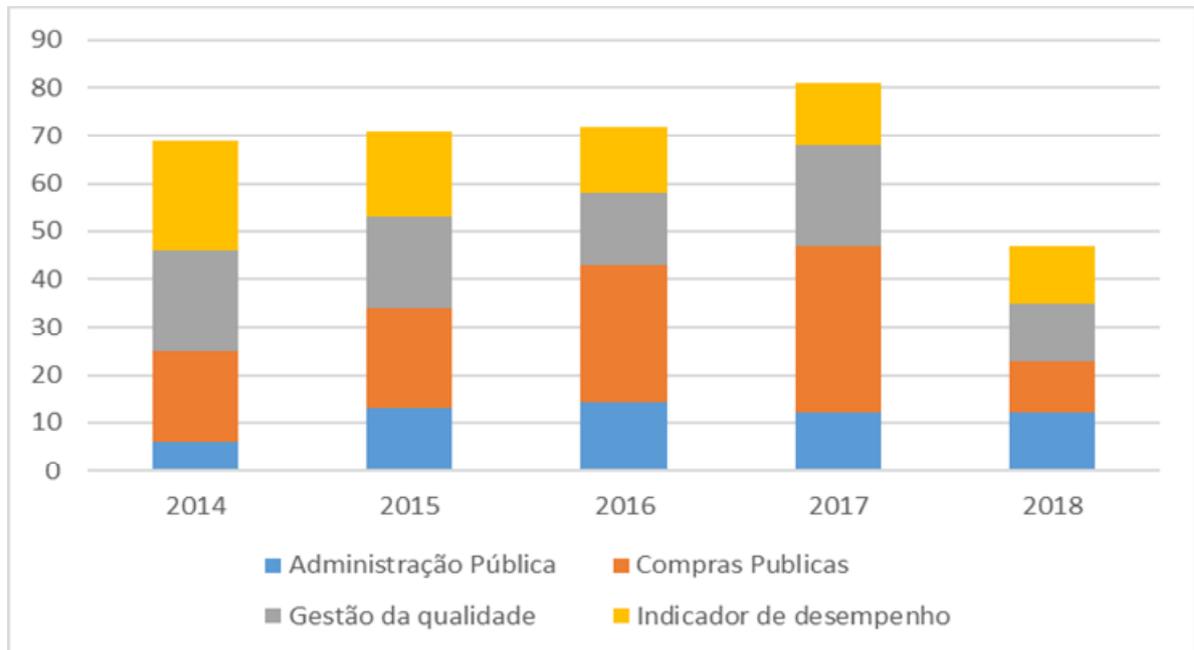
### **2.4 Identificação de autores com maior número de publicações**

O autor que mais publicou sobre Administração Pública foi SOUSA, Marcos Moraes, com quatro publicações, seguido por CABRAL, Sandro I; YEOW, Jillian; SARMIENTO, Juan Pablo e EDLER, Jakob que possuíam três publicações cada.

### **2.5 Identificação do ano com maior número de publicações**

Considerando o período de abrangência de 2014 a 2018, a distribuição dos artigos por ano está apresentada conforme o Gráfico 1, sendo possível concluir que o ano de 2017 foi o que mais apresentou publicações.

Gráfico 1- Distribuição dos artigos por ano

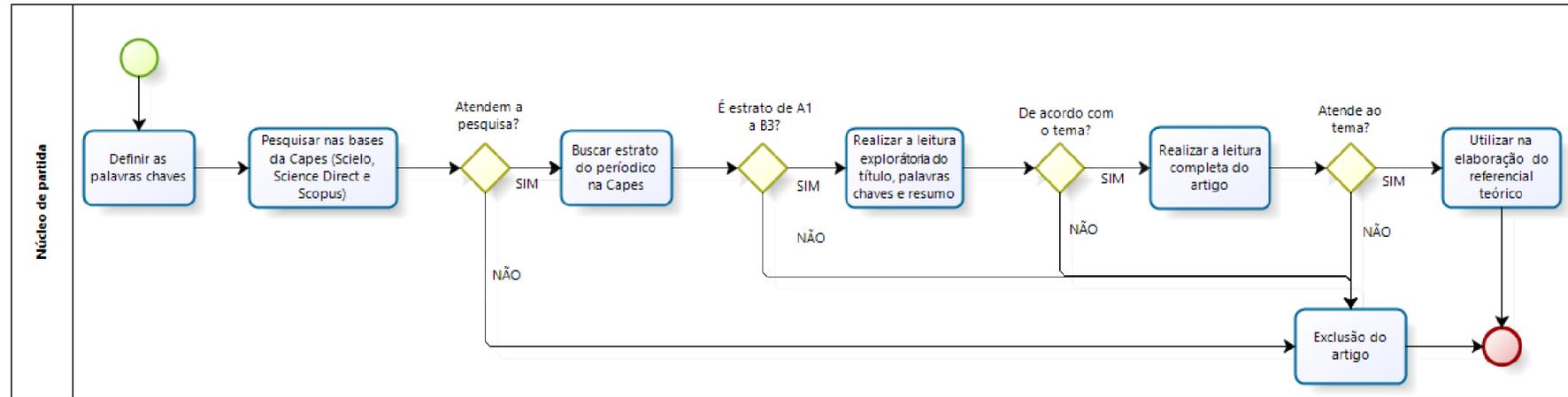


Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do estudo bibliométrico (2018).

## 2.6 Seleção dos artigos para a composição do “núcleo de partida”

Para a composição do núcleo de partida, foram adotadas as seguintes etapas, definidas no diagrama apresentado na Figura 2:

Figura 2 - Diagrama do núcleo de partida



Fonte: Elaboração própria (2018).

A triagem para composição do núcleo de partida iniciou-se com a análise do extrato da Capes, optando por deixar apenas as publicações com as classificações de A1 a B3, que corresponderam a um total de 269 artigos. Tal filtro teve como objetivo realizar a pesquisa inicial em publicações conceituadas e que agregassem conhecimento ao objeto deste estudo.

A próxima etapa foi a análise de títulos, palavras-chave e resumos, sendo que, com a leitura exploratória, chegou-se ao número de 130 publicações para realizar a leitura em profundidade. Após essa etapa, foram extraídos os 24 artigos que compuseram o núcleo de partida mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Núcleo de partida

(Continua)

SEQ.	AUTORES	TÍTULOS	ANO
1	ALENCASTRO, M. A. C.; SILVA, E.V.; LOPES, A. M. A. (2014)	Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo Federal	2014
2	ALMEIDA, A. M.; SANO, H. (2018)	Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos	2018
3	ORTIZ BARRIOS, M. A. O.; FELIZZOLA JIMÉNEZ, H. A. (2014)	Metodología miceps para control estadístico de procesos: caso aplicado al proceso de producción de vidrio templado	2014
4	BIGLIARDI, B.; GALATI, F. (2014)	The Implementation of TQM in R&D Environments	2014
5	COUTO, H. L. G.; COELHO, C. (2015)	Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional	2015
6	COUTO, H. L. G.; RIBEIRO, F. L. (2016)	Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas	2016
7	CUNHA, M. A.S; LE BOURLEGAT, C. A. (2016)	Inclusão e perspectivas de desenvolvimento da microempresa e empresa de pequeno porte no processo de compras governamentais na esfera federal	2016
8	DICKEL, D. G.; MOURA, G. L. (2016)	Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management	2016
9	DUMITRACHE, C.; KHERBASH, O. e MOCAN, M.L. (2016)	Improving Key Performance Indicators in Romanian Large Transport Companies	2016
10	FLORES, D.V. e MUÑOZ, R. D. (2017)	Executive flight simulator as a learning tool in new companies' resource planning based on the balanced scorecard	2017

Quadro 2 - Núcleo de partida

(Quadro 2. Continuação)

11	DA LA HOZ FREYLE, J.E.H; RINCÓN, E.C e FLÓREZ, L.C.G. (2014)	Memoria organizacional en la retroalimentación de clientes	2014
12	GARCÍA-FERNÁNDEZ, M. (2016)	Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos.	2016
13	HIDALGO LÓPEZ, F.J.; LABRA GAYO, J.E.; ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2018)	Semantic Modeling of Administrative Procedures from a Spanish Regional Public Administration	2018
14	OLIVEIRA, B. C. S. C. M.; SANTOS, L. M. L. (2015)	Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável	2015
15	VILLA GONZALEZ DEL PINO, E. M.; PONS MURGUÍA, R. Á.; BERMUDEZ VILLA, Y. (2014)	El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades	2014
16	PODGÓRSKI, D. (2015)	Measuring operational performance of OSH management system – A demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators	2015
17	PRESOT, I.M. et al. (2014)	Quality perception in research laboratories from Fiocruz after QMS implementation	2014
18	REIS, P.R.C; CABRAL, S. (2018)	Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas	2018
19	RUIZ-TORRESA, A. J. et al. (2015)	Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España	2015
20	SANTOS, F. e BASTOS, L. C. (2017)	Casa da qualidade e qualidade da informação: revisão sistemática	2017
21	VIGNOCHI, L.; GONÇALO, C.R.; LEZANA, A.G.R. (2014)	Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho?	2014
22	WANG, X. ; LIU, Y. e JU, Y. (2018)	Sustainable Public Procurement Policies on Promoting Scientific and Technological Innovation in China: Comparisons with the U.S., the UK, Japan, Germany, France, and South Korea	2018
23	XU, S.; CHU, C.; JU, M. e SHAO, C. (2016)	System Establishment and Method Application for Quantitatively Evaluating the Green Degree of the Products in Green Public Procurement	2016
24	ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, J.M. (2017)	La Política de Compra Pública como Estímulo a la Innovación y el Emprendimiento	2017

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do estudo bibliométrico (2018).

Além do método *webliomining*, foram realizadas pesquisas em livros, leis, decretos, acórdãos, instruções do Governo Federal, manuais, documentos institucionais do IFRJ, bem como a outros artigos científicos, de forma a complementar as informações já existentes fornecidas pelo núcleo de partida extraído.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo foi elaborado com base na leitura e discussão das obras selecionadas e incluídas no núcleo de partida, complementado com livros, artigos, dissertações, legislação e demais documentos que se mostraram relevantes aos temas propostos.

#### 3.1 Administração Pública

O Direito Administrativo pode ser definido como “[...] o ramo do direito público que tem por objeto os órgãos, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a Administração Pública, a atividade jurídica não contenciosa que exerce os bens e meios de que se utiliza para a consecução de seus fins, de natureza pública” (DI PIETRO, 2018, p.73). Assim, dentre os ramos do direito brasileiro, cabe ao Direito Administrativo tratar sobre a atuação da Administração Pública, abarcando as matérias relacionadas ao processo licitatório, os atos e contratos administrativos (DI PIETRO, 2018).

A Administração Pública pode ser definida como:

[...] é, em sentido formal, o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2010, p. 12).

A administração pública brasileira é integrada pelos órgãos da administração direta, que é o próprio Estado atuando por meio dos seus órgãos, e da administração indireta, tal como as autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia, definidas conforme o artigo 5º do decreto-lei 200/1967 (BANDEIRA DE MELLO, 2011; BRASIL, 1967).

A Administração Pública tem como seus princípios norteadores a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Cada princípio deve cumprir o objetivo:

- a) Princípio da legalidade: Impor que todos devem submeter-se às leis, obedecendo-as, cumprindo-as e as pondo em prática (BANDEIRA DE MELLO, 2011);
- b) Princípio da moralidade: “[...] pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública” (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2010, p. 13);
- c) Princípio da impessoalidade: Nortear que toda atuação da administração deve visar o interesse e a satisfação do interesse público, sendo vedada a promoção de agentes públicos às custas da realização da administração (ALEXANDRINO; PAULO, 2016);
- d) Princípio da publicidade: Dar publicidade da atuação da administração pública através da divulgação dos atos administrativos praticados (DI PIETRO, 2018);
- e) Princípio da eficiência: Assegurar que os serviços públicos sejam prestados de acordo com a necessidade da sociedade, buscando melhores resultados na prestação do serviço através de um melhor desempenho dos agentes públicos (ALEXANDRINO; PAULO, 2016).

Historicamente, a Administração Pública passou por duas grandes reformas administrativas. A primeira foi a burocrática, que veio em resposta ao modelo de gestão patrimonialista, no qual não havia distinção entre patrimônio público e privado e era pautado no nepotismo e empreguismo. Tal tipo de gestão tornou-se incompatível com o capitalismo industrial crescente e a administração burocrática moderna racional-legal veio em resposta (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A segunda reforma, iniciada a partir de meados de 1980 no mundo e de 1995 no Brasil, foi a reforma gerencial. Nesta, ocorreu a transição da administração burocrática para a administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2017b). Tal transição ocorreu, visto que o modelo burocrático, pautado na administração lenta e pouco ou nada orientada para a demanda dos cidadãos, não acompanhou as mudanças decorrentes da globalização e da transformação da sociedade. Esta passou a exigir maior eficiência, menores custos e novos serviços sociais e científicos, fazendo com que a referida reforma surgisse em resposta à pressão pelo aumento da eficiência e redução dos custos dos serviços sociais. Deste modo, a reestruturação da Administração Pública tornou-se, também, um fator de legitimação do

estado social (BRESSER-PEREIRA, 2017b; OLIVEIRA; PAULA, 2014; OSBORNE; GAEBLER, 1998; SECCHI, 2009).

Assim, “[...] a administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p. 354). A Administração Pública, conforme Paula (2005) e Bresser-Pereira (2017a), propõe-se a modernizar a gestão do setor público. Para que isso ocorra é necessário enfatizar a profissionalização, o *know how* e as práticas da iniciativa privada. Além disso, deve-se mudar a gestão, antes baseada em procedimentos para uma gestão por resultados e competição administrativa por excelência, bem como ter a eficiência como objetivo.

Apesar da busca do *know how* do setor privado, a Administração Pública detém diversas características que a diferenciam das organizações da iniciativa privada, que serão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Comparativo entre as organizações públicas e privadas

<b>ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES PRIVADAS</b>
Supremacia do interesse público e prestação do serviço público.	Atendem aos seus interesses privados.
Buscam gerar valor, desenvolvimento sustentável, utilização eficiente de recursos e atender a sociedade dando publicidade de suas ações e atos.	Buscam o lucro financeiro, a preservação e proteção dos interesses dos dirigentes e acionistas.
Tratamento igualitário a todos.	Tratamento preferencial a clientes e atuação com segmentação de mercado.
São financiadas através dos recursos públicos oriundos de contribuições da sociedade que devem ser utilizados para prestar serviços públicos de qualidade para a sociedade.	São financiadas por recursos particulares e visam atender ao interesse corporativo.
Tomam decisões com o objetivo de atender a toda sociedade e gerar valor.	Tomam decisões que impactam e atendam somente aos seus clientes potenciais.
Só pode fazer o que a lei permite (princípio da legalidade).	Podem fazer o que não está proibido por lei.

Fonte: Elaboração própria baseada em Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2010).

Tais diferenças entre organizações públicas e privadas colocam em discussão a ampliação do conceito da eficiência. Para isso, é levado em consideração a capacidade da administração pública em equacionar os valores envolvidos e os resultados alcançados, de forma que possa ser repensado como as decisões são tomadas nos governos (OLIVEIRA; PAULA, 2014). Logo, a Administração Pública precisa ser excelente sem desconsiderar as

suas particularidades, visando a busca pela eficácia, eficiência e efetividade de suas ações, e procurando adotar práticas que levem a excelência organizacional (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2010).

De acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2010, p. 86), os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são assim definidos:

Eficiência – envolve a comparação das necessidades de atuação com as diretrizes e os objetivos propostos e com o instrumental disponibilizado. É alcançada por meio de procedimentos adotados no desenvolvimento de uma ação ou na resolução de um problema e tem em perspectiva o objeto focalizado e os objetivos e finalidades a serem atingidos.

Eficácia - corresponde ao resultado de um processo, que compreende a orientação metodológica adotada e a atuação estabelecida na consecução de objetivos e metas, em um tempo determinado, e considera o plano, programa ou projeto originalmente composto.

Efetividade - demonstra se os impactos gerados pelos produtos ou serviços prestados, pelos órgãos/entidades, atendem às necessidades e expectativas dos públicos-alvo e sociedade em geral.

De uma forma mais usual, eficiência pode ser definida pela relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados ou previstos, isto é, capacidade de fazer da melhor maneira minimizando o uso de recursos (UCHOA, 2013; LEMES, 2012). Já a eficácia é entendida como ‘fazer o certo’ e no ‘tempo certo’ considerando a relação entre os resultados obtidos - ou produto realizado - e os resultados pretendidos - ou produto esperado. Em outras palavras, a relação entre o real e o planejado (UCHOA, 2013; LEMES, 2012; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017). E, por fim, efetividade é definida como fazer o que é necessário para atingir aos objetivos potencializando o uso dos recursos disponíveis, isto é, ter capacidade de ser eficaz e eficiente simultaneamente para atender às expectativas dos clientes e transformar a situação existente (UCHOA, 2013).

Nessa busca visando alcançar a eficácia, eficiência e efetividade, a Administração Pública passa a ser cobrada pela melhoria dos seus gastos e, por consequência, destacam-se as compras públicas e o seu papel estratégico dentro das organizações (BATISTA; MALDONADO, 2008; TRIDAPALL; FERNANDES; MACHADO, 2011).

A necessidade de atenção à área de compras públicas também pode ser justificada considerando o seu impacto no produto interno bruto (PIB), visto que, em média, as compras públicas respondem por 10 a 15% no Brasil e de 15 a 20% do PIB dos países desenvolvidos.

Justifica-se, ainda, pela sua capacidade de proporcionar melhorias na prestação de serviço públicos, estimular a inovação e empreendedorismo, promover o desenvolvimento sustentável e fomentar setores específicos da economia (EDQUIST et al., 2015; RIBEIRO; INÁCIO JÚNIOR, 2014; ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, 2017; SILVA; BARKI, 2012).

### **3.2 Compras Públicas**

Compras públicas podem ser definidas como “[...] um processo por meio do qual o governo busca obter serviços, materiais e equipamentos necessários ao seu funcionamento em conformidade com as leis e normas em vigor” (SQUEFF, 2014, p. 7). De acordo com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018), as compras públicas no Brasil ampliaram o seu contexto e passaram a atuar nas dimensões social, econômica, ambiental, política, espacial e ética, tornando-se essenciais na implementação de políticas públicas. Assim, além de garantir o suprimento de bens e serviços para as organizações públicas, as compras públicas vêm atuando como forma de estímulo à economia. Esse estímulo se dá através do aumento da demanda, geração de empregos e proteção das micro e pequenas empresas - mediante margem de preferência nas compras nacionais. Também ocorre pela diminuição de diferenças regionais, fomento à tecnologia e à inovação e promoção do desenvolvimento sustentável (CUNHA; LE BOURLEGAT, 2016).

Ainda no tema ‘compras públicas’, também se destacam as sustentáveis, posto que é cada vez maior a cobrança dos cidadãos à Administração Pública em prol da sustentabilidade e, por consequência, o estímulo às licitações sustentáveis (COUTO; COELHO, 2015; OLIVEIRA; SANTOS, 2015).

O termo ‘compras públicas sustentáveis’ também pode ser conhecido como: ‘contratações públicas sustentáveis’, ‘compras verdes’, ‘ecoaquisição’, ‘compra ambientalmente amigável’, ‘licitações sustentáveis’ e ‘licitação positiva’. É definido como “[...] procedimento administrativo formal que contribui para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, mediante a inserção de critérios sociais, ambientais e econômicos nas aquisições de bens, contratações de serviços e execução de obras” (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2018).

A adoção de critérios sustentáveis nas contratações públicas é global e diversos países já instituíram diretrizes e procedimentos para esse tipo de contratação, principalmente, no que se refere aos requisitos ambientais. Esta adoção justifica-se em virtude da contratação pública sustentável ser considerada uma ferramenta eficaz para promover a inovação científica, tecnológica e o consumo sustentável, além de estar listada como uma das 17 metas de Desenvolvimento Sustentável para transformar o mundo da Organização das Nações Unidas (ONU) (ALENCASTRO; SILVA; LOPES, 2014; XU et al., 2016; WANG; LIU; JU, 2018).

Foi através da Instrução Normativa da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) n. 1, de 19 de janeiro de 2010, e do decreto n. 7.746, de junho de 2012, que foram regulamentados no Brasil os critérios sustentáveis para a aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública. Para a adoção de tais critérios e práticas faz-se necessário que eles estejam definidos no instrumento convocatório (COUTO; COELHO, 2015). E são as inclusões desses fatores socioambientais que vêm mobilizando setores da economia, alavancando grupos sociais desfavorecidos e também os que possuem processo produtivo diferenciado, com critérios ambientais a se ajustarem às condições editalícias, de forma a contratar com a Administração Pública (CUNHA; LE BOURLEGAT, 2016; COUTO; COELHO, 2015; OLIVEIRA; SANTOS, 2015). Vale ressaltar a responsabilidade do gestor público em tal ação, visto que cabe a ele prever no edital as condições que possibilitarão adotar critérios sustentáveis, bem como analisar e fazer a escolha do bem, serviço ou obra de forma que possibilite o desenvolvimento da política pública (COUTO; COELHO, 2015).

Couto e Ribeiro (2016) destacam que ainda há muitos desafios a serem superados na implementação de política pública de licitações sustentáveis. Alguns deles são ampliar a política vigente – que é mais restrita à política ambiental para as que atuem em favor da sustentabilidade – e superar as barreiras atuais relacionadas à instituição. Cultura organizacional resistente à mudança e ao aprimoramento e capacitação dos gestores pode ser considerada uma dessas barreiras.

Outro fator de destaque do setor de compras nos últimos anos está relacionado à importância das suas atividades, as quais permitem que as organizações públicas reduzam

seus custos e obtenham vantagem competitiva (BATISTA; MALDONADO, 2008). Desta forma, o setor de compras torna-se um componente importante para garantir o alcance dos objetivos estratégicos da organização (FARIA et al., 2010).

As compras públicas e privadas têm em comum a busca pelo menor preço e a garantia da qualidade. Entretanto, na compra privada não existem procedimentos específicos, que são de livre escolha da organização; enquanto na compra pública, as aquisições e contratações seguem um alto grau de formalismo, atendendo a procedimentos específicos e à legislação em vigor (BATISTA; MALDONADO, 2008; FARIA et al., 2010).

Assim, a Constituição, em seu artigo 22, inc. XXVII, determinou à União a competência legislativa privativa para editar as normas gerais em matéria de licitação (JUSTEN FILHO, 2009). Determinou, também, em seu artigo 37, inciso XXI, que as obras, serviços, compras e alienações devem ser contratadas mediante licitação pública. Esta visa, observando a igualdade entre os participantes, selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública dentre as ofertadas para a aquisição de bens e prestação de serviços ou obras (ALEXANDRINO; PAULO, 2016).

De acordo com a lei n. 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, as licitações atenderão aos seguintes princípios:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (BRASIL, 1993).

As licitações podem ser executadas nas seguintes modalidades: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão, estipuladas através da lei n. 8.666/1993. Já o pregão é regulado pela lei n. 10.520/2002 e o Regime Diferenciado de Contratações (RDC) é instituído através da lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 1993; 2002; 2011).

A escolha entre as modalidades concorrência, tomada de preços e convite é determinada pela complexidade do objeto e pelos valores envolvidos, descritos no artigo 23 da lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) e atualizado pelo decreto n. 9412/2018. Assim, utiliza-

se a concorrência para licitações de maior complexidade e valor, tendo em vista que sua execução possui procedimento mais complexo e prazos maiores. Além disso, é utilizada para obras e serviços de engenharia com valores acima de R\$ 3.300.000,00 e para compras e serviços com valores acima de R\$ 1.430.000,00. Já a modalidade de tomada de preços são licitações com os valores definidos para obras e serviços de engenharia até R\$ 3.300.000,00 e para compras e serviços até o valor de R\$ 1.430.000,00. Por fim, a modalidade convite seria aplicada a licitações com menor complexidade, visto seu procedimento mais simplificado e menos sistematizado por lei. Aplica-se, ainda, à licitações de menor valor, sendo estipulado para obras e serviços de engenharia até R\$ 330.000,00 e para compras e serviços até R\$ 176.000,00 (FERNANDES, 2004; ALEXANDRINO; PAULO, 2016; BRASIL, 1993; 2018a).

A modalidade de licitação ‘concurso’ seleciona trabalho técnico, científico ou artístico, entre quaisquer interessados, instituindo prêmios ou remuneração aos vencedores. Por fim, o leilão é utilizado 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).

No início dos anos 2000, passa-se a adotar a modalidade licitatória chamada pregão, a qual inicia as licitações públicas eletrônicas no Brasil e que vem com o objetivo de dar maior celeridade às aquisições e contratações (REIS; CABRAL, 2018). Em consonância com a lei n. 10.520/2002, Justen Filho (2009) define pregão como a “[...] modalidade de licitação de tipo menor preço, destinada à seleção da proposta mais vantajosa de contratação de bem ou serviço comum” (JUSTEN FILHO, 2009, p. 9). No pregão, a disputa ocorre em uma sessão pública eletrônica ou presencial, por meio de apresentação de propostas e lances em que será classificado e habilitado o licitante que apresentar a proposta final de menor preço ou maior desconto (CUNHA; LE BOURLEGAT, 2016).

A lei n. 8.666/1993 também descreve, em seu artigo 15, que as compras, sempre que possível, deverão ser processadas pelo Sistema de Registro de Preços (SRP), este regulamentado pelo decreto n. 7.892/2013 (BRASIL, 2013). É “[...] um conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras” (BRASIL, 1993). Assim, no SRP não há obrigação, por parte

do órgão, em adquirir ou contratar o serviço. O preço do licitante vencedor fica registrado na ata de registro de preços, cuja validade é de 12 meses, e quando o órgão tem a necessidade do objeto, utiliza a ata para a aquisição do bem ou serviço (BRASIL,1993; REIS; CABRAL, 2018).

No dia 04/08/2011, foi instituída a modalidade do RDC, que apresenta algumas alterações frente a lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), sendo aplicável somente às licitações e contratos necessários à realização:

- I - dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, constantes da Carteira de Projetos Olímpicos a ser definida pela Autoridade Pública Olímpica (APO);
- II - da Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação - Fifa 2013 e da Copa do Mundo Fifa 2014, definidos pelo Grupo Executivo - Gecopa 2014 do Comitê Gestor instituído para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo Fifa 2014 - CGCOPA 2014, restringindo-se, no caso de obras públicas, às constantes da matriz de responsabilidades celebrada entre a União, Estados, Distrito Federal e Municípios;
- III - de obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 km (trezentos e cinquenta quilômetros) das cidades sedes dos mundiais referidos nos incisos I e II;
- IV - das ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) (Incluído pela Lei n. 12.688, de 2012);
- V - das obras e serviços de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde - SUS (Incluído pela Lei n. 12.745, de 2012);
- VI - das obras e serviços de engenharia para construção, ampliação e reforma e administração de estabelecimentos penais e de unidades de atendimento socioeducativo (Incluído pela Lei n. 13.190, de 2015);
- VII - das ações no âmbito da segurança pública (Incluído pela Lei n. 13.190, de 2015);
- VIII - das obras e serviços de engenharia, relacionadas a melhorias na mobilidade urbana ou ampliação de infraestrutura logística (Incluído pela Lei n. 13.190, de 2015);
- IX - dos contratos a que se refere o art. 47- A (Incluído pela Lei n. 13.190, de 2015);
- X - das ações em órgãos e entidades dedicados à ciência, à tecnologia e à inovação (Incluído pela Lei n. 13.243, de 2016) (BRASIL, 2011).

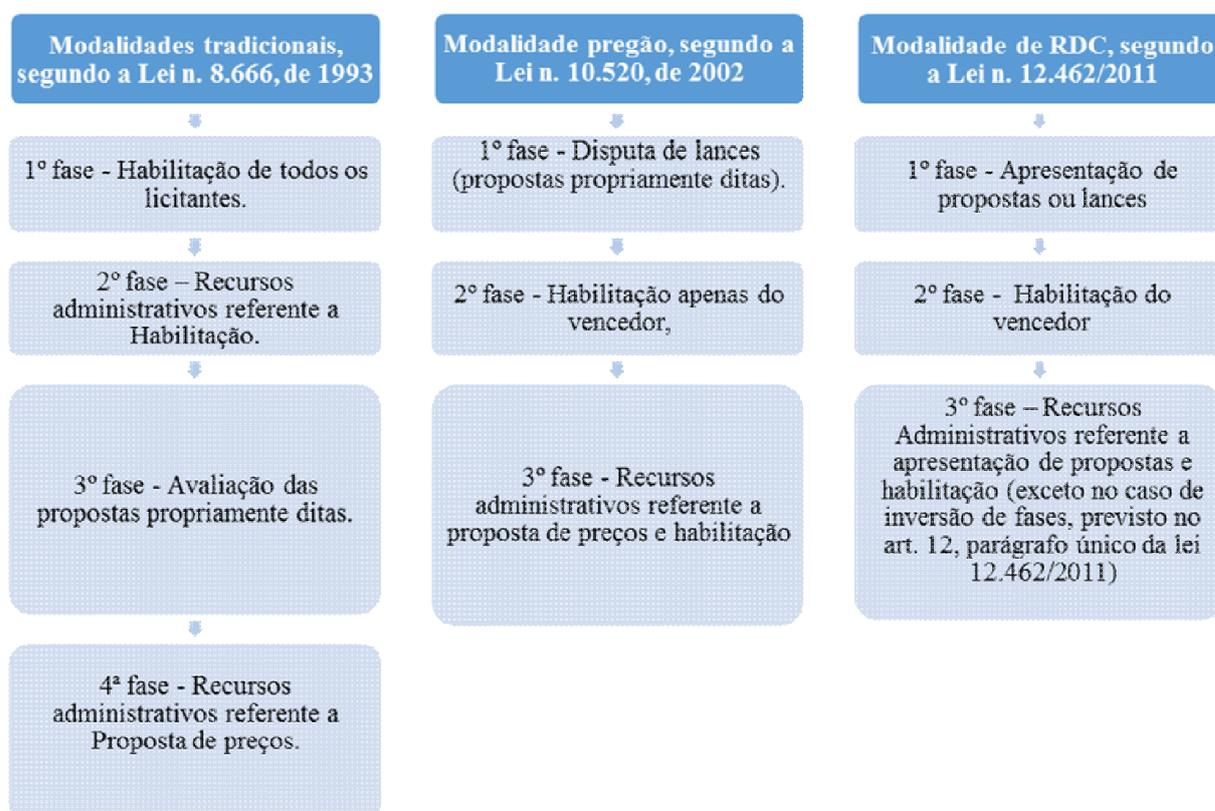
O pregão e o Regime Diferenciado de Contratações são utilizados para contratações de qualquer valor estimado (ALEXANDRINO; PAULO, 2016).

Para a execução das modalidades licitatórias, a lei estabelece fases de procedimento de licitação, a saber: fase interna, cujo procedimento inicia-se dentro do órgão que executará a licitação, com abertura de processo administrativo, e fase externa, que se inicia no momento em que a licitação se torna pública. Tais procedimentos estão descritos na lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993). Para as modalidades licitatórias tradicionais do artigo 38, utiliza-se a fase

interna; do artigo 43, a fase externa. Já a lei n. 10.520/2002, no artigo 3º, corresponde à fase interna, e artigo 4º, à fase externa, que é aplicável à modalidade pregão. Na lei n. 12.462/2011, artigo 12, a fase externa é aplicável à modalidade RDC. (ALEXANDRINO; PAULO, 2016; BRASIL, 2002; 2011).

Comparando os procedimentos das modalidades tradicionais de licitação propostas pela lei n. 8.666/93 (BRASIL, 1993) com o pregão eletrônico (lei n. 10.520/2002) e o RDC (lei n. 12.461/2011), percebe-se a possibilidade de inversão das fases de habilitação e julgamento das propostas dessas duas últimas modalidades, conforme exposto na Figura 3. Segundo a Escola de Administração Fazendária (ESAF, 2018), a lei n. 10.520 (BRASIL, 2002) e a lei n. 12.462 (BRASIL, 2011), tal inversão permite maior otimização de tempo do servidor público, resultando em maior eficiência no processo.

Figura 3 - Comparativo das modalidades



Fonte: Elaboração própria, adaptada de ESAF (2018).

O artigo 37 da Constituição Federal prevê a ressalva frente à contratação por licitação. Neste caso, a contratação direta ocorrerá em situações de inexigibilidade e de dispensa. A

inexigibilidade ocorre quando a licitação é impossível, ou seja, em casos em que há impossibilidade jurídica de competição, sendo os casos definidos no artigo 25 da lei n. 8.666/1993 (BRASIL, 1993). A dispensa acontece quando a licitação é possível, porém a lei autoriza a administração a deixar de realizá-la, tornando-a dispensável conforme orientado no artigo 24 da lei n. 8.666/1993 (ALEXANDRINO; PAULO, 2016; BRASIL, 1993).

A execução de uma licitação visa atender a uma área demandante que pode ser compreendida como qualquer unidade que compõe a estrutura de uma organização (ESAF, 2018). Tais áreas possuem demandas próprias que têm por finalidade atender à organização e, por consequência, à sociedade brasileira, sendo a área de licitações a ponte, ou melhor, o instrumento que permite atingir ao objetivo (ESAF, 2018).

Desta forma, o Setor de Compras e Licitações tem como seus clientes todos aqueles que direta ou indiretamente precisam do bem, serviço ou obra para alcançar algum determinado resultado. A existência de um setor de compras próprio está relacionada ao fato de melhor atender à demanda do cliente e deixá-lo mais satisfeito. Isto somente é possível quando o setor de compras trabalha focado na atenção ao cliente, buscando a melhoria contínua dos seus processos internos, de forma a racionalizá-los e dar transparência aos seus requisitantes. Dessa forma, as compras realizadas tornam-se mais claras e de fácil acompanhamento pelo usuário, visto que os requisitantes veem este processo como complexo e lento (BATISTA; MALDONADO, 2008; ALMEIDA; SANO, 2018).

Almeida e Sano (2018) propõem alguns fatores que influenciam a celeridade do processo de compras, como: se o setor de compras é considerado estratégico ou não pela organização, o aperfeiçoamento de pessoal do setor, a participação do setor no planejamento estratégico das compras da organização, a falta de integração entre o setor requisitante, o setor de compras e o pregoeiro e a base de dados do sistema do Compras Governamentais (ALMEIDA; SANO, 2018).

As licitações públicas foram influenciadas pelo modelo burocrático em relação a sua racionalidade na condução da profissionalização e impessoalidade que resultou em dois lados, o da capacidade de eficiência e controle, mas também o lado da alienação de alguns trabalhadores, o apego excessivo às normas e a perda da visão do todo. O resultado foi um

caminho cheio de entraves para um processo de compras. Nesse sentido, o modelo gerencial, alinhado às boas práticas de governança pública, torna-se crucial para que os órgãos da administração pública tenham como foco os resultados e a transparência da gestão pública. Além disso, que possam ofertar melhorias constantes em seus processos, tais como no processo de compras e nos trâmites processuais, qualificação na base do processo e nos atores envolvidos com as especificações dos materiais ou serviços e a mensuração de desempenho. Desse modo, será possível haver um processo licitatório bem preparado, de qualidade e que proporcione à sociedade a percepção da eficácia, eficiência e efetividade nas aquisições e contratações públicas. (OLIVEIRA, 2015)

### **3.3 Gestão da Qualidade**

Segundo Deming (1990), o termo qualidade só pode ser definido de acordo com quem avalia, pois, para um operário, qualidade poderá ter o significado de conservar a empresa no mercado e, conseqüentemente, manter seu emprego, mas para um administrador de fábrica, poderá ter o sentido de produzir uma quantidade planejada atendendo às especificações.

De acordo com a International Organisation for Standardisation 9000 (ISO 9000, 2018, p. 21), qualidade é definida como “[...] grau em que um conjunto de características inerentes satisfaz requisitos”.

Já no entendimento de Slack, Chambers, Johnston (2008, p. 579), qualidade pode ser definida como a “[...] conformidade consistente com as expectativas dos consumidores”.

Qualidade também é considerada “[...] um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial”. (MARSHALL JUNIOR et al., 2006, p. 19).

A qualidade, para Garvin (1992), é um termo que vem apresentando vários significados – desde luxo até excelência – e enfrenta problemas de uma definição única, pois,

para cada grupo específico que a estuda é definida e entendida de acordo com o ponto de vista daquelas pessoas e acaba gerando perspectivas diversas.

Garvin (1992) apresenta cinco abordagens para a qualidade. São elas:

- a) Transcendental: Nesta, a qualidade é sinônimo de excelência inata, absoluta, reconhecível, aplicada para objetos exclusivos, sendo reconhecida através da experiência;
- b) Baseada em produção: É considerada livre de erros e a sua produção corresponde, precisamente, à conformidade nas especificações do projeto quando o objeto for um produto e exatidão ou cumprimento dos prazos quando o objeto for serviço;
- c) Baseada no usuário: É uma abordagem em que a qualidade é entendida como o atributo que o produto ou serviço possui que melhor atende à expectativa e preferências do usuário;
- d) Baseada em produto: É uma variável precisa e mensurável utilizada para satisfazer o consumidor. Os produtos são classificados pela relação entre os atributos desejados confrontados com os que possuem; e
- e) Baseada em valor: É percebida em relação ao custo e ao preço.

A Administração da Qualidade Total tem origem em 1957, quando Armand Feigenbaun lança seu livro intitulado *Total Quality Control* e os japoneses passam a adotar a designação Total Quality Control (TQM) (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

No entendimento de Slack, Chambers, Johnston (2008), TQM é a progressão das práticas de qualidade que se inicia na inspeção da qualidade, cujo papel é detectar erros e retificá-los. Em seguida, é substituído pelo controle da qualidade, que busca detectar o problema e tratá-lo com o emprego de métodos estatísticos, desempenho do processo e padrões de qualidade. O controle de qualidade passou a ser substituído pela garantia da qualidade, que inclui outras funções para qualidade, aumentando sua responsabilidade. Entre estas, podem ser citadas: desenvolvimento de sistemas de qualidade e seu respectivo custo, solução de problemas e padrões de qualidade que, com seu desenvolvimento, foi superada pela administração da qualidade total (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

A Administração da Qualidade Total é considerada um modo de agir e pensar a produção que leva em consideração vários fatores. Um deles é o atendimento das necessidades e expectativas do consumidor, com base em seu ponto de vista para o atendimento e efetivação das medidas de desempenho para a qualidade. Outro fator está relacionado à integração das partes e pessoas da organização, buscando o trabalho em equipe com o *empowerment* dos funcionários. Por fim, a Administração da Qualidade Total visa ao equilíbrio entre os diferentes custos de qualidade e deve adotar como premissa o fazer certo na primeira vez e desenvolver sistemas, processos e procedimentos que busquem a qualidade e melhoria contínua (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

O tema qualidade também foi objeto de estudo de Deming, Juran, Crosby, Ishikawa e Taguchi, que, por meio de ações e soluções diferentes, buscaram proporcionar a melhoria da organização (MARSHALL JUNIOR et al., 2006).

Os principais pontos destes autores – considerados os precursores da qualidade – e mencionados por Slack, Chambers e Johnston (2008), são:

- a) de Deming: A filosofia na qual qualidade e produtividade aumentam à medida que diminui a imprevisibilidade do processo e sua proposta para a melhoria contínua. O referido autor apresenta os 14 princípios que podem ser aplicados em qualquer tipo de organização e aponta para a necessidade de métodos estatísticos de controle, participação, educação, melhoria objetiva;
- b) de Juran: A busca da mudança do ponto de vista da qualidade como atendimento às especificações para o atendimento ao usuário e adequação ao uso;
- c) de Ishikawa: A criação do conceito de círculo da qualidade e Diagrama de Causa e Efeito em resposta à resistência das pessoas para o controle estatístico realizado no controle da qualidade;
- d) de Taguchi: A busca pela qualidade da engenharia por meio da otimização do *design* do produto com métodos estatísticos e controle da qualidade, criando, por fim, o conceito de Perda da Qualidade;
- e) de Crosby: O desenvolvimento de um trabalho sobre o custo da qualidade, no qual verifica que as organizações não sabem quanto gastam com qualidade, seja para

consertar o erro seja para fazer o certo e o desenvolvimento do Programa Zero Defeito.

Relacionados ao tema qualidade, surge também os padrões internacionais criados pela International Organisation for Standardisation (ISO), especificamente a família de normas ISO 9000, lançada em 1987, como um padrão para o gerenciamento de qualidade aplicável a todos os tipos de organizações. Tais normas são utilizadas até os dias de hoje pelas organizações que buscam ter a sua qualidade aprimorada, aumento da eficiência, geração de valor e satisfação do cliente. A família dessas normas é baseada na ideia de melhoria contínua e em sete princípios da qualidade. Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2015) e a ISO (2016), são eles: foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processos, melhoria, decisão baseada em processos, gestão de relacionamento.

A qualidade tornou-se um fator importante para os clientes – tanto os internos quanto os externos –, que podem avaliá-la e constatarem se o resultado final atingiu ou não sua expectativa. E esta avaliação pode contribuir tanto para a melhoria de seu grau de satisfação quanto para a qualidade do produto ou serviço a eles oferecidos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008; LAS CASAS, 2007).

Ao direcionar o tema qualidade para o serviço público, torna-se primordial conhecer a percepção dos clientes internos (servidores) e externos (usuários) sobre esta questão para a melhoria do serviço. Assim, os gestores podem direcionar melhor suas decisões, além de permitir que os servidores envolvidos diretamente na execução dos serviços entendam a expectativa dos clientes e os atendam da melhor maneira. Como consequência, esses funcionários passem a utilizar técnicas que combatam o desperdício humano e material, bem como promovam a melhoria contínua na organização (FADEL; REGIS FILHO, 2009).

Logo, promover a melhoria do desempenho da qualidade proporciona o alcance de benefícios para as organizações, tanto públicas quanto privadas. Exemplos dessa *performance* é facilitar as atividades dos envolvidos na operação e aumentar a confiabilidade, fazendo com que as operações sejam mais eficazes. Especificamente nas organizações públicas, torna-se um instrumento fundamental para fortalecer a eficiência dos processos internos e para a prestação de serviços públicos (ESTRADA; GOBERNANZA, 2011; SLACK; CHAMBERS;

JOHNSTON, 2008). Porém, para que se obtenha a melhoria da qualidade, é essencial monitorar, avaliar e melhorar o desempenho de todos os envolvidos na organização (OLIVEIRA, 2014).

Bigliardi e Galati (2014) consideram que as empresas só apresentarão melhores desempenhos e serão bem-sucedidas se, na implantação da TQM, tiverem como objetivo o equilíbrio entre satisfação dos clientes e qualidade do produto.

Muitos são os motivos que levam as organizações a implementarem um Sistema de Gestão da Qualidade. Os mais comuns são o reconhecimento da qualidade pelos seus *stakeholders* e a melhoria contínua da organização que, por consequência, resulta em aumento da eficiência e do controle, reduz os custos e aumenta a satisfação dos clientes (GARCIA; RAMA; BREA, 2013). Para atingir esta satisfação, Ortiz Barrios e Felizzola Jiménez (2014) asseveram que compete à organização reduzir seus custos, melhorar seus processos, introduzir técnicas e métodos mais adequados relacionados à implantação da qualidade, visando à constante melhoria de produtos e serviços.

A melhoria contínua, conhecida e praticada pelos japoneses como KAIZEN, tem como objetivo o aperfeiçoamento dos processos organizacionais por meio de sua revisão. Pode ser considerada um dos fatores determinantes para o aumento do desempenho das empresas em um mercado cada vez mais global e competitivo (IMAI, 1986).

Processos “[...] podem ser definidos como um conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações” (OLIVEIRA, 2014, p. 143). Podem ser entendidos também como fluxos de atividades ou eventos (BARBARÁ; FREITAS, 2007), ou como “[...] um conjunto de atividades preestabelecidas que, executadas em uma sequência determinada, conduzirão a um resultado esperado, o qual assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas” (FNQ, 2014, p. 4).

Os processos podem ser considerados, também, os meios que permitem o alcance dos objetivos através da ligação das diretrizes estratégicas com os executores do trabalho (BRASIL, 2011). Por meio da abordagem de processos, a organização é vista como um

conjunto de processos que transpassa os setores e que visa transformar insumos em produtos ou serviços de valor e, assim, gerar resultados aos clientes externos ou internos, atendendo, por fim, às suas necessidades (FNQ, 2014; ČEPELOVÁ; KOREŇOVÁ, 2017).

Todas as organizações, públicas ou privadas, estão sujeitas aos processos. Os processos atuam em toda a organização e precisam estar em constante aperfeiçoamento, seja por necessidades internas seja para manter a organização competitiva frente ao mercado (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017). Dessa forma, para o alcance do sucesso organizacional, faz-se necessário que as empresas conheçam os seus processos, os analisem e os mantenham atualizados e organizados. Isto possibilita compreender o funcionamento da organização, identificar os processos essenciais e os de apoio, definir as atividades que gerem valor, definir responsabilidades, identificar os gargalos, buscar soluções dos problemas, identificar clientes e fornecedores, melhorar a tomada de decisões e a gestão de recursos materiais, econômicos e humanos e promover a melhoria contínua (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017; AZEVEDO, 2010; HIDALGO LÓPEZ; LABRA GAYO; ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2018).

Logo, de forma a compreender a organização e promover a melhoria contínua, cabe um processo de avaliação estratégica, sendo a matriz *swot* – *strengths, weaknesses, opportunities, threats* –, em português traduzida como forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, uma ferramenta utilizada desde 1960 para relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas identificadas no ambiente interno. Desse modo, tal matriz é útil para que as organizações tenham uma melhor visão do seu ambiente de negócio, bem como possam servir de indicadores da situação da organização. A matriz *swot* possibilita identificar os pontos mais importantes do ambiente externo e interno e permite aos gestores ter um diagnóstico, identificar as principais competências da organização para a tomada de decisão, para o planejamento e para a construção de estratégias com o objetivo final de alcançar o sucesso organizacional (LOBATO et al, 2006; OLIVEIRA et al, 2018; PHADERMROD; CROWDER; WILLS, 2019).

E para o sucesso organizacional e a implementação da melhoria contínua, é requerida uma nova visão e alinhamento entre as partes e a cultura organizacional (FERNANDES; LOURENÇO; SILVA, 2014; VIEIRA et al., 2013).

De acordo com Marshall Junior et al. (2006), a melhoria contínua divide-se em duas partes:

- a) gerenciamento da melhoria: Está relacionado à alta administração da organização, visto que atua no nível estratégico. Busca atingir as metas distribuídas pelos níveis da empresa por meio de novas práticas baseadas no conhecimento e, assim, atingir os objetivos da eficácia e do sucesso organizacional;
- b) gerenciamento da rotina: É um método que também busca a eficácia organizacional, porém sua atuação está sob responsabilidade dos colaboradores que procuram obedecer estritamente aos padrões estipulados do trabalho para que não ocorram modificações ou distorções que venham a comprometer a qualidade. Tem como finalidade atender aos objetivos de cada processo e, assim, proporcionar a melhoria contínua determinada pelo nível estratégico através do gerenciamento da melhoria.

O sucesso no processo de melhoria contínua também está relacionado à percepção e ao comprometimento dos colaboradores, seu conhecimento do processo, bem ou serviço a ser melhorado e sua participação na análise e solução de problemas. Esses fatores, em conjunto, levam à disseminação da qualidade pela organização (MARSHALL JUNIOR et al., 2006; PRESOT et al., 2014).

Desta forma, o conhecimento torna-se um diferencial para a sobrevivência da organização em um ambiente em constantes mudanças, criando valor de mercado e tendo papel fundamental para a inovação das empresas (CAMISÓN et al., 2009, ALMEIDA et al., 2016; SANTOS; BASTOS, 2017).

### **3.3.1 Gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento visa “[...] organizar a integração das informações, permitindo que todos os dados para a gestão possam estar disponíveis em uma única base para a consulta e auxílio à tomada de decisão” (ALMEIDA et al., 2016, p. 69). Logo, informações precisas e no tempo certo geram valor, são decisivas para a competitividade da organização e

são consideradas essenciais para a criação do conhecimento (ALMEIDA et al., 2016; SANTOS; BASTOS, 2017).

Estudos apontam que a integração dos sistemas de gestão da qualidade e gestão do conhecimento são fundamentais para que a organização tenha vantagens competitivas e promova a melhoria do desempenho organizacional (CAMISÓN et al., 2009; MIHI RAMÍREZ, 2008; RUIZ-TORRES et al., 2015).

García-Fernández (2016) aponta que as empresas com maiores níveis de gestão do conhecimento realizam pesquisas de satisfação e tratam tais informações a fim de melhorar seus produtos, bem como transmitem informações de forma mais eficiente fazendo com que os empregados entendam melhor suas tarefas, seus objetivos e realizem a transferência do conhecimento. Dessa forma, as práticas de gestão da qualidade relacionadas à eficiência dos processos através de indicadores de qualidade e mapeamento dos processos reforçam a criação do conhecimento. Logo, gestão da qualidade e gestão do conhecimento complementam-se e buscam melhores práticas para a organização (GARCÍA-FERNÁNDEZ, 2016).

Para Davenport e Prusak (1998), conhecimento não é apenas um dado e nem apenas uma informação, mas sim uma mistura de experiências, valores, informações e *insights*, sendo parte integrante do ser humano.

No entendimento de Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é desenvolvido ao longo do tempo através das experiências, sejam elas adquiridas por meios formais, como livros e cursos, ou pela aprendizagem informal. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional ocorre pela interação entre o conhecimento tácito (conhecimento subjetivo, pessoal, obtido através das experiências pessoais e de complexa formulação) com o conhecimento explícito (conhecimento objetivo, codificado e transmissível). Tal interação resulta em quatro modos de conversão:

- (1) socialização: Processo em que é compartilhado o conhecimento tácito dos indivíduos, cujas experiências e habilidades técnicas são apresentadas e compartilhadas. Tal processo resulta no conhecimento compartilhado;

- (2) externalização: É o processo no qual o conhecimento tácito transforma-se em conceitos novos e explícitos através da utilização de metáforas, analogia e modelos. Tal processo resulta no conhecimento conceitual;
- (3) combinação: É o processo no qual ocorre a troca e combinação de conhecimento explícito que pode vir a gerar novos conhecimentos. Tal processo resulta no conhecimento sistêmico;
- (4) internacionalização: É o processo de aprender fazendo, a internalização das experiências e do *know-how* técnico, ou seja, a absorção do conhecimento explícito no tácito. Tal processo resulta no conhecimento operacional.

De acordo com Almeida et al. (2016), a gestão do conhecimento apresenta algumas práticas que possibilitam a transferência de conhecimentos nas organizações, tais como: estudo de caso, banco de ideias, mentoria, *coach*, rodízio gerencial, rodízio técnico, *shadowing*, tutoria, inventário do conhecimento, narrativas, catálogo de especialistas, reuniões de análise crítica, reunião após ação, treinamento no local de trabalho, comunidades virtuais e de prática, *workout*, transferência de conhecimento explícito, transferência de conhecimento tácito, incorporação do conhecimento tácito individual, *e-learning* e lições aprendidas.

Destacam-se como práticas que buscam a melhoria dos processos e projetos:

- a) estudo de caso: É um relato do processo já acontecido e tem como objetivo detectar e analisar as falhas, de forma a propor as melhorias (ALMEIDA et al., 2016);
- b) narrativas: São relatos das experiências vividas, com o objetivo de transferir conhecimento prático dos mais experientes para os menos experientes (ALMEIDA et al., 2016);
- c) reuniões de análise crítica: São reuniões programadas para verificar se o estabelecido no projeto foi alcançado e propor melhorias (ALMEIDA et al., 2016);
- d) reunião após ação: É a reunião em que se analisa o que foi planejado e o que foi entregue de determinado projeto e se ocorreram desvios (ALMEIDA et al., 2016);
- e) *workout*: Busca a simplificação dos processos, ao levar a um grupo o problema ocorrido de forma que, utilizando-se a técnica do *brainstorm* sejam identificadas

possíveis melhorias com objetivo final de simplificar o processo, eliminando retrabalhos. (ALMEIDA et al., 2016);

- f) lições aprendidas: Podem ser definidas como “conhecimentos que foram objeto de aprendizado durante a realização do projeto e que podem ser utilizados futuramente” (ALMEIDA et al., 2016, p. 126). De acordo com Weber, Aha e Becerra-Fernandez (2001), uma outra definição de lições aprendidas vem sendo utilizada por americanos, japoneses e europeus. Esta definição refere-se a uma lição aprendida como um conhecimento adquirido pela experiência, podendo essa experiência ser positiva ou negativa. Assim, o processo de lições aprendidas surge como uma forma de armazenar, disseminar e compartilhar o conhecimento gerado, visto que o registro das lições aprendidas proporciona a transferência do conhecimento adquirido para futuras atividades e projetos (WEBER; AHA; BECERRA-FERNANDEZ, 2001; VIANA, 2018). Logo, o sistema de lições aprendidas tem como finalidade preservar o conhecimento da organização, não permitindo que este se perca em caso de ausências ou desligamentos de funcionários. Para que isso ocorra, através de experiências anteriores, é necessário o fornecimento de lições para que os atuais funcionários saibam com agir diante de situações idênticas ou que se assemelham com a da experiência anterior e, por consequência, evitar o mau uso de recursos, bem como ajudar as organizações a atingirem seus objetivos (WEBER; AHA; BECERRA-FERNANDEZ, 2001).

Além dessas práticas, utilizando-se as estratégias de gestão do conhecimento aliadas à memória organizacional, o *feedback* recebido dos clientes torna-se um importante fator para a melhoria de processos e serviços (DE LA HOZ FREYLE; CARRILLO RINCÓN; GOMEZ FLOREZ, 2014).

Assim, as organizações buscam, nessa interação com o ambiente e seus clientes, absorver informações de modo a transformá-las em conhecimentos com a finalidade de alcançar o sucesso organizacional. E, alinhado ao conhecimento, o processo de monitoramento das ações e estratégias vem como uma forma de agregar maior valor à estrutura da instituição, bem como atender às expectativas dos clientes. Nesse sentido, a gestão do conhecimento, através dos processos de aprendizagem, torna-se um meio para se atingir os objetivos da organização. Já a mensuração obtida com o uso dos indicadores torna-

se um meio que permite verificar como as ações empregadas influenciam na instituição (COLAUTO; BEUREN, 2006).

### 3.4 Mensuração de Desempenho

Medir é essencial. Se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar não podemos gerenciar. Se não podemos gerenciar não podemos melhorar. Com o mercado caracterizado pela globalização e pela constante evolução, se não pudermos melhorar não podemos sobreviver (CAMPOS, 1998, p. 123).

Slack, Chambers e Johnston (2008) ressaltam que, independentemente de a organização ser pública ou privada, é necessário que os gestores tenham maior controle e conhecimento de suas ações e operações, que podem ser consideradas boas, ruins ou indiferentes. Desse modo, é possível propor melhorias, baseando-se no atual desempenho, além de terem subsídios para a tomada de decisão.

Desempenho pode ser definido por como “[...] a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor” (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017, p. 6). Já no entendimento de Lemes (2012, p. 188) “[...] desempenho é aquilo que assegura o sucesso e a continuidade de uma empresa ou empreendimento. É o modo como a organização transforma os seus objetivos em resultados”. Para Slack, Chambers e Johnston (2008), o desempenho tem cinco objetivos – qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo – e, após serem medidos, precisam ser julgados em bons, maus ou indiferentes através de algum tipo de padrão de comparação de nível de desempenho, tais como: padrões históricos, padrões de desempenho meta, padrões de desempenho da concorrência e padrões de desempenho absolutos.

Para Campos (1998), medir desempenho significa fixar valor para o que se deseja avaliar. Logo, a medição do desempenho pode ser realizada por indicadores, que são definidos de acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) como:

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2009, p. 24).

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) propõe a definição de indicador de desempenho como “[...] uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações” (FNQ, 2014, p. 4). Já Francischini e Francischini (2017, p. 6) definem indicadores de desempenho como “[...] medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo”.

Dessa forma, entende-se que “[...] indicadores são essenciais para proporcionar informações mensuráveis que permitam descrever a realidade organizacional” (VIGNOCHI, GONÇALO, LEZANA, 2014 p. 497), visto que servem para definir e redefinir objetivos e metas, acompanhar o desempenho e identificar as necessidades de correções ou melhoria nos processos e, por consequência, a em toda a organização (VALLE, 2014). Assim, permitem também que sejam analisados, de forma mais abrangente, a efetividade da gestão e os resultados alcançados. Desse modo, são favorecidas as condições para que ocorram intervenções no momento em que houver o desalinhamento entre o planejado e o de fato realizado, visto que os indicadores são instrumentos que permitem a comparação do desempenho atual com o desejado e possibilitam a identificação dos problemas (FNQ, 2014; PODGÓRSKI, 2015; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

Logo, compreende-se os indicadores como o Raio-X da organização, com o objetivo de representar a realidade dos principais processos de negócio, as medidas para sua quantificação, realizar a comparação do que se pretendia fazer com o que de fato foi realizado, demonstrar a existência de fatos relevantes, identificar problemas e soluções e acompanhar aspectos críticos (CAMPOS, 1998; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

O indicador terá relevância quando atender aos seus usuários potenciais, fornecendo-lhes informações que permitam ter condições para a tomada de decisão, tais como: validade e confiabilidade, mensurabilidade e economicidade (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2009). Desta forma, são características que podem ser destacadas dos indicadores de desempenho: validade, precisão, completo, único e mutuamente exclusivo, quantificável, compreensível, controlável e rastreável (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

As medições por indicadores de desempenho ganham destaque e tornam-se crescentes nas organizações porque têm a capacidade de demonstrar se a empresa é bem-sucedida ou não na sua área de negócio. Também são importantes pelo primordial atendimento aos *stakeholders*, que passam a exigir um processo mais objetivo e transparente. Do mesmo modo, são relevantes pela necessidade de qualidade e velocidade na tomada de decisão. Assim, os gestores precisam ter subsídios, de forma a tomar a decisão com base em análises dos efeitos desses indicadores, assim como seu impacto no desempenho global. Adicionalmente, necessita-se monitoramento periódico dos indicadores, pois eles permitem identificar as oportunidades de melhoria e as necessidades de alinhamento estratégico (DUMITRACHE; KHERBASH; MOCAN, 2016; FNQ, 2014; VILLA GONZÁLEZ DEL PINO, PONS MURGUÍA; BERMUDEZ VILLA, 2014).

Um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) é definido como “[...] um conjunto de indicadores de desempenho organizados em rede que mantêm uma relação válida de causa e efeito entre si” (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017, p. 111). Tal sistema, também de acordo com estes autores), traz os seguintes benefícios para a organização:

- a) controle: por meio da coleta de dados adequada, análise dos dados e detecção dos desvios e ações corretivas permite aos gestores tomar decisões não apenas baseadas na intuição;
- b) comunicação dos objetivos: os objetivos expostos através dos indicadores tornam a comunicação mais clara;
- c) motivação dos funcionários: com a implementação de políticas de motivação utilizando um SMD;
- d) direcionamento de melhorias: melhoria de processos baseada nos fatores de SMD.

A construção de um sistema de medição de desempenho deverá apresentar as seguintes características, de acordo com Simons (2009 apud DICKEL; MOURA, 2016):

- a) ter como objetivo a transmissão de informações básicas sobre o que se pretende medir;
- b) ter estabelecido rotinas e procedimentos;

- c) ser capaz de obter informações que permitam ter a visão sistêmica do negócio e não somente a do processo;
- d) ter como foco a melhoria dos processos, buscando o aumento da eficácia e eficiência.

Para a medição de desempenho, a literatura apresenta alguns métodos; porém, não há uma definição de qual deles seria o melhor. De acordo Dickel e Moura (2016), estes são flexíveis e ajustam-se à realidade que se pretende mensurar.

De acordo com Campos (1998), os indicadores têm a seguinte orientação: indicadores de qualidade, indicadores de produtividade, indicadores da adaptabilidade ou flexibilidade, indicadores financeiros e indicadores de negócio.

Os indicadores de qualidade têm a função de medir se a organização possui eficácia, ou seja, se as execuções de suas atividades alcançam as expectativas e requisitos dos seus clientes internos ou externos. São medidas de qualidade o tempo de resposta, a satisfação do cliente, percentual de entregas a tempo, dentre outras.

Já os indicadores de produtividade buscam medir a eficiência, ou seja, os resultados obtidos contra os recursos e esforços utilizados para a geração deste resultado. São medidas de produtividade: número de atividades ou funções envolvidas no processo, produtividade dos colaboradores, tempo de processamento por unidade, dentre outras.

Os indicadores da adaptabilidade ou flexibilidade têm como objetivo medir a capacidade do produto ou atividade, atender a necessidades específicas e expectativas futuras dos clientes. São exemplos de indicadores: percentual de pedidos especiais recebidos, recusados, aceitos e atendidos.

Os indicadores financeiros buscam medir o impacto financeiro, com uso de indicadores como o retorno de investimento, o retorno dos ativos, crescimento da receita, custos operacionais, dentre outros.

Por fim, os indicadores de negócio têm a função de proporcionar outras medidas além da financeira, que são importantes para a organização, tal como: cultura e imagem da organização, frequência de treinamentos, bem-estar e rotatividade de colaboradores, resultados ambientais, dentre outros.

Adicionalmente, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018), em seu Guia Metodológico para Indicadores, destaca dois tipos de classificações: o baseado no fluxo de implementação, que considera uma visão adaptada de Bonnefoy e Armijo (2005), e quanto ao desempenho, alicerçado nas definições do Tribunal de Contas da União (TCU, 2000).

Na classificação quanto ao fluxo de implementação, a divisão ocorre por fases, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Classificação quanto ao fluxo de implementação

<b>FASES</b>	<b>DESCRIÇÕES</b>
Insumo (antes)	São indicadores que se propõem a medir os recursos que virão a ser empregados, tais como, materiais e recursos humanos.
Processo (durante)	São indicadores que buscam medir o desempenho na execução do trabalho, tais como dias de demora de um processo.
Produto (depois)	São indicadores que buscam medir as entregas de bens ou serviços realizados ao cliente.
Resultado (depois)	São indicadores que visam medir aos benefícios propiciados aos clientes.
Impacto (depois)	São indicadores que medem os impactos ocorridos com a entrega dos bens e serviços. Visam medir os efeitos das estratégias no médio e longo prazo.

Fonte: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018); Bonnefoy; Armijo (2005).

Já na classificação quanto ao desempenho, tem seu foco nos resultados alcançados e podem ser classificados conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Classificação quanto ao desempenho

(Continua)

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DESCRIÇÕES</b>
Economicidade	Identificar se a execução de uma atividade foi realizada com mesma qualidade, porém com melhor emprego dos recursos financeiros, visando a minimização dos custos.

## Quadro 5 - Classificação quanto ao desempenho

(Quadro 5. Continuação)

Eficiência	Identificar a relação entre produtividade e os custos dos insumos empregados. Com um referencial ou quantidade predeterminada visa verificar se foram produzidos mais bens ou serviços com a mesma quantidade de insumos disponibilizada ou se a quantidade de bens e serviços predeterminada utilizou menor quantidade de insumos.
Eficácia	Verificar se a meta determinada foi alcançada, independente dos custos implicado.
Efetividade	Medir a relação entre os resultados, positivos ou negativos, previstos e os realizados de uma atividade, ou seja, se o que foi previsto foi ou está sendo realizado.

Fonte: TCU (2000) e Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018).

Para a definição e priorização dos indicadores, deve-se considerar o equilíbrio entre representatividade e viabilidade, tendo a representatividade o objetivo de demonstrar os indicadores que melhor representam os aspectos da realidade atual e a viabilidade para limitar o que melhor atende a organização (MAZRI; JOVANOVIC; BALOS, 2012).

De acordo com Francischini e Francischini (2014), para a seleção dos indicadores, o critério mais utilizados na literatura é o do acrônimo SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-frame*). Ao se traduzir para a Língua Portuguesa, tem-se: específico, mensurável, alcançável, relevante e temporal. Tais critérios possuem os seguintes significados:

- a) Específico: Os indicadores devem representar, com precisão, os processos a que representam, realizando a medição com eficácia das metas definidas (PODGÓRSKI, 2015);
- b) Mensurável: Os indicadores devem ser quantificáveis, ter unidade de medida previamente estabelecida, que permita a extração de dados, bem como a comparação entre unidades organizacionais e empresas (PODGÓRSKI, 2015);

- c) Alcançável: Os indicadores devem possuir valores capazes de serem medidos em período determinado de tempo, possuir os recursos necessários para a medição e ser possível de serem realizados (PODGÓRSKI, 2015; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017);
- d) Relevante: Os indicadores devem ser relevantes para a operação do setor ou da organização, de forma a contribuir para a realização dos objetivos organizacionais (PODGÓRSKI, 2015);
- e) Temporal: Os indicadores devem ser relacionados a um período de tempo, ou seja, ter prazo estipulado para ser alcançado (PODGÓRSKI, 2015; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017);

O MPOG – Gestão Orçamentária (2012)<sup>1</sup>, em seu Manual Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública, descreve que, além de proporcionar a medição, os indicadores devem apresentar características capazes de trazer os aspectos essenciais de um objeto ou fenômeno. Este manual apresenta quatro propriedades essenciais que devem ser consideradas como critério de escolha: a utilidade, validade, confiabilidade e disponibilidade. Além disso, o documento descreve também as características complementares que são desejáveis e avaliadas de acordo com a situação, sendo elas: simplicidade, clareza, sensibilidade, desagregabilidade, economicidade, estabilidade, mensurabilidade, auditabilidade, publicidade, temporalidade e factibilidade (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2012).

Em 2018, o referido ministério lançou seu Guia Metodológico de Indicadores e manteve a mesma lista de características apresentadas anteriormente, em 2012, porém sem fazer distinção entre propriedades essenciais e desejáveis (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2018). No guia, estão relacionadas as propriedades que os indicadores devem apresentar, conforme o Quadro 6.

---

<sup>1</sup> Atual Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Quadro 6 - Características essenciais dos indicadores

<b>PROPRIEDADES DOS INDICADORES</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>
Utilidade	Os indicadores devem basear-se nas necessidades dos tomadores de decisão no nível operacional, tático ou estratégico.
Validade	Os indicadores devem representar a realidade que se deseja medir e modificar ao longo do tempo.
Confiabilidade	Os indicadores devem ter fontes confiáveis para os cálculos.
Disponibilidade	Os indicadores devem ter dados básicos de fácil obtenção.
Simplicidade	Os indicadores devem ser de fácil compreensão e comunicação para o público em geral.
Clareza	Os indicadores devem ser capazes de transmitir a informação de forma objetiva para seus usuários.
Sensibilidade	Os indicadores devem refletir as variações do fenômeno ou intervenções realizadas.
Desagregabilidade:	Os indicadores devem ter capacidade de demonstrar a representação regionalizada.
Economicidade	Os indicadores devem possuir custo razoável para seu cálculo, fazendo que exista uma relação positiva entre o custo e os benefícios.
Estabilidade	Os indicadores devem ter estabelecimento conceitual e de procedimentos sendo capazes de estabelecer séries históricas estáveis.
Auditabilidade ou Rastreabilidade	Os indicadores devem ser rastreáveis de forma que qualquer pessoa consiga verificar as regras relacionadas a obtenção, tratamento, formatação, difusão e interpretação.
Publicidade	Os indicadores devem ser públicos a todos da instituição e a sociedade em geral.
Temporabilidade	Os indicadores devem verificar as questões temporais tais como: quando deve ser iniciado a medição, a disponibilidade de resultados e o acompanhamento periódico do desempenho.
Factibilidade	Os indicadores devem possuir medição possível, periódica e ser construído com informações que fazem parte dos processos de gestão da organização.

Fonte: Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018).

A construção e a implementação de indicadores e de um SMD de desempenho não é uma tarefa simples. Com isso, podem ocorrer erros, limitações e barreiras à sua implementação, que poderão acabar refletindo em resultados não representativos e, por consequência, na falha do sistema de medição. São exemplos desses equívocos o excesso de indicadores; falta de conhecimento dos termos, do meio, do ambiente e das pessoas que efetuarão a coleta de dados; dificuldades na operacionalização do sistema; indicadores sem meta; não utilização dos indicadores pela gestão; falta de geração de ações corretivas. Além destes, há a falta de entendimento dos gestores na medição do indicador; periodicidade baixa; coleta de dados errada; distorção do processo de criação de indicadores no qual primeiro o criam e depois o associam a um objetivo; falta de uma cultura interna da organização que promova a coleta de dados. Por fim, tem-se a resistência a mudança e oposição à implantação por parte dos empregados (CAMPOS, 1998; LEMES, 2012; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017; MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018).

### **3.4.1 Painel de Indicadores**

A complexidade das organizações exige a elaboração da estratégia e um monitoramento constante por parte de seus dirigentes em todas as áreas (FLORES; MUÑOZ, 2017).

Nesse sentido, a construção de um painel composto por indicadores obtidos nas bases de dados existentes é uma maneira de atender às necessidades de monitoramento, ou seja, de realizar um acompanhamento rotineiro de informações importantes. Ademais, um processo participativo na elaboração desse painel permite que sejam extraídos resultados rápidos e pertinentes para a tomada de decisão sem a necessidade de contratação de um sistema informatizado e sem capacitação específica de pessoal. Desse modo, o monitoramento torna-se mais operacional e capaz de identificar o que está sendo alcançado e o que necessita de ações para melhoria (TAMAKI et al., 2012). Logo, a definição de medidas de avaliação e monitoramento torna-se uma tarefa complexa, tendo em vista que, para compor a construção de um painel de monitoramento e avaliação para a gestão, aos indicadores escolhidos deverão ser incluídas características que sejam capazes de potencializar o seu uso com os processos

que buscam representar. Desta maneira, é possível direcionar a sua utilização (TAMAKI et al., 2012).

As medidas de mensuração dos indicadores devem ser definidas, preferencialmente, pelos próprios operadores, tendo em vista que são eles que detêm o conhecimento do processo, os seus pontos críticos e seu impacto na satisfação do cliente (CAMPOS, 1998). Para isso, é preciso “[...] desenvolver medidas de eficácia (qualidade), eficiência (produtividade) e adaptabilidade (flexibilidade) e objetivos para todos os processos críticos da empresa” (CAMPOS, 1998, p. 126).

Para a elaboração de um painel de indicadores, é preciso identificar os indicadores que melhor atenderão ao processo e os escolher com cuidado, levando em considerando as suas forças e fraquezas nos critérios de seleção (LEMES, 2012).

Moraes e Andrade (2011) propõem que a criação e o estabelecimento dos indicadores sejam realizados em quatro fases. São elas: Fase I - a identificação dos processos a serem gerenciados; Fase II - a elaboração dos indicadores e padronização de obtenção dos dados; Fase III - a classificação e proposição de correlação de indicadores e Fase IV - a elaboração do painel de indicadores que busque demonstrar as relações de causas e efeitos proporcionadas pelos indicadores elaborados na Fase III.

O TCU (2000) recomenda que, após a criação e identificação dos indicadores, deve-se realizar uma seleção desses elementos, de forma a manter apenas os mais relevantes. O referido Tribunal propõe que, nesta etapa de seleção, sejam consideradas as experiências das pessoas que trabalham na organização, de forma a indicar potenciais indicadores baseados em determinadas características. São exemplos: o benefício que irá avaliar as melhorias que resultarão no uso do indicador; a relevância que se propõe a ver a importância do indicador na organização; a acessibilidade que verifica a disponibilidade dos dados para o cálculo do indicador e o controle que apresenta o quanto de controle a organização terá sobre o indicador.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é considerado uma ferramenta estratégica utilizada para medir o desempenho, cujos objetivos estratégicos são traduzidos em um conjunto de

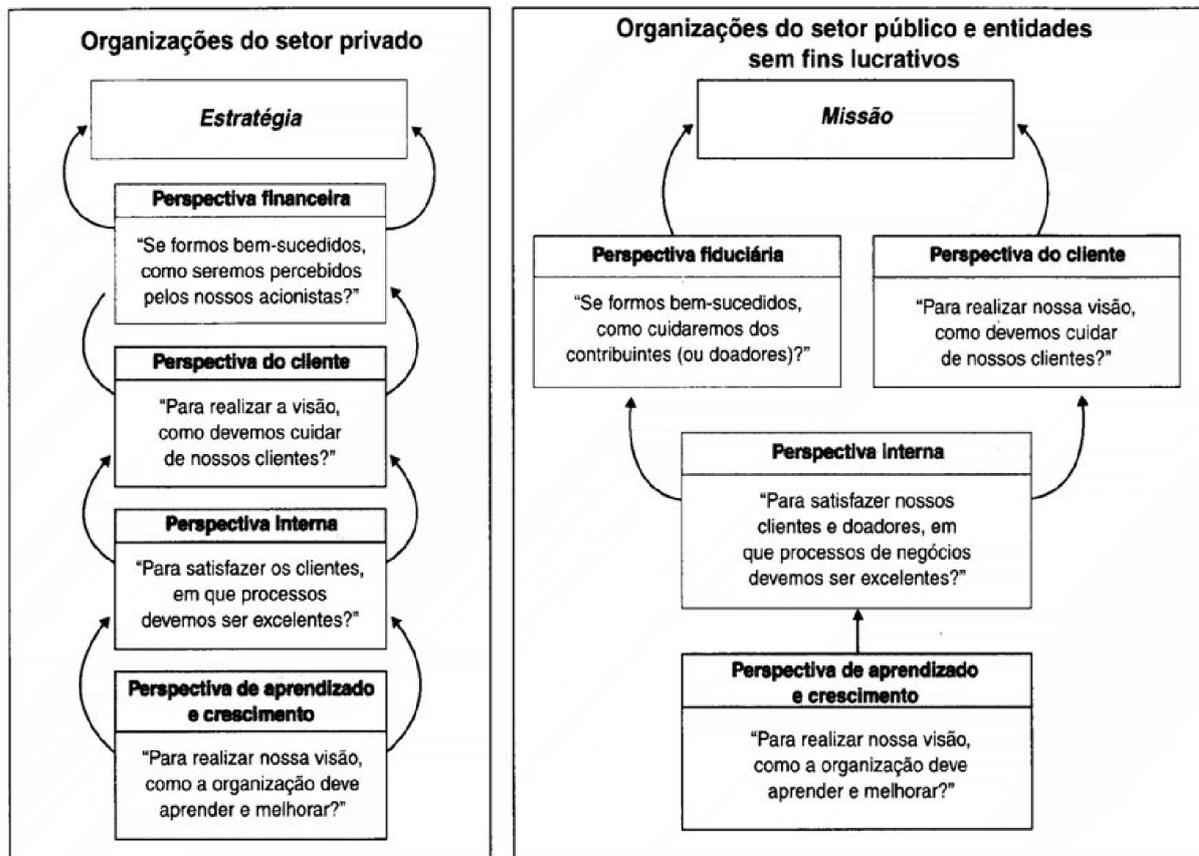
medidores de desempenho que atuam com indicadores sob as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. É definido como Cenário Balanceado, pois, para a organização alcançar o sucesso, as quatro perspectivas de indicadores devem possuir nível de importância equivalentes e estarem equilibradas – balanceadas (CAMPOS, 1998).

O BSC é uma metodologia criada por Kaplan e Norton, sendo entendida como um “[...] conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um painel de controle da empresa” (CAMPOS, 1998, p. 60). Para projetá-lo, a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia, a fim de criar valor a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 5).

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o modelo do BSC apresenta quatro perspectivas distintas (financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) que se interligam entre si numa cadeia de relações de causa e efeito.

O modelo do BSC proposto por Kaplan e Norton (2004) também pode ser aplicado ao setor público, porém com algumas diferenças e customizações que visem atender às especificidades da Administração Pública. Enquanto a iniciativa privada visa ao lucro e ao aumento do valor para os acionistas, a Administração Pública tem como objetivo cumprir a sua função social. Nesse sentido, seu desempenho está relacionado a sua missão, que é cumprida quando se tem o foco nos conceitos de eficácia, eficiência e efetividade e quando os cidadãos são atendidos. No setor público, também pode existir a perspectiva fiduciária, que demonstra os objetivos dos contribuintes e doadores de recursos financeiros explicitados na Figura 4 (KAPLAN; NORTON, 2004; GHELMAN; COSTA, 2006).

Figura 4 - Mapas estratégicos: o modelo simples de criação de valor



Fonte: Kaplan e Norton (2014, p. 8).

Assim, as perspectivas têm como objetivo:

- a) Financeiro: Para a iniciativa privada, está relacionado em como a organização busca valor para os acionistas, no qual é medido o desempenho financeiro através do indicador de resultado, sendo um fator determinante de sucesso para a organização. Já na Administração Pública, está relacionado se o gestor público utiliza os recursos públicos com eficiência e eficácia (KAPLAN; NORTON, 2004; AFONSO et al., 2015);
- b) Clientes: Para a iniciativa privada, busca definir a proposta de valor para os clientes, entendidos como o consumidor que adquire e paga o serviço ou produto. É considerado um fator essencial para a melhoria do desempenho financeiro e elemento de destaque na estratégia organizacional e é medido por meio de indicadores de satisfação e de retenção de clientes. Já para o setor público, a perspectiva cliente pode ser denominada como sociedade, que se torna o condutor principal para todas as ações e na qual se faz necessário medir a satisfação com os

produtos ou serviços ofertados e medir a efetividade da ação pública (GHELMAN; COSTA, 2006; KAPLAN; NORTON, 2004; AFONSO et al., 2015).

- c) Processos internos: propõem valor aos clientes. Para a iniciativa privada, o desempenho dos processos internos é um indicador que demonstra as melhorias e seus impactos junto ao cliente e desempenho financeiro. Para a Administração Pública, tal perspectiva deve estar voltada para a eficiência, implantação de programas de racionalização da ação pública e criação de condições para atendimento e prestação de serviços públicos satisfatórios para os cidadãos (GHELMAN; COSTA, 2006; KAPLAN; NORTON, 2004).
- d) Aprendizado e crescimento: são ativos intangíveis que buscam demonstrar como pessoas, tecnologia e clima organizacional se associam para manter a estratégia. Para a iniciativa privada, são considerados indicadores de tendência para o desempenho financeiro, clientes e processos internos, sendo fundamental para atingimento dos resultados organizacionais. No setor público, tal perspectiva é essencial, visto que, na Administração Pública, há um engessamento na gestão de pessoas, cuja contratação só ocorre por meio de concurso público. Não há autonomia para contratar, promover e demitir. Assim, os gestores públicos têm a difícil tarefa de motivar as pessoas para que seja possível alcançar os resultados com foco no cidadão (GHELMAN; COSTA, 2006; KAPLAN; NORTON, 2004).

### **3.4.2 Administração pública e a medição de desempenho**

Com o processo de mudança organizacional da Administração Pública do modelo burocrático para a administração pública gerencial, que é orientada para a busca da eficiência, eficácia e competitividade, faz-se necessário verificar se a *performance* da gestão é boa ou não por meio da mensuração dos resultados e, especificamente no caso da Administração Pública, os resultados são alcançados quando as demandas, expectativas e interesses dos cidadãos são atendidas (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2009).

Para o alcance de tais resultados, é primordial uma análise constante dos processos desenvolvidos, requerendo incessante autocrítica e flexibilidade, de forma que rotinas burocráticas possam ser aperfeiçoadas ou substituídas (MINISTÉRIO DO

PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2012). Nesse sentido, buscam-se ações de monitoramento que proporcionem o aprendizado sobre a realidade de implementação e execução de políticas públicas, bem como de indicadores de gerenciamento de ações do governo (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2012).

Destaca-se, nesse contexto, o papel dos indicadores como importantes ferramentas capazes de analisar a situação atual e acompanhar a evolução das ações, podendo ser consideradas as bases nos processos de diagnóstico, elaboração, implementação, monitoramento e avaliação de Políticas Públicas (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2012). Assim, para a Administração Pública, os indicadores têm a finalidade de “[...] traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade dada (situação social) ou construída (ação), de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação” (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, p. 16), além de auxiliar na tomada de decisão e proporcionar a aprendizagem organizacional (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018).

Tendo em vista que os órgãos de controle, como o TCU, fiscalizam as organizações públicas, estas são instadas a prestar os serviços à sociedade com eficácia, eficiência, efetividade e economicidade. Do mesmo modo, passam a adotar práticas tais como definição dos seus objetivos, da sua estratégia de atuação e adoção de ferramentas capazes de orientar as ações de melhoria (TCU, 2014).

Dentre as práticas exigidas, destaca-se, no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (TCU, 2014), o monitoramento de indicadores e desempenho:

Prática E2.3 - Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização. Pressupõe que estejam definidas tanto a estratégia da organização como as diretrizes para monitoramento e avaliação da execução dessa estratégia. Implica, ainda, acompanhar a execução das iniciativas estratégicas e avaliar o desempenho da organização, adotando ações de melhoria sempre que necessário. Como resultado, espera-se que a estratégia da organização seja executada de acordo com os objetivos e as metas definidos (TCU, 2014, p. 52).

Além do exposto no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (TCU, 2014), o TCU vem efetuando recomendações aos órgãos públicos para que estes adotem indicadores de desempenho úteis à gestão, tal como o

expresso, respectivamente, nos Acórdão 5633/2015 – TCU - 1ª Câmara e Acórdão nº 3072/2016 - TCU - 1ª Câmara:

1.7. Determinações/Recomendações/Orientações:

[...]

1.7.5. recomendar à [...] que:

1.7.5.1. adote medidas para aperfeiçoar seus indicadores com vistas a permitir o monitoramento e a avaliação dos resultados alcançados por uma gestão, justificando, para cada um deles, (i) a adequação do fenômeno que se pretende medir em relação ao desempenho da gestão no período em análise e (ii) a ausência de aferição em determinado período, se for o caso, sem prejuízo de registrar os resultados dos indicadores dos exercícios anteriores para cada um dos indicadores criados, para fins de comparação com os resultados do exercício das contas, observando-se o disposto na Portaria do TCU que traz orientações quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão referentes a determinado exercício, sobre a utilidade e mensurabilidade dos indicadores;

1.7.5.2. adote controles internos administrativos suficientes para garantir a realização dos objetivos estratégicos da unidade, levando-se em conta o ambiente de controle, a avaliação de risco e as atividades de controle, informação, comunicação e monitoramento (TCU, 2015).

1.7. Determinações/Recomendações/Orientações:

1.7.1 recomendar a [...] que, com base na Prática E2.2 - Estabelecer a estratégia da organização do Referencial Básico de Governança – TCU (2014), avalie a oportunidade e conveniência de:

1.7.1.1 rever seus indicadores de desempenho, com vistas a construir sistema de indicadores que sejam úteis para a gestão estratégica da unidade (TCU, 2016).

Logo, o controle e monitoramento ganham destaque nas organizações públicas e, mais especificamente, na gestão das aquisições que, por meio da governança das aquisições, orienta que a alta administração estabeleça objetivos, indicadores e metas para a gestão das aquisições, bem como determine mecanismos para acompanhar o desempenho da gestão da aquisição (ACÓRDÃO nº 2622/2015 – TCU – Plenário)

## 4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

O Capítulo 4 visa apresentar a organização estudada, bem como detalhar o setor de licitações da organização.

### 4.1 O Instituto Federal

O IFRJ inicia a sua história como Escola Técnica Nacional (ETN) em 1942, com o objetivo de ofertar o Curso Técnico em Química Industrial; porém, em decorrência do momento político, a sua efetivação como autarquia federal só ocorre em 1959, com a criação da Escola Técnica de Química (ETQ, 1959-1965). Com o decorrer dos anos, houve mudanças na sua denominação, passando, assim, a ser chamada de Escola Técnica Federal de Química da Guanabara (ETFQ-GN, 1965-1974), Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro (ETFQ-RJ, 1974-1999), Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis (Cefet-Química, 1999-2008) e, por fim, em 29 de dezembro de 2008, nos termos da lei n. 11.892, torna-se o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ, 2018).

O IFRJ pertence a uma Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, conhecida como Rede Federal, composta por 38 Institutos Federais, dois Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 23 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II, que apresentou, no ano de 2018, 659 *campi* distribuídos entre as 27 unidades federadas do país (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2019).

Segundo o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF, 2019), as instituições pertencentes à Rede Federal de Educação têm como objetivo ofertar educação profissional em diversas áreas de conhecimento de forma pública, gratuita e de excelência a jovens e trabalhadores do campo e da cidade, assim como promover a pesquisa aplicada e a inovação.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm como objetivo ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando profissionais que atuem em diversos setores da economia local, regional e nacional, bem como estimular a permanência desses profissionais no interior do país. Visam, também, à expansão e à interiorização da rede federal no território brasileiro; à democratização e à ampliação do acesso às conquistas científicas e tecnológicas, por meio da realização e do estímulo à pesquisa aplicada, à produção cultural, ao empreendedorismo e ao cooperativismo. Além disso, tais institutos promovem o fomento ao desenvolvimento regional; a inclusão social e redução das desigualdades, tendo como uma das diretrizes a implantação de programas de educação de jovens e adultos; o atendimento aos municípios populosos com Arranjos Produtivos Locais identificados com baixa receita *per capita* e mais de 50.000 habitantes; e o desenvolvimento de produtos, processos e serviços. (SETEC, CONIF, REDE FEDERAL, 2016).

No Estado do Rio de Janeiro, o IFRJ oferta os seguintes cursos: de Educação Básica, que são os cursos técnicos nas formas integrada, concomitantes e subsequentes ao Ensino Médio; a Educação Superior, através de cursos de Graduação nas áreas da Tecnologia, bacharelados e licenciaturas e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Além disso, oferta cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) voltados a trabalhadores e Educação de Jovens e Adultos (EJA) (IFRJ, 2018).

Em números, atualmente, o IFRJ tem, na sua estrutura, a Reitoria, 11 *campi* implantados e em pleno funcionamento. Os de Rio de Janeiro, Realengo, Nilópolis, Duque de Caxias, Pinheiral, São Gonçalo, Paracambi, Volta Redonda foram instituídos em 2008. Já os de Arraial do Cabo e Engenheiro Paulo de Frontin foram implementados em 2010. Há cinco *campi* em fase de implantação, como os Campi Belford Roxo, Mesquita, Niterói, Resende e São João de Meriti, e dois *campi* previstos, dependentes de local físico para sua implantação: Cidade de Deus e Complexo do Alemão (IFRJ, 2018).

O Instituto tem, em sua composição, uma força de trabalho formada por 871 técnicos administrativos e 1.090 docentes. Apresenta um total aproximado de 9.847 discentes matriculados em seus cursos (IFRJ, 2018).

No que tange ao orçamento, o IFRJ está alinhado com o que preceitua o artigo 9º da lei n. 11.892/2008. Tal orçamento é definido por uma matriz orçamentária que, em sua composição, considera as matrículas dos estudantes dos cursos de nível básico, médio, técnico, tecnológico, graduação, *lato sensu*, *stricto sensu*. Além destes, ainda são considerados os cursos de formação inicial e continuada (FIC) e cursos de educação à distância (EaD) por *campus* de cada Instituição da Rede Federal, excluindo cursos pagos e com recursos próprios (IFRJ, 2018). Porém, em sua evolução orçamentária, o IFRJ tem sofrido com os cortes realizados pelo Governo Federal a partir do ano de 2014. No ano de 2014, o orçamento para funcionamento, que corresponde aos recursos de custeio e capital, era de, aproximadamente, 73 milhões de reais para atender a doze *campi* mais a Reitoria. Ano após ano, o orçamento foi sendo reduzido e, em 2017, correspondia a um valor de em torno de 40 milhões de reais para o atendimento de quinze *campi*, além da Reitoria (TESOURO GERENCIAL, 2018).

No decorrer dos anos, as Instituições de Ensino vêm enfrentando o desafio de manterem-se competitivas no mercado, com cortes orçamentais e diminuição da população de estudantes (MARQUES, 2008). Assim, com o quadro decrescente de recursos e a expansão dos *campi*, o IFRJ passa a enfrentar o desafio de fazer mais com menos.

Para enfrentar tal desafio, o setor de licitações torna-se estratégico, pois, com uma gestão mais eficiente de recursos, pode proporcionar bons resultados. Tal setor pode propiciar a melhoria de qualidade para seus clientes, sejam eles os clientes-meio, como as áreas demandantes, sejam os clientes finais, os alunos, que irão utilizar os produtos, equipamentos e serviços adquiridos para realizar as suas atividades em sala de aula e, assim, dispor de meios que os permitam ter um ensino de qualidade.

## **4.2 O setor de compras e licitações**

O IFRJ é uma autarquia federal e, desta forma, suas aquisições e contratações estão submetidas à legislação que rege as licitações, tais como a lei n. 8.666, de 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e outras leis e decretos (BRASIL, 1993).

O Setor de Licitações, no Instituto, é o responsável por executar todo o processo para a aquisição de bens, contratações de serviços e obras que visem atender à organização. Por ter uma estrutura *multicampi*, as execuções das compras ocorrem de duas maneiras: de forma descentralizada e centralizada.

A forma descentralizada ocorre para as unidades com autonomias financeira e orçamentária. Assim, as próprias unidades dispõem de quadro técnico específico e realizam os seus processos de compras, tais como os *campi* Rio de Janeiro, Realengo, Nilópolis, Duque de Caxias, Nilo Peçanha/Pinheiral, São Gonçalo, Paracambi, Volta Redonda, Arraial do Cabo e a Reitoria.

As execuções de compra que ocorrem de forma centralizada são as das unidades que não têm essa autonomia e, por consequência, não possuem equipe de compras. Desse modo, suas compras são realizadas pela equipe da Reitoria, como os *Campi* Resende, Engenheiro Paulo de Frontin, Belford Roxo, Mesquita, Niterói e São João de Meriti.

Sua estrutura, de órgão único, embora com unidades autônomas, faz com que as execuções das compras sejam processadas de duas formas: sistêmicas e individuais. A compra sistêmica ocorre quando um dos *campi* executa a licitação de um objeto para todos os demais e a de forma individual ocorre quando o *campus* executa a compra somente para sua própria sede. O IFRJ, por intermédio de um comitê instituído, nomeado de Comitê de Compras, Licitações e Contratos, tem realizado um planejamento das licitações de modo que elas sejam, em sua maioria, realizadas de forma sistêmica. Assim, o instituto visa promover um alinhamento da área às suas diretrizes estratégicas, bem como proporcionar um maior ganho de escala e otimização da força de trabalho (IFRJ, 2015).

Atualmente, não existe um organograma único do IFRJ que apresente o Setor de Compras e Licitações de todos os *campi* de forma unificada. Por isso, o Quadro 7 apresenta as nomenclaturas atuais do setor nos *campi*, bem como o número de servidores atuantes nele.

Quadro 7 - Composição do Setor de Licitações do IFRJ

<i>CAMPUS</i>	<b>SETOR</b>	<b>NÚMERO DE SERVIDORES</b>
Reitoria	Diretoria de Licitações e Contratos	8
Arraial do Cabo	Coordenação de Licitações e Contratos	3
Duque de Caxias	Coordenação de Compras	3
Nilópolis	Coordenação de Compras	6
Paracambi	Coordenação de Compras, Licitações e Contratos	1
Pinheiral	Coordenação de Licitações e Compras	2
Realengo	Coordenação de Compras	2
Rio de Janeiro	Coordenação de Licitações e Contratos	2
São Gonçalo	Coordenação de Compras	2
Volta Redonda	Coordenação de Compras, Licitações e Contratos	1
Total		30

Fonte: Elaboração própria com base nos dados coletados no IFRJ (2018).

No ano de 2017, as compras do IFRJ chegaram a quase 27 milhões de reais, conforme demonstrado na Tabela 1 (BRASIL, 2018b). Com base na Tabela 1, e considerando a expressividade do valor que as compras correspondem, percebe-se a necessidade do IFRJ em estabelecer maior controle de seus processos, de forma que eles possam ser monitorados, visando à implementação da melhoria do processo e da aquisição e contratação de bens e serviços.

Tabela 1 - Execução de compras do IFRJ no ano de 2017

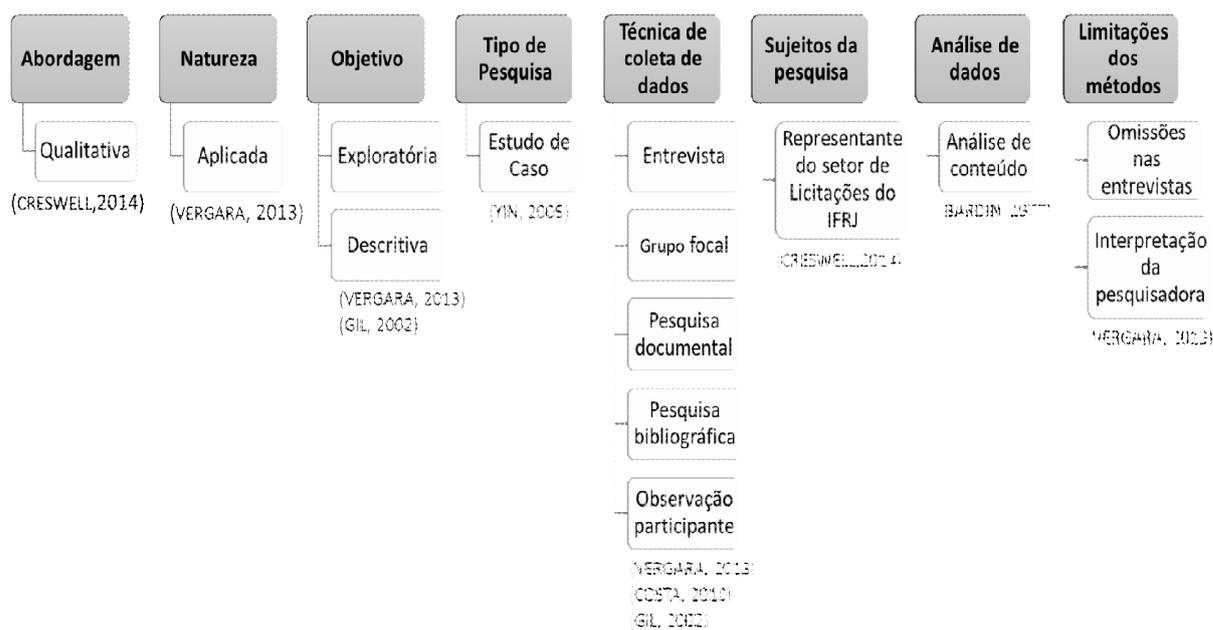
<i>Campus</i>	<b>MODALIDADE DE COMPRAS</b>				<b>TOTAL POR <i>CAMPUS</i></b>			
	Dispensa de Licitação	Inexigibilidade de Licitação	Pregão	Tomada de Preços	Quantidade de Processos de Compras	% de Processos de Compras	Valor da Compra R\$	% de Valor de Compra
<b>Arraial do Cabo</b>	7	7	2	0	16	3%	313.734,79	1%
<b>Duque de Caxias</b>	4	8	3	0	15	3%	263.936,73	1%
<b>Nilópolis</b>	67	41	11	1	120	24%	5.423.931,12	20%
<b>Paracambi</b>	8	11	1	0	20	4%	506.238,65	2%
<b>Pinheiral</b>	28	11	9	0	48	10%	1.008.966,75	4%
<b>Realengo</b>	8	26	4	0	38	8%	430.829,99	2%
<b>Reitoria</b>	20	58	28	0	106	22%	8.996.336,61	34%
<b>Rio de Janeiro</b>	14	49	11	0	74	15%	2.252.434,92	8%
<b>São Gonçalo</b>	1	19	2	0	22	4%	781.783,14	3%
<b>Volta Redonda</b>	9	13	8	1	31	6%	6.598.925,97	25%
<b>Total Geral</b>	<b>166</b>	<b>243</b>	<b>79</b>	<b>2</b>	<b>490</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>

Fonte: Elaborado a partir dos dados extraídos do Painel de Compras (BRASIL, 2018b).

## 5 METODOLOGIA

Este capítulo aborda o delineamento da pesquisa quanto à natureza, tipo de pesquisa, técnica de coleta de dados, sujeitos da pesquisa, análise de dados e limitações do método conforme Figura 5.

Figura 5 - Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaboração própria, com base em Bardin (1977), Gil (2002), Yin (2005), Costa (2010), Vergara (2013) e Creswell (2014).

### 5.1 Natureza do estudo

Com o propósito de buscar resposta para o problema apresentado neste estudo foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa, as quais são conduzidas quando um problema ou questão precisa ser explorado e essa exploração justifica-se pela necessidade de estudar um grupo ou população com o objetivo de compreender o contexto ou ambiente do grupo (CRESWELL, 2014).

Creswell (2014) destaca que a pesquisa qualitativa possui as seguintes características: o *habitat* natural, o pesquisador como um instrumento-chave, os múltiplos métodos e o raciocínio complexo por meio da lógica indutiva e dedutiva.

Logo, o presente estudo é caracterizado como pesquisa qualitativa, tendo em vista que buscou explorar e estudar o caso do Setor de Licitações do IFRJ e apresentou as características propostas por Creswell (2014) que justificam a natureza deste estudo, tais como:

- a) o *habitat* natural: a coleta de dados ocorreu no ambiente onde o grupo está inserido, ou seja, no IFRJ;
- b) o pesquisador como um instrumento-chave: a pesquisadora responsável coletou os dados pela observação do Setor de Licitações e de entrevistas e, posteriormente, tratou tais dados;
- c) os múltiplos métodos: no estudo, foram utilizados vários métodos de coletas, como observação e entrevistas;
- d) o raciocínio complexo por meio da lógica indutiva e dedutiva: o tema foi relacionado aos dados apurados.

## **5.2 Tipo de abordagem qualitativa**

Considerando-se a taxinomia apresentada por Vergara (2013), a pesquisa é classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é aplicada, exploratória e descritiva. Aplicada, pois tais pesquisas têm como objetivo resolver problemas concretos, imediatos ou não (VERGARA, 2013). Este é o caso da presente pesquisa, que buscou resolver o problema de falta de mensuração das atividades da área de licitações e que, por consequência, não permite os gestores avaliar dados importantes como os custos das compras no IFRJ e o tempo médio de um processo de compras. Estas Informações são essenciais para a realização de um planejamento eficaz e para a tomada de decisões.

A pesquisa é exploratória, pois é realizada em áreas com pouco conhecimento sobre o tema e com o objetivo de aprimorar ideias (GIL, 2002). Assim, a presente pesquisa é

considerada exploratória, visto que não foi verificada, no IFRJ, a existência de estudos que abordem mensuração de desempenho para a área de licitações.

A pesquisa descritiva visa expor características de uma população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis (VERGARA, 2013; GIL, 2002). Neste estudo, é considerada descritiva porque tem como objetivo descrever a área de licitações do IFRJ bem como as percepções e expectativas dos servidores lotados nesse Setor.

Quanto aos meios, a pesquisa é um estudo de caso, pesquisa bibliográfica, documental, de campo e participante. Estudo de caso, uma vez que levou em conta a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2005, p. 26).

Estudo de caso também pode ser entendido como:

A pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, por meio da coleta de dados detalhada em profundidade envolvendo múltiplas fontes de informação (p. ex., observações, entrevistas, material audiovisual e documentos e relatórios) e relata a descrição do caso e temas do caso (CRESWELL, 2014, p. 86).

A adoção pelo estudo de caso nesta pesquisa pode ser justificada pela abordagem de Yin (2005), quando a indica pela capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, tais como: documentos, artefatos, entrevistas e observações. Do mesmo modo, Creswell (2014) utiliza o estudo de caso quando o pesquisador possui casos claramente identificáveis e delimitados, buscando proporcionar uma compreensão em profundidade. Assim, o objeto estudado nesta pesquisa atende aos requisitos, visto que teve como propósito explorar um caso, situado em um órgão público, especificamente no IFRJ, por meio de coleta de dados detalhadas em profundidade.

Como estratégia de pesquisa, foram realizadas, no estudo de caso, o levantamento bibliográfico, documental e de campo com pesquisa participante.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base no material pesquisado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e seguindo a metodologia proposta por Gil (2002). Parte deste material já consta do referencial teórico desenvolvido conforme

descrito no Capítulo 3, constando do núcleo de partida obtido da bibliometria e outras obras seminais, e incluíram os seguintes assuntos: administração pública, compras públicas, gestão da qualidade e mensuração de desempenho.

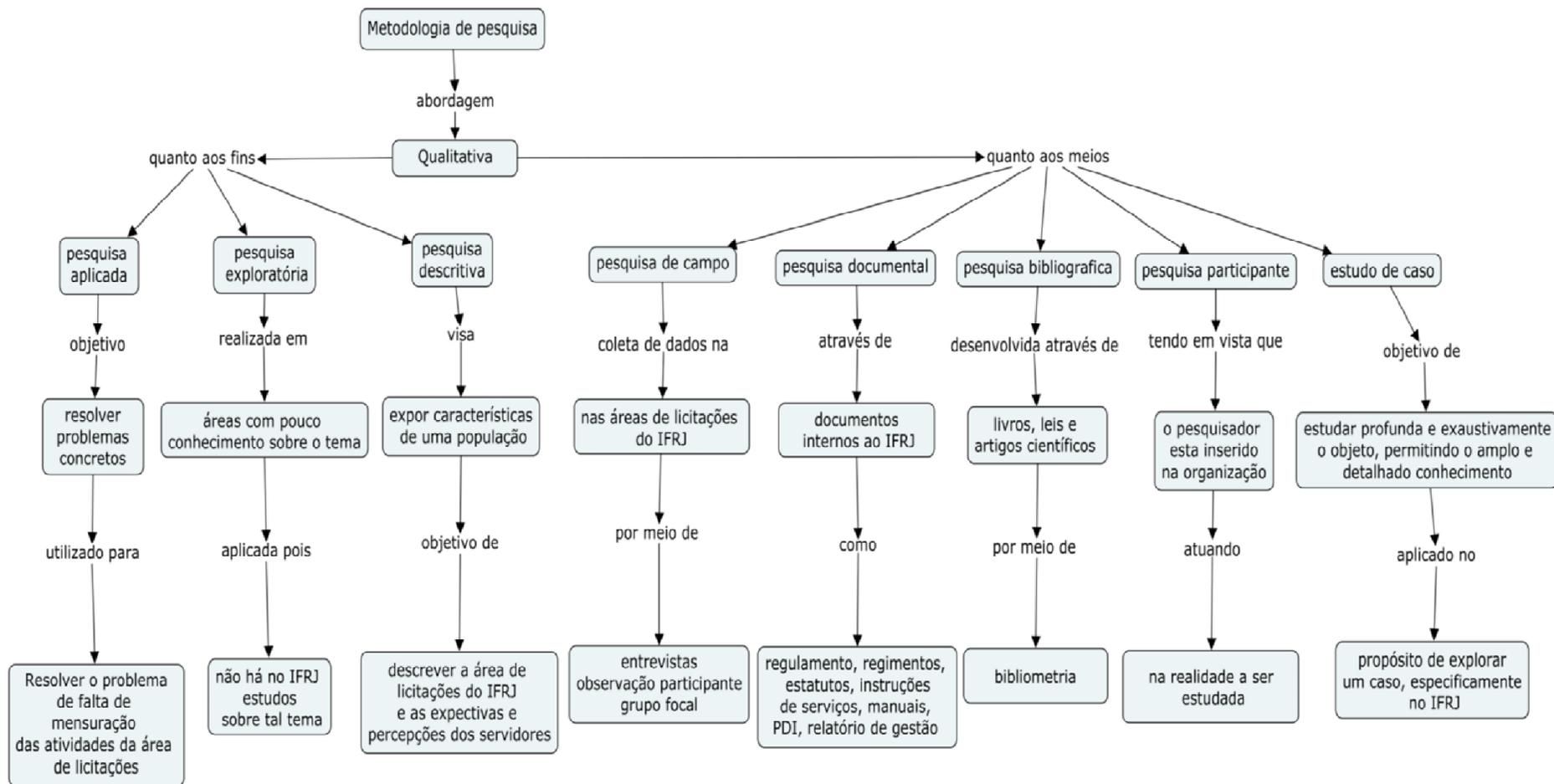
A pesquisa documental visou explorar documentos internos ao IFRJ, tais como: planejamento estratégico, plano de desenvolvimento institucional, regulamento, regimentos, estatutos, instruções de serviços, manuais, dentre outros que foram aplicados ao objeto do estudo.

Este estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, pois foram coletados os dados das áreas de licitações dos *campi* do IFRJ por meio de entrevistas, grupo focal e observação participante.

Também é uma pesquisa participante, tendo em vista que a pesquisadora está inserida na organização, sendo integrante da realidade que estudada.

De forma resumida, a metodologia foi realizada conforme mostra o mapa conceitual da Figura 6.

Figura 6 - Mapa Conceitual da metodologia de pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2018).

### 5.3 Coleta de dados

Coleta de dados, para Creswell (2014), são atividades inter-relacionadas que objetivam reunir informações para responder ao problema da pesquisa. A coleta de dados, ainda de acordo com Creswell (2014), seria composta pelas seguintes atividades: escolha do local e indivíduo, obtenção de acesso e *rapport*, conforme descrição mais adiante, amostragem intencional, coleta de dados, registro de informações, solução de questões do campo e armazenamento de dados.

Para o objeto deste estudo, foram abordadas as atividades conforme os subitens que seguem:

- a) **Escolha do local e indivíduo:** Para dar início às pesquisas, o pesquisador precisa definir o local, programa, eventos, processos, atividades e indivíduos (CRESWELL, 2014). Assim, o local definido para a pesquisa foi o IFRJ, mais precisamente as áreas de licitações que, atualmente, têm representatividade nos 10 (dez) *campi* que possuem autonomia orçamentária. São eles: Reitoria, Rio de Janeiro, Realengo, Nilópolis, Duque de Caxias, Nilo Peçanha/Pinheiral, São Gonçalo, Paracambi, Volta Redonda, Arraial do Cabo.

O início das atividades ocorreu por meio de um projeto-piloto em que foi selecionada, intencionalmente, a área de licitações da Reitoria e com o objetivo de descrever múltiplas perspectivas, foram entrevistados três servidores pertencentes à equipe de licitações. Apesar de os entrevistados para a pesquisa-piloto estarem lotados atualmente na Reitoria, buscou-se que, pelo menos dois entrevistados, já tivessem atuado em outro *campus*, de forma a proporcionar uma visão mais sistêmica do setor de licitações. O perfil dos entrevistados consta no Quadro 8.

Quadro 8 - Sujeitos da pesquisa do projeto-piloto

<i>Campus</i>	Nome	Função	Formação	Tempo IFRJ	Tempo no setor de compras e licitações	É pregoeiro?	Duração da entrevista (minutos)
Reitoria	E1	Assistente Administrativo	Gestão pública como tecnólogo	6 anos	6 meses no atual <i>campus</i> e 5 anos no <i>campus</i> de origem	Sim	10:21
Reitoria	E2	Coordenadora de Licitações	Técnico em administração e concluinte do curso de graduação em administração pública	9 anos	2 anos na Reitoria e 7 anos no <i>campus</i> de origem	Sim	14:02
Reitoria	E3	Coordenador de Compras	Concluinte do curso de administração	4 anos	4 anos	Sim	10:42

Fonte: Elaboração própria (2018).

O projeto-piloto visou realizar a calibragem do instrumento de coleta de dados (ICD) e o roteiro de entrevistas, de forma a realizar ajustes, melhorias e verificar se as perguntas propostas permitiam obter informações capazes de fornecer um diagnóstico, responder à pergunta da pesquisa, bem como dar subsídios para atingir o objetivo proposto pelo estudo. Sendo verificado que tais perguntas atendiam e que as respostas possibilitavam realizar uma análise de conteúdo, optou-se por manter as perguntas no roteiro de entrevista da pesquisa final. Consequentemente, não houve necessidade de fazer a calibragem do ICD.

Após a realização do projeto-piloto, foi dada continuidade à pesquisa e foi selecionada a amostra para a realização da pesquisa final. Tal amostra contemplou os 10 *campi* do IFRJ que possuem execução de compras. Quanto aos sujeitos pesquisados, foram selecionados um servidor pertencente a cada uma dessas equipes de licitações ou a sua chefia imediata, tais como os Diretores de Administração (DA) para as entrevistas individuais. O motivo da escolha justifica-se porque qualquer servidor lotado na área de licitações precisa ter um domínio mínimo das legislações vigentes e, desta forma, torna-se capaz de se expressar pelo setor. Ressalta-se que, para o *campus* Reitoria, foi selecionado um servidor diferente dos que haviam participado do projeto-piloto, a fim de manter a pureza da amostra. Desta forma, foram selecionados os seguintes sujeitos para a pesquisa final, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Sujeitos da pesquisa

<i>Campus</i>	Nome	Função	Formação	Tempo IFRJ	Tempo no setor de compras e licitações	É pregoeiro?	Tempo de entrevista
Reitoria	E1	Diretor de Licitações e Contratos	Administração	5 anos	5 anos	Sim	11:37
Arraial do Cabo	E2	Diretor de Administração	Administração	15 anos	1 ano	Sim	11:04
Duque de Caxias	E3	Assistente de Administração	Mestre em Letras	2,9 meses	2,9 meses	Sim	08:04
Nilópolis	E4	Coordenador de gestão de suprimentos substituto	Superior incompleto em Administração	7 anos	7 anos	Sim	08:07
Paracambi	E5	Coordenador de licitações e contratos	Sistema de tecnologia da informação	4,5meses	4,5meses	Sim	08:41
Pinheiral	E6	Diretor de Administração	Pós-graduação em logística e graduação em gestão pública	7 anos	7 anos	Sim	13:02
Realengo	E7	Diretor de Administração	Administração pública	9 anos	2,6 meses	Não	12:47
Rio de Janeiro	E8	Coordenador de Licitações e Contratos	Pós-graduação em gestão pública e graduação em Administração	2 anos	2 anos	Não	10:38
São Gonçalo	E9	Coordenador de compras	Superior incompleto em Administração	9 anos	9 anos	Sim	12:07
Volta Redonda	E10	Coordenador de compras, licitações e contratos	Bacharel em Direito	4 anos e 3 meses	3 meses	Não	12:16

Fonte: Elaboração própria (2018).

- b) **Acesso e rapport:** Tal atividade é definida como a obtenção de permissão para estudar o local (CRESWELL, 2014) quanto a essa atividade. Como a pesquisadora é membro da organização, tem facilidade de acesso aos dados. Além disso, a própria organização vem buscando incentivar as pesquisas de forma que os seus resultados possam ser aplicados na instituição.
- c) **Amostragem intencional:** São as decisões de quem será selecionado como participante do estudo, tipo específico de estratégia de amostragem e o tamanho da amostra a ser estudada. Para a amostragem intencional, os indivíduos são

selecionados porque podem, intencionalmente, informar uma compreensão do problema de pesquisa (CRESWELL, 2014). Assim, foi realizada uma amostra não probabilística na qual foram abordados um servidor da área de licitações – ou a sua chefia – nos 10 *campi* que executam os processos de licitações. Tais *campi* estão situados em áreas geográficas distintas e contam com suas particularidades, tornando-se essencial uma análise múltipla. Em relação ao tamanho da amostra, Creswell (2014) afirma que ela deve buscar estudar locais e indivíduos, mas também coletar os detalhes sobre o local e indivíduo que serão estudados. Desta forma, o estudo foi realizado em 100% dos *campi* que possuem área de licitações atuante.

- d) **Coletar dados:** A coleta de dados pode ocorrer das seguintes formas: observações, entrevistas, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e grupo focal

Tendo em vista o problema proposto, foi realizada a observação participante, pois a pesquisadora faz parte da organização. A aplicação de entrevistas semiestruturadas individuais foram gravadas e posteriormente transcritas e seguiram o roteiro definido no Quadro 10. O roteiro foi estruturado de modo a delimitar o tema ao qual se pretendia pesquisar com perguntas-chave diretamente relacionadas ao objeto de pesquisa e questões de apoio. A análise documental foi realizada por meio da consulta de documentos públicos e internos ao IFRJ e a coleta bibliográfica foi realizada em busca de livros, artigos, legislações e teses dos referentes temas ao estudo.

Quadro 10 - Roteiro de entrevista

(Continua)

ROTEIRO DE ENTREVISTA		OBJETIVO	TRECHO DO REFERENCIAL TEÓRICO
Dados Gerais	Nome/Idade/ Formação /Cargo/ Tempo no IFRJ/ Setor/ Tempo no setor / Tempo de Experiência anterior na área de compras públicas/ Campi que trabalha e que já trabalhou/ É pregoeiro?	Levantar perfil do entrevistado	
Perguntas de apoio	<ol style="list-style-type: none"> <li>De acordo com o seu entendimento, o IFRJ, como uma organização pública está em busca da melhoria da eficiência e eficácia?</li> <li>Também de acordo com o seu entendimento você considera que o IFRJ vem buscando a melhoria da produtividade, orientação ao serviço e mais eficiência na prestação do serviço?</li> </ol>	Identificar se o IFRJ adota o modelo de administração pública gerencial ou burocrática?	<p>“[...] a administração pública gerencial ou nova gestão pública (<i>new public management</i>) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p. 354)</p> <p>Eficiência pode ser definida pela relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados ou previstos, ou seja, capacidade de fazer da melhor maneira minimizando o uso de recursos (UCHOA, 2013; LEMES, 2012). Já a eficácia é entendida como ‘fazer o certo’ e no ‘tempo certo’ considerando a relação entre os resultados obtidos ou produto realizado e os resultados pretendidos ou produto esperado, ou seja, a relação entre o real e o planejado (UCHOA, 2013; LEMES, 2012; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017)</p>

Quadro 10 - Roteiro de entrevista

(Quadro 10. Continuação)

<p>3. Qual é o papel do setor de licitações no IFRJ?</p> <p>4. Quais as modalidades de compra mais utilizadas para aquisição de bens, contratação de serviços e obras?</p> <p>5. Quem são os clientes do setor de licitações do IFRJ?</p> <p>6. Qual é tipo de bem ou serviço que mais demanda o setor de licitações?</p>	<p>Identificar o papel das compras públicas no IFRJ</p>	<p>Compras públicas são um processo que, de acordo com a legislação vigente, visa obter serviços, materiais e equipamentos para a Administração Pública. (SQUEFF, 2014).</p> <p>[..] além de garantir o suprimento de bens e serviços para as organizações públicas, as compras públicas vêm atuando como forma de estímulo à economia por meio do aumento da demanda, geração de empregos, proteção das micro e pequenas empresas por meio de margem de preferência nas compras nacionais, diminuição de diferenças regionais, fomento à tecnologia e à inovação e promoção do desenvolvimento sustentável (CUNHA; LE BOURLEGAT, 2016).</p> <p>As licitações podem ser executadas nas seguintes modalidades: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão estipuladas através da Lei n. 8.666/1993, pregão regulado pela Lei n. 10.520/2002 e Regime Diferenciado de Contratações (RDC) instituído através da Lei n. 12.462/2011 (BRASIL, 1993; 2002; 2011).</p> <p>A execução de uma licitação visa atender a uma área demandante que pode ser compreendida como qualquer unidade que compõe a estrutura de uma organização (ESAF, 2018). Tais áreas possuem demandas próprias que têm por finalidade atender a organização e por consequência a sociedade brasileira, e sendo a área de licitações a ponte, ou melhor, o instrumento que permite atingir ao objetivo (ESAF, 2018).</p> <p>Os clientes dos setores de compras são todos aqueles que necessitam de forma direta ou indireta de um bem (BATISTA; MALDONADO, 2008)</p>
---	---	--

Quadro 10 - Roteiro de entrevista

(Quadro 10. Continuação)

	<p>7. No seu entendimento, o setor de licitações através dos serviços prestados busca a satisfação dos seus clientes?</p> <p>8. No seu entendimento, o setor de licitações monitora ou faz a avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados?</p> <p>8.1. Se sim, que tipo de avaliação é feita (Quantitativa; Qualitativa)?</p> <p>8.1.1 Com que periodicidade esta avaliação é feita?</p> <p>8.1.2 Esta avaliação gera alguma melhoria na qualidade dos serviços prestados?</p>	<p>Identificar se o Setor de Licitações busca a qualidade dos serviços prestados através da satisfação do cliente</p>	<p>Qualidade pode ser definida como a “[...] conformidade consistente com as expectativas dos consumidores”. Slack, Chambers, Johnston (2008, p. 579),</p> <p>A qualidade é definida sobre o ponto de vista de um grupo específico. (GARVIN, 1992)</p> <p>A qualidade é entendida como o atributo que o produto ou serviço possui que melhor atende a expectativa e preferencias do usuário (GARVIN, 1992)</p> <p>A qualidade dos serviços só é percebida pela sua relação com a satisfação dos clientes. (LAS CASAS, 2007; SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON , 2008)</p>
			<p>A qualidade tornou-se um fator importante para os clientes, uma vez que pode ser avaliada tanto pelos clientes internos como os externos, ao constatarem se o resultado final atingiu ou não sua expectativa. E esta avaliação pode contribuir tanto para a melhoria de seu grau de satisfação quanto à qualidade do produto ou serviço a eles oferecidos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008; LAS CASAS, 2007).</p>

Quadro 10 - Roteiro de entrevista

(Quadro 10. Continuação)

			<p>Promover a melhoria do desempenho da qualidade proporciona alcançar benefícios para as organizações, tanto públicas quanto privadas, tais como facilitar as atividades dos envolvidos na operação, aumentar a confiabilidade fazendo que as operações sejam mais eficazes e especificamente nas organizações públicas torna-se um instrumento fundamental para fortalecer a eficiência dos processos internos e para a prestação de serviços públicos (ESTRADA; GOBERNANZA, 2011; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008)</p>
			<p>Para que se obtenha a melhoria da qualidade é essencial monitorar, avaliar e melhorar o desempenho de todos os envolvidos na organização (OLIVEIRA, 2014).</p>

Quadro 10 - Roteiro de entrevista

(Quadro 10. Continuação)

Perguntas principais	<p>9. O setor de licitações utiliza algum tipo de indicador para mensurar seu desempenho?</p> <p>9.1. Se sim, qual?</p> <p>9.2. Se não, no seu entendimento seria oportuno a implementação de indicadores no setor? Por quê?</p> <p>9.2.1. Se for oportuna a implementação dos indicadores, quais os procedimentos de compras são prioritários e devem ser mensurados?</p> <p>9.2.1.1 Alguma sugestão de indicador de desempenho que deve ser aplicado ao setor de licitações?</p> <p>9.2.1.2 Até que ponto você entende ser relevante indicadores que analisem tempo, custo, qualidade?</p> <p>9.2.2. No seu entendimento, como a implementação de indicadores de desempenho contribuirá para: a melhoria dos serviços de licitação do IFRJ?</p>	<p>Identificar se o Setor de Licitações faz mensuração de seu desempenho e se a mensuração implicará em melhoria para o Setor</p>	<p>Medir desempenho significa fixar valor para o que se deseja avaliar. (CAMPOS, 1998)</p>
			<p>Indicadores de desempenho podem ser definidos como “[...] medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo”. (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017, p. 6)</p>
			<p>Compreende-se os indicadores como o raio-x da organização com o objetivo de representar a realidade dos principais processos de negócio (CAMPOS, 1998; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).</p>

Quadro 10 - Roteiro de entrevista

(Quadro 10. Continuação)

			<p>As medidas de mensuração dos indicadores devem ser definidas preferencialmente pelos próprios operadores devido ao seu conhecimento do processo. (CAMPOS , 1998)</p>
			<p>As medidas de mensuração dos indicadores devem ser definidas preferencialmente pelos próprios operadores, tendo em vista que são eles que detém o conhecimento do processo, os seus pontos críticos e seu impacto na satisfação do cliente (CAMPOS, 1998).</p>
			<p>Para a elaboração de um painel de indicadores é preciso identificar os indicadores que melhor atenderão o processo e os escolher com cuidado, levando em considerando as suas forças e fraquezas nos critérios de seleção (LEMES, 2012).</p>
			<p>É necessário que os gestores tenham conhecimento se as ações ou operações realizadas pelas organizações são julgadas como boa, ruim ou indiferente, de forma que assim possam determinar o melhoramento baseado no atual desempenho e ter subsídios para a tomada de decisão. (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON , 2008)</p>

Fonte: Elaboração própria (2018).

Como última técnica utilizada de coleta de dados, foram realizadas reuniões com um grupo focal no intuito de validar a pesquisa e em consonância à estratégia de validação ‘verificação dos membros’ proposta por Creswell (2014). O grupo focal é uma forma de entrevista em grupo com o objetivo de captar percepções, opiniões e sentimentos através da comunicação e interação entre os participantes (KITZINGER, 1995; TRAD, 2009).

Para a realização do grupo focal, foram escolhidos três servidores de forma intencional, que possuem cargos representativos dentro do IFRJ ligados ao Setor de Compras e Licitações. Assim, foram convidadas a participar a Diretora de Licitações e Contratos da Reitoria, a Coordenadora de Licitações da Reitoria e o Coordenador Geral de Administração do *campus* Rio de Janeiro. Foram escolhidos, intencionalmente, esses três servidores, visto que possuem o conhecimento do objeto. Outro fator relevante na escolha da Diretora e a Coordenadora de Licitações da Reitoria está relacionado ao papel exercido pela Reitoria, visto que é a responsável por enviar as diretrizes para os *campi* executarem. Logo, os papéis das selecionadas são decisórios e muito relevantes para o Setor de Licitações do IFRJ. Já a escolha do Coordenador Geral de Administração do *campus* Rio de Janeiro está pautada no fato que esse é o *campus* que servirá de projeto-piloto, sendo essenciais as considerações do Coordenador na qual o Setor de Licitações está subordinado.

A validação iniciou com o envio da tabela de indicadores e matriz *swot* para os gestores. O objetivo inicial era mapear o cenário da área de licitações e, desta forma, a matriz *swot* foi utilizada por ser considerada uma ferramenta eficaz e de fácil aplicabilidade. Na análise *swot*, foram solicitadas sugestões e concordância relativas à matriz previamente elaborada pela pesquisadora. Para o painel de indicadores, foi solicitado que os gestores classificassem de 1 a 5 os critérios, sendo o número 1 nada importante e o número 5 extremamente importante. Essa matriz de priorização adota os critérios propostos pelo Ministério de Planejamento, Orçamentos e Gestão (2012) no seu manual Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública. Após a classificação pelos gestores, foi realizada a multiplicação dos critérios por cada gestor conforme proposto em TCU (2000). Com o resultado obtido por cada gestor, foi feita a média dos três resultados, da qual se extraiu a ordem de relevância dos indicadores.

Posteriormente à consolidação da relevância dos indicadores, foi realizada uma sessão de grupo focal que contou com a participação dos três gestores e durou, em média, quinze minutos. Nessa sessão, a pesquisadora atuou como moderadora, propondo as perguntas definidas no Quadro 11.

Quadro 11 - Roteiro para o grupo focal

PERGUNTAS GRUPO FOCAL	
1	Da lista de indicadores algum foi considerado pouco interessante ou irrelevante? Se sim, qual e por quê?
2	Os métodos de cálculos estão claros? São possíveis?
3	No entendimento de vocês, é possível a aplicação dos 12 indicadores no IFRJ? Se não, qual seria o número ideal para a implantação em um primeiro momento?
4	Na opinião de vocês, haveria resistências para que os <i>campi</i> implantassem tais indicadores e fornecesse mensalmente tais resultados? Por quê?
5	Pela média das respostas de vocês o indicador que apareceu em primeiro lugar foi o índice de compras sistêmicas. Assim, entendi que esse seria o mais relevante para o setor de licitações. Gostaria de saber por quê?
6	E o índice que apareceu em último lugar foi a satisfação dos clientes. Se o nosso papel principal aqui é atender aos clientes satisfatoriamente qual o entendimento de vocês para ele ter ficado em último lugar?
7	Em caso de implantação total no IFRJ qual seria a ordem de implantação sugerida, considerando que o <i>campus</i> Rio de Janeiro é o primeiro como projeto-piloto?
8	Quanto a matriz <i>swot</i> foram inseridas sugestões: Em oportunidade: Padronização e divulgação de formulários Nas fraquezas: Falta de programa de capacitação para os servidores da área, deficiência de mão de obra e com perfil para o setor, número de funcionários do Setor de Licitações. Com isso, vocês entendem que esse é o cenário atual do setor de licitações do IFRJ ou tem mais alguma sugestão principalmente em forças e ameaças?
9	Vocês acham que através do monitoramento dos indicadores e a apresentação de seus resultados para os gestores seria possível buscar meios para as fraquezas apresentadas?

Fonte: Elaboração própria (2018).

- e) **Registrar as informações:** O registro consiste no processo de registrar as informações por meio de variadas formas (CRESWELL, 2014). Assim, foram realizadas anotações de entrevistas e de documentos.
- f) **Solucionar questões de campo:** As dificuldades no campo surgem para os pesquisadores quando da coleta de dados (CRESWELL, 2014). Uma dificuldade encontrada nesse quesito, no que se refere à realização de entrevistas, é que os servidores estão em unidades organizacionais e localização geográfica distintas. A solução para a questão apresentada foi realizar entrevistas quando os servidores de outras unidades participavam de reuniões na Reitoria e a realização de entrevistas por telefone.

- g) **Armazenar os dados:** A armazenagem e manuseio de dados foram realizados conforme os seguintes princípios propostos por Creswell (2014): realização de cópias de segurança dos arquivos do computador, proteção do anonimato dos participantes e realização de lista contendo as informações reunidas.

#### 5.4 Análise dos dados

Para realizar a análise de dados da pesquisa qualitativa proposta, no que diz respeito às entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, considerando o que propõe Bardin (1977).

Análise de conteúdo, conforme definido por Bardin (1977, p. 42):

[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo prevê três fases fundamentais para a organização da análise. De acordo com Bardin (1977), são elas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A fase da pré-análise é um “[...] período de instruções, que tem o objetivo de tornar operacional e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 1977, p. 95). Ainda, de acordo com Bardin (1977), essa fase tem o objetivo de escolher os documentos a serem analisados, formular as hipóteses e objetivos e elaborar os indicadores que fundamentem a interpretação final.

O estudo seguiu as atividades propostas por Bardin (1977), de forma a dar início à análise de conteúdo. São elas: leitura flutuante, escolha do documento buscando temas relacionados ao estudo em questão, representatividade. Esta foi obtida através da bibliometria e de entrevistas aplicadas em 100% dos *campi* que executam licitações, homogeneidade onde

os critérios das entrevistas foram os mesmos para todos os participantes, pertinência, objetivos e preparação do material.

A fase de exploração do material consiste em codificação, decomposição ou enumeração dos resultados obtidos após a fase de pré-análise (BARDIN, 1977).

A última fase é o tratamento dos resultados obtidos e interpretação que visa tratar os resultados brutos de forma que tenham significados e sejam válidos (BARDIN, 1977). Nesta fase, foram analisados os resultados obtidos, de forma a verificar se houve novas descobertas e dar interpretações dos objetivos previstos.

## **5.5 Limitações dos métodos selecionados para pesquisa**

A metodologia utilizada apresentou as seguintes limitações:

- a) Nas entrevistas, poderão ocorrer omissões por parte dos entrevistados ou podem ser fornecidas respostas falsas, que não correspondem a sua real opinião (VERGARA, 2013). Tais limitações podem ocorrer nas entrevistas devido ao fato de que os entrevistados são capazes de se lembrar no momento em que são questionados, bem como a influência de suas concepções e história de vida, o que poderá resultar em subjetividade da resposta;
- b) Na coleta de dados, devido à história de vida da pesquisadora e o fato de estar inserida na organização poderá influir na interpretação (VERGARA, 2013).

De forma a suprir essas limitações expostas, foram realizadas as seguintes ações:

- a) Foram selecionados para entrevistas somente servidores que possuem conhecimento e atuam na área de compras públicas. Por vivenciarem a rotina do Setor de Compras, diariamente, tornam-se menos propensos a esquecimentos relacionados ao questionado sobre o tema;
- b) O pesquisador realizou a análise dos dados baseando-se no exposto pelos entrevistados, sendo objetivo na interpretação de dados e mantendo o distanciamento necessário.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo visa apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos na pesquisa realizada.

### 6.1 Análise dos dados da pesquisa final

A pesquisa final foi realizada, assim como o projeto-piloto (descrito antes), por meio de entrevistas semiestruturadas (Apêndice 1). Porém, o teste-piloto visou fazer ajustes e melhorias do instrumento de coleta de dados, enquanto a pesquisa final teve os seguintes objetivos:

- a) diagnosticar o quadro atual do Setor de Licitações do IFRJ;
- b) analisar as demandas do Setor de Licitações de forma a propor práticas que atendam às necessidades do Setor.

Dessa forma, considerando a pesquisa final de campo, no intuito de facilitar a apresentação e compreensão da discussão dos resultados encontrados, as entrevistas foram categorizadas em quatro eixos: (a) administração pública, (b) compras públicas, (c) gestão da qualidade e (d) mensuração de desempenho:

- a) Administração Pública:

As perguntas do roteiro de entrevista relacionadas ao eixo Administração Pública tinham como objetivo identificar se o IFRJ adota o modelo de administração pública gerencial ou burocrática, sendo elas:

- 1- De acordo com o seu entendimento, o IFRJ, como uma organização pública, está em busca da melhoria da eficiência e eficácia?
- 2- Também, de acordo com o seu entendimento, você considera que o IFRJ vem buscando a melhoria da produtividade, orientação ao serviço e mais eficiência na prestação do serviço?

Quadro 12 - Entrevistas com o tema relacionado a Administração Pública

(Continua)

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS
Administração Pública	E1	1	Que existe esforço por parte de alguns, mas não é geral.
		2	Eu vejo que isso existe [...].
	E2	1	[...] progrediu muito [...], mas a gente acredita que ainda tem um percurso, ainda tem muita coisa para conquistar [...].
		2	Sim, eu acho que a gente tem essa preocupação [...] existem investimentos em capacitação, em qualificação.
	E3	1	Sim, o IFRJ ele vem melhorando em seus trâmites processuais [...].
		2	Sim, sim.
	E4	1	Esta sim [...] foi obrigado a ter uma melhoria de eficiência para conseguir né se virar com a verba que diminuiu [...].
		2	Isso aí eu acho que está estagnado.
	E5	1	[...] está aquém do que poderia ser.
		2	Eu acho que está aquém do que poderia ser.
	E6	1	Melhorou sim com certeza, acho que a gente teve uma melhoria muito grande na organização dos processos [...].
		2	Sim [...] já existe uma orientação, algumas orientações na busca desses objetivos, [...] gente percebia que os <i>campi</i> eram muito isolados e cada um trabalhava na sua ilhazinha e a gente não tinha uma orientação, hoje a gente percebe que já tem uma linha, você sabe que já tem um sentido a ser seguido [...] já percebe algumas mudanças e algumas melhorias sim.
	E7	1	[...] está a passos lentos [...].
		2	[...] tá pouco aquém das determinações.
	E8	1	Minha visão que, acredito que tem vindo uma nova força de trabalho que talvez, que tenha uma mentalidade mais em buscar essa eficiência, eficácia no processo de compras. Acredito que a médio prazo a tendência é querer buscar essa melhora mesmo.
		2	[...] a questão aqui no IFRJ passam por muita burocracia e muitos pontos de vista [...] não vi muita melhora.
	E9	1	Sim, é nós quando entramos era uma coisa meio assim cada um faz o seu né e a partir do momento que houve essa parte da estruturação de compras a coisa começou a melhorar.
		2	Sim.

Quadro 12 - Entrevistas com o tema relacionado a Administração Pública

(Quadro 12. Continuação)

	<b>E10</b>	<b>1</b>	[...] pelo menos na parte de licitações e compras no meu entendimento ele está sim porque tem, ocorreram reuniões para poder estar buscando fortalecer os setores dos <i>campi</i> e da Reitoria como um todo.
		<b>2</b>	Então sim, nesse meio tempo a gente vem fazendo padronizações de processos e nessas padronizações você busca melhorar produtividade e por fim melhorar a prestação de serviço.

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas (2018).

No que se refere à Administração Pública, questionou-se se há busca de eficiência, eficácia, melhoria de produtividade e qual modelo melhor se aplicaria ao IFRJ.

Os resultados indicaram que ainda há traços burocráticos, conforme destacado por E8:

[...] a questão aqui no IFRJ passam por muita burocracia e muitos pontos de vista [...] (E8)

Porém, a maioria acredita que a instituição está buscando a melhoria da eficiência, eficácia e produtividade, principalmente no Setor de Compras, que houve ações para maior integração e melhoria dos trâmites processuais, conforme relatado pelos entrevistados E3, E6, E9, E10:

Sim, o IFRJ, ele vem melhorando em seus trâmites processuais [...]. (E3)

Melhorou sim, com certeza, acho que a gente teve uma melhoria muito grande na organização dos processos [...] (E6)

Sim, é nós quando entramos era uma coisa meio assim cada um faz o seu e, a partir do momento que houve essa parte da estruturação de compras, a coisa começou a melhorar. (E9)

Então sim, nesse meio tempo a gente vem fazendo padronizações de processos e nessas padronizações você busca melhorar produtividade e por fim melhorar a prestação de serviço. (E10)

Seria lógico concluir que o IFRJ, como órgão da Administração Pública, visa atender ao princípio da eficiência previsto na Constituição Federal. No entendimento de Alexandrino e Paulo (2016), tal princípio busca melhores resultados para a prestação do serviço através de um melhor desempenho dos agentes públicos.

Quanto ao modelo adotado, de acordo com o expressado pelos entrevistados, verifica-se que ainda apresentam características do modelo burocrático, com uma administração lenta, porém também é afirmado que está em busca de maior eficiência, principalmente pelas ações realizadas no Setor de Compras e pela necessidade de se adequar ao orçamento que exige menores custos como expressado por E4:

Está sim [...]; foi obrigado a ter uma melhoria de eficiência para conseguir se virar com a verba que diminuiu [...]. (E4)

Logo, é possível perceber que está na fase de transição do modelo burocrático para o gerencial. Conforme Secchi (2009), tal modelo busca a estruturação e a gestão da Administração Pública baseadas na eficiência, eficácia e competitividade. Dessa forma, o processo de transição que ocorre no IFRJ está acompanhando as tendências de mercado. Segundo os autores Bresser-Pereira (1996), Oliveira e Paula (2014), Osborne e Gaebler (1998) e Secchi (2009), a transição do modelo burocrático – pautado na administração lenta e pouco ou nada orientada para a demanda dos cidadãos – para o gerencial acompanha as mudanças ocorridas na globalização. Do mesmo modo, esta transição precisa observar a transformação da sociedade, que passa a exigir maior eficiência, menores custos e novos serviços sociais e científicos (BRESSER-PEREIRA, 1996; OLIVEIRA; PAULA, 2014; OSBORNE; GAEBLER, 1998; SECCHI, 2009).

#### b) Compras públicas

As perguntas do roteiro de entrevista relacionadas ao eixo Compras Públicas são as de número 3 a 6, cujo objetivo era identificar o papel das compras públicas no IFRJ, sendo elas:

- 3- Qual é o papel do setor de licitações no IFRJ?
- 4- Quais as modalidades de compra mais utilizadas para aquisição de bens, contratação de serviços e obras?
- 5- Quem são os clientes do setor de licitações do IFRJ?
- 6- Qual é o tipo de bem ou serviço que mais demanda o setor de licitações?

O Quadro 13 relaciona as entrevistas relacionadas ao tema Compras Públicas.

Quadro 13 - Entrevistas relacionadas ao tema Compras Públicas

(Continua)

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS
Compras Públicas	E1	3	O papel do setor é comprar com eficiência, fazer as aquisições e contratações com eficiência, procurar sempre atender à demanda e ao interesse público. Proporcionar ao aluno uma aula de qualidade com todos os materiais e serviços.
		4	Pregão. Para obras é o RDC Eletrônico.
		5	Maioria são os professores e servidores.
		6	As licitações de serviços terceirizados, serviços com mão de obra.
	E2	3	Ele abre processo, efetua compra e licita e faz a administração, coordena a administração.
		4	Por pregão.
		5	[...] Nossa clientela primeiro são os discentes e depois todo os servidores do <i>campus</i> na sua necessidade e no geral.
		6	Licitações que foram sistêmicas.
	E3	3	[...] é responsável por auxiliar os solicitantes na confecção dos processos licitatórios [...] auxilia no gerenciamento das atas de registros de preços e na gestão dos contratos.
		4	É o pregão.
		5	Os principais clientes do Setor de Licitações são a coordenação de segurança de tecnologia da informação, CSTI, almoxarifado e prefeitura e COSAAT.
		6	De complexidade [...] a tecnologia da informação [...] de volume de trabalho [...] é a COSSAT.
	E4	3	[...] atender à demanda do <i>campus</i> no que é necessário de comprar com a verba que é disponibilizada para a gente.
		4	[...] dispensa [...] inexigibilidade [...] depois vem a licitação.

Quadro 13 - Entrevistas relacionadas ao tema Compras Públicas

(Quadro 13. Continuação)

<b>Compras Públicas</b>	<b>E4</b>	<b>5</b>	[...] maioria das coisas que a gente compra tem a ver com a diretoria de infraestrutura [...] que é para uso do <i>campus</i> .
		<b>6</b>	[...] quando a gente faz alguma coisa sistêmica.
	<b>E5</b>	<b>3</b>	É responsável por toda e qualquer tipo de processamento de compras, é dispensas, licitações, contratos.
		<b>4</b>	Pregão.
		<b>5</b>	Principalmente o público interno.
		<b>6</b>	Mais custosos são as de informática e aquisição de vidrarias e reagentes.
	<b>E6</b>	<b>3</b>	do setor de compras, os pregoeiros e as pessoas que trabalham no setor de compras elas podem influenciar o próprio mercado de trabalho, o próprio mercado da indústria, a própria economia do estado e do país dependendo de como as compras são executados, então, eu acho que a gente tem um papel fundamental primeiro pelo zelo da economia, pela busca de qualidade, por exigir isso dos fornecedores e do serviço bem prestado [...] a gente tem uma importância fundamental no cenário nacional até para alavancar a economia do país.
		<b>4</b>	[...] pregão, pregão eletrônico, o SRP, a gente faz também RDC [...].
		<b>5</b>	[...] a gente entende como cliente a comunidade em geral porque na verdade no <i>campus</i> todos demandam serviço do setor de compras e licitações. Os alunos, os discentes, os docentes, o próprio dia a dia do <i>campus</i> demanda serviço, é cliente, na verdade todos são clientes do setor de compras e licitações.
		<b>6</b>	A direção de produção e o restaurante do <i>campus</i> como os dois maiores demandantes de serviço.
	<b>E7</b>	<b>3</b>	É abastecer o órgão, o instituto com serviços e insumos.
		<b>4</b>	[...] dispensa.
		<b>5</b>	Todos os setores internos que são a <i>priore</i> clientes da DA.

Quadro 13 - Entrevistas relacionadas ao tema Compras Públicas

(Quadro 13. Continuação)

<b>Compras Públicas</b>	<b>E7</b>	<b>6</b>	[...] a COSAAT por ser a maior demandante ela tem algumas especificidades difíceis assim de serem encontradas.
	<b>E8</b>	<b>3</b>	É nossa obrigação encaminhar para o processo de inexigibilidade, dispensa, para a modalidade que vai ser realizada na licitação e auxiliar ao setor solicitante a fazer essa solicitação da melhor forma. É ajudando nas melhores práticas, atualizar as formas de agir de acordo com a legislação vigente, de acordo com as melhores práticas do mercado, tentando melhorar o processo
		<b>4</b>	Pregão eletrônico.
		<b>5</b>	[...] todos os setores solicitantes são clientes do setor de licitações.
		<b>6</b>	[...] em termo de quantidade, a demanda maior é de materiais relativos a química, reagentes, equipamentos do laboratório de química, são muito requisitados e muito específicos, mas de demandar força de trabalho nossa acredito que seja serviços continuados porque eles são mais trabalhosos.
	<b>E9</b>	<b>3</b>	É um setor que atende toda demanda da direção, da direção e dos interessados para os seus setores. Então, assim, cada setor que precisa adquirir algum material para suas aulas ou para o próprio desempenho do <i>campus</i> , melhorias no <i>campus</i> , obras, todos eles conectam com a área de compras para obter um melhor resultado das suas áreas.
		<b>4</b>	Pregão eletrônico como principal método de compras [...] dispensa [...] inexigibilidades.

### Quadro 13 - Entrevistas relacionadas ao tema Compras Públicas

(Quadro 13. Continuação)

<b>Compras Públicas</b>	<b>E9</b>	5	O nosso maior cliente é a própria direção do <i>campus</i> , a direção e a direção administrativa, mas também há as outras diretorias, a prefeitura [...] e professores quando há necessidades.
		6	Compras de uniformes para todo o instituto.
	<b>E10</b>	3	[...] o papel é essencial porque... sem o setor aqui vai faltar os insumos para as aulas, para os próprios setores administrativos e... é também um setor que ajuda você tirar uma maior economia para o <i>campus</i> .
		4	[...] dispensas, as inexigibilidades e as participações em SRP.
		5	Mais específico a prefeitura e a coordenação do ensino médio que tá mais ligada aos laboratórios.
		6	São mais insumos.

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas (2018).

Em relação ao tema compra pública, buscou-se identificar o papel do Setor de Compras e Licitações e seus clientes. Assim, analisando as entrevistas, foi constatado que o Setor de Compras tem a função de abastecer o instituto com insumos e serviços através de aquisições e contratações eficientes, atendendo às demandas dos solicitantes conforme relatam E1 e E7:

O papel do setor é comprar com eficiência, fazer as aquisições e contratações com eficiência, procurar sempre atender à demanda e ao interesse público. Proporcionar ao aluno uma aula de qualidade com todos os materiais e serviços. (E1)

É abastecer o órgão, o instituto com serviços e insumos. (E7)

Os solicitantes podem ser entendidos como os clientes do Setor e, pelo exposto nas entrevistas, conclui-se que os clientes seriam todos da organização, conforme relatado por E6 e E8:

[...] a gente entende como cliente a comunidade em geral porque, na verdade, no *campus*, todos demandam serviço do setor de compras e licitações. Os alunos, os discentes, os docentes, o próprio dia a dia do *campus* demanda serviço, é cliente, na verdade todos são clientes do setor de compras e licitações. (E6)

[...] todos os setores solicitantes são clientes do setor de licitações. (E8)

De forma a atender aos seus clientes, o Setor de Compras e Licitações executa as licitações públicas. Nesta execução, a principal modalidade apontada foi o pregão eletrônico; porém, também são adotadas as modalidades de dispensas, inexigibilidades e, para as obras, o RDC. A seguir, trechos da entrevista com essas afirmativas:

Pregão. Para obras, é o RDC Eletrônico. (E1)

Pregão eletrônico como principal método de compras [...] dispensa [...] inexigibilidades. (E9)

Tais depoimentos são corroborados pelos seguintes autores: Squeff (2014), Batista e Maldonado (2008) e pela Esaf (2018). Squeff (2014) define que as compras públicas são um processo que, de acordo com a legislação vigente, visa obter serviços, materiais e equipamentos para a Administração Pública. Já Batista e Maldonado (2008) afirmam que os clientes dos setores de compras são todos aqueles que necessitam de forma direta ou indireta de um bem ou serviço. Por fim, a ESAF (2018) esclarece que uma licitação visa atender primeiramente a um demandante, o qual pode ser compreendido como toda e qualquer unidade de uma organização e, por consequência, a sociedade brasileira.

Destaca-se o exposto por E6, que ressaltou a relevância do Setor de Compras e Licitações através da execução das compras públicas e sua importância no cenário nacional, além de sua influência no mercado de trabalho e na economia.

Do setor de compras, os pregoeiros e as pessoas que trabalham no setor de compras elas podem influenciar o próprio mercado de trabalho, o próprio mercado da indústria, a própria economia do estado e do país dependendo de como as compras são executadas, então, eu acho que a gente tem um papel fundamental primeiro pelo zelo da economia, pela busca de qualidade, por exigir isso dos fornecedores e do serviço bem prestado [...] a gente tem uma importância fundamental no cenário nacional até para alavancar a economia do país. (E6)

Tal afirmativa corresponde ao entendimento proposto por Cunha e Le Bourlegat (2016). Estes autores expõem que as compras públicas, além de garantir o suprimento de bens e serviços para as organizações públicas, atuam como forma de estímulo à economia. Isto porque geram aumento da demanda, geração de empregos, proteção das micro e pequenas empresas – por meio de margem de preferência nas compras nacionais –, diminuição de

diferenças regionais, fomento à tecnologia e à inovação e promoção do desenvolvimento sustentável (CUNHA; LE BOURLEGAT, 2016).

c) Gestão da Qualidade

No eixo Gestão da qualidade, as perguntas de número 7 e 8 tinham como proposta identificar se o Setor de Licitações busca a qualidade dos serviços prestados, proporcionando satisfação do cliente. São elas:

- 7- No seu entendimento, o setor de licitações, através dos serviços prestados, busca a satisfação dos seus clientes?
- 8- No seu entendimento, o setor de licitações monitora ou faz a avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados?
  - 8.1 Se sim, que tipo de avaliação é feita (Quantitativa; Qualitativa)?
    - 8.1.1 Com que periodicidade esta avaliação é feita?
    - 8.1.2 Esta avaliação gera alguma melhoria na qualidade dos serviços prestados?

O Quadro 14 exibe trechos das entrevistas relativos ao tema Gestão da Qualidade.

Quadro 14 - Entrevistas com o tema relacionado à Gestão da Qualidade

(Continua)

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS
Gestão da Qualidade	E1	7	Busca.
		8	Começando a fazer esse monitoramento e controle. Monitoramento, a gente vai fazer as nossas reuniões periódicas semanais para fazer o relatório de como andam alguns processos, a gente instaurou um quadro de pontos de melhoria e <i>swot</i> para poder identificar onde estão os nossos pontos de melhoria e ameaças para que a gente possa aperfeiçoar cada vez mais os processos e com isso eles serem mais ágeis e poder atender à demanda em um menor tempo possível.
	E2	7	Ele busca sim, busca essa eficiência, busca atender à clientela.

Quadro 14 - Entrevistas com o tema relacionado à Gestão da Qualidade

(Quadro 14. Continuação)

		8	Sim, eu acho que sim. E a forma que a gente tem é entrar em contato com o demandante para saber se está satisfeito. Então, eu acho que existe essa preocupação de acompanhamento da qualidade. É... não chega a ser formal, mas em todos os anos a gente faz uma reunião no início do ano onde a gente traça a prioridade e abre isso para a comunidade aonde participam todos os segmentos técnicos, administrativos, docentes e discentes e, nesse momento, eles têm a oportunidade de manifestar a sua satisfação ou insatisfação ou dar sugestão e aí nessa hora a gente tem como fazer um filtrar, fazer um balancete do que está acontecendo. Se a gente está conseguindo alcançar a satisfação da maioria ou não.
Gestão da Qualidade	E3	7	[...] a gente percebe que o IFRJ como um todo ele caminha para uma maior transparência, mostrar como está sendo feita a execução dos processos licitatórios. A gente tem uma parte que coloca no corredor a prestação de contas da coordenação de compras com os processos que são encaminhados, com o andamento dos processos.
		8	A gente nunca empregou um mecanismo de pesquisa não.
	E4	7	Busca, busca sim. A gente está sempre tentando atender, comprar.
		8	Não, não, pesquisa de satisfação não. A gente tem as conversas interpessoais, mas uma pesquisa de satisfação propriamente dita; não existe.
	E5	7	Atualmente, ele busca atender aos clientes, à satisfação, ainda não chegamos.
		8	Qualidade, a gente começou um trabalho no final do ano passado para esse com a construção de alguns fluxos para facilitar o preenchimento de materiais dos pedidos iniciais de compra. Geralmente não, só o processo e não tem novas informações.

Quadro 14 - Entrevistas com o tema relacionado à Gestão da Qualidade

(Quadro 14. Continuação)

	<b>E6</b>	<b>7</b>	Sim, a gente busca, isso é até uma meta nossa [...] eu acho que isso deve ser um objetivo de toda a coordenação de compras, buscar a satisfação dos clientes.
		<b>8</b>	Sim, a gente faz. Através de questionários. A gente faz sempre ao final de cada licitação, no final de cada licitação a gente procura saber com os demandantes como foi e ter um retorno deles para... a gente ainda não tem um fluxo de processos bem definido, ou seja, a gente ainda tem falta de indicadores, de quanto tempo demora o pregão, se aquele pregão foi em um tempo razoável, satisfatório entendeu? Mas a gente tem sempre o retorno dos clientes que está atendendo.
<b>Gestão da Qualidade</b>	<b>E7</b>	<b>7</b>	A gente criou agora, nesse ano de 2018, o pós-compra, acompanhamento externo à execução da licitação ou no processamento de compras que se foi entregue ou não, onde está o empenho, quem, se foi pago e até ser arquivado. Um instrumento que a gente tá colocando em prática.
		<b>8</b>	O pós-compra por agora é só de acompanhamento. A pesquisa de satisfação ela tem que ser feita depois que a gente implantar a ferramenta.
	<b>E8</b>	<b>7</b>	Eu acredito que sim, a gente tenta sempre buscar a satisfação do nosso cliente realizando o serviço da melhor forma possível [...].
		<b>8</b>	Eu acredito que não, infelizmente até o presente momento a gente não faz tanto essa análise da qualidade dos serviços prestados.
	<b>E9</b>	<b>7</b>	Sim, sim, busca a satisfação.
		<b>8</b>	Não há uma coisa interna, um formulário interno para saber a parte de qualidade não.
	<b>E10</b>	<b>7</b>	[...] eu creio que sim porque busca satisfazer, de certo modo, o que o solicitante do produto ou serviço está buscando [...].
		<b>8</b>	Não, nesse sentido não.

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas (2018).

Quanto ao tema Gestão da Qualidade, as perguntas foram relacionadas à percepção de qualidade e à satisfação do cliente, com o intuito de investigar se o Setor de Licitações busca a qualidade dos serviços e se existe algum mecanismo para sua mensuração.

Na análise das falas dos entrevistados, é possível verificar sua unanimidade ao afirmarem que o Setor de Compras e Licitações busca a satisfação dos clientes, conforme os relatos a seguir:

Busca. (E1)

Ele busca sim, busca essa eficiência, busca atender à clientela. (E2)

Busca, busca sim. A gente está sempre tentando atender, comprar. (E4)

Sim, sim, busca a satisfação. (E9)

[...] eu creio que sim porque busca satisfazer, de certo modo, o que o solicitante do produto ou serviço está buscando [...]. (E10)

Porém, no quesito monitoramento ou avaliação sobre a qualidade, a grande maioria ainda não utiliza nenhum meio formal para obter tais informações. Alguns estão iniciando a implementação e apenas um dos entrevistados, E6, informou que, no *campus* em que trabalha, se emprega tal prática.

Sim, a gente faz. Através de questionários. A gente faz sempre ao final de cada licitação; no final de cada licitação a gente procura saber com os demandantes como foi e ter um retorno deles para... a gente ainda não tem um fluxo de processos bem definido, ou seja, a gente ainda tem falta de indicadores, de quanto tempo demora o pregão, se aquele pregão foi em um tempo razoável, satisfatório, entendeu? Mas a gente tem sempre o retorno dos clientes que está atendendo. (E6)

Assim, pode-se concluir que, com a exceção do *campus* do entrevistado E6, os outros possuem uma percepção da qualidade do serviço, porém no entendimento de Las Casas (2007) e dos autores Slack, Chambers, Johnston (2008), a qualidade dos serviços só é percebida pela sua relação com a satisfação dos clientes. Sendo assim, deve ser julgada por eles, de forma que possam constatar se o resultado final atingiu ou não a expectativa e resultando, por fim, na sua satisfação ou insatisfação. Conforme o entendimento de Oliveira e Paula (2014), para se ter a melhoria de qualidade, faz-se necessário monitorar, avaliar e melhorar o desempenho de todos os envolvidos na organização.

Outro ponto a ser ressaltado é a relação da percepção de qualidade do grupo entrevistado. Quando questionados sobre a busca da qualidade dos serviços, o entendimento direcionou para a qualidade da execução dos processos licitatórios e o atendimento aos usuários, corroborando com o proposto por Garvin (1992), em que a qualidade é definida sob o ponto de vista daquele grupo específico.

Os resultados também indicaram falta conhecimento organizacional, visto que cada *campus* procede de uma forma e as boas práticas de monitoramento no único *campus* que as

executa não são aplicadas nos demais. Já os *campi* que se propõem a dar início ao monitoramento estão desenvolvendo um outro método para a execução, como no exposto por E5 e E7:

Qualidade, a gente começou um trabalho no final do ano passado para esse com a construção de alguns fluxos para facilitar o preenchimento de materiais dos pedidos iniciais de compra. Geralmente não, só o processo e não tem novas informações. (E5)

A gente criou agora, nesse ano de 2018, o pós-compra, acompanhamento externo à execução da licitação ou no processamento de compras que se foi entregue ou não, onde está o empenho, quem, se foi pago e até ser arquivado. Um instrumento que a gente tá colocando em prática. (E7)

Logo, pode-se verificar que não é realizada a transferência de conhecimento, nem a interação do conhecimento tácito com o explícito através da socialização, externalização, combinação e internalização propostas por Nonaka e Takeuchi (1997). Também não são adotadas as práticas de transferência de conhecimento, tais como: lições aprendidas enumeradas por Almeida et al. (2016). Logo, verifica-se que, na organização, não está havendo a integração da gestão da qualidade com a gestão do conhecimento, que, no entendimento dos autores Camisón et al. (2009), Mihi Ramírez (2008) e Ruiz-Torres et al. (2015), são fundamentais para a obtenção de vantagens competitivas e melhoria do desempenho da organização (CAMISÓN et al., 2009; MIHI RAMÍREZ, 2008; RUIZ-TORRES et al., 2015).

#### d) Mensuração de desempenho

No eixo Mensuração de desempenho, a pergunta 9 e seus subitens tinham como objetivo identificar se o Setor de Licitações faz mensuração de seu desempenho e se esta prática implicará melhoria para o Setor. As perguntas a seguir representam esse eixo.

9 O setor de licitações utiliza algum tipo de indicador para mensurar seu desempenho?

9.1 Se sim, qual?

9.2 Se não, no seu entendimento seria oportuno a implementação de indicadores no setor? Por quê?

9.2.1 Se for oportuna a implementação dos indicadores, quais os procedimentos de compras são prioritários e devem ser mensurados?

9.2.1.1 Alguma sugestão de indicador de desempenho que deve ser aplicado ao setor de licitações?

9.2.1.2 Até que ponto você entende ser relevante indicadores que analisem tempo, custo, qualidade?

9.2.2 No seu entendimento, como a implementação de indicadores de desempenho contribuirá para a melhoria dos serviços de licitação do IFRJ?

O Quadro 15 exhibe as entrevistas relacionadas ao tema Mensuração de desempenho.

Quadro 15 - Entrevistas relacionadas ao tema Mensuração de desempenho

(Continua)

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS	
Indicador de Desempenho	E1	9 / 9.1	Esse indicador vai começar justamente por esse quadro <i>swot</i> , a gente vai começar ali a levantar os pontos críticos.	
		9.2	Sim. Porque eles vão auxiliar na melhoria e no aperfeiçoamento do processo e, com isso, a gente vai ter resultados mais consistentes que realmente vão trazer benefícios para todo mundo.	
		9.2.1	Todos ao mesmo tempo.	
		9.2.1.1	O tempo que eles levam desde a sua abertura até a finalização, acho que pode ser um indicador. É começar a levantar pontos críticos dos editais que tiveram impugnação, muito esclarecimento.	
		9.2.1.2	Sim, sim.	
		9.2.2	Então, o que acho que eles vão trazer de melhoria é exatamente é... fazer com que os processos tenham menos empecilhos, não encontrem tantas barreiras [...] É a melhoria no andamento do processo e, com isso, ele se torna um pouquinho mais ágil e o resultado para o solicitante é mais rápido também.	
	E2	9 / 9.1	[...] a gente não tem nenhum tipo de indicador não.	
		9.2	Sem dúvidas, sem dúvidas.	
		9.2.1	Eu acho que todos [...].	
		9.2.1.1	[...] sistema de que os servidores envolvidos nessa área possam sinalizar as suas maiores dificuldades, os gargalos [...].	
		9.2.1.2	Sim, sem dúvida.	
		9.2.2	De identificar [...] quais os gargalos, quais as maiores dificuldades e tentar é melhorar.	
	E3	9 / 9.1	Não, até onde eu entenda não.	
		9.2	Sim. Porque eu acho que ajuda a melhorar a eficiência e dá também mais subsídios para a área de planejamento, na parte de gerenciamento de riscos, quais são os principais problemas na execução dos processos licitatórios.	
		9.2.1	Eu acho que as licitações que dizem respeito da parte estrutural e mais voltadas para o ensino.	
		9.2.1.1	Eu teria que pensar com um pouco mais de calma.	
			9.2.1.2	Sim, seriam, sem dúvida.

Quadro 15 - Entrevistas relacionadas ao tema Mensuração de desempenho

(Quadro 15. Continuação)

		9.2.2	Tem dois alicerces que eu acho que são bem importantes, tanto a publicidade, as pessoas saberem quanto tempo tramita os processos, o que está acontecendo com os processos e se, na média, está sendo eficiente ou não como para gerar dados para o gerenciamento de riscos, que é uma etapa importante no planejamento dos processos futuros.
	E4	9 / 9.1	Não.
		9.2	Eu acho que poderia ter se a gente tivesse um volume muito maior [...].
		9.2.1	[...] se fosse implementar eu acho que valeria tudo a pena.
Indicador de Desempenho	E4	9.2.1.1	Tenho que parar para pensar antes, não tenho nada não.
		9.2.1.2	Tempo e custo mais importante do que a qualidade.
		9.2.2	Eu acredito que teria uma melhoria não para dentro do setor, mas para a direção, tanto a direção de administração quanto a direção geral e levar a reitoria seria mais fácil um tipo de conversa para mostrar como o setor é produtivo quanto o setor satisfaz os clientes dentro do <i>campus</i> e barganhar alguma coisa com o diretor ou com o reitor em relação à verba ou a novos funcionários.
	E5	9 / 9.1	Não.
		9.2	Sim. Porque, por mais que a gente trabalhe muito, as demandas e diversas demandas ainda a gente não consegue alcançar todo o trabalho que o setor faz. A gente sabe que a gente trabalha bastante, mas a gente não consegue ter dimensão do alcance.
		9.2.1	Principalmente pregão porque é a modalidade que a gente mais utiliza [...], mas quando se fala de compras públicas é até por causa dos órgãos de fiscalização a dispensa e inexigibilidade deveriam ser muito claramente definidas os momentos de uso e até as justificativas [...]
		9.2.1.1	Eu acho interessante a quantidade de pedidos processados, itens processados em cada licitação, acho que isso ia ser bem interessante para saber quantos, em quanto tempo alguém trabalha por dia.
		9.2.1.2	Sim.
		9.2.2	Ele iria permitir que tirasse algum tipo de falácia sobre a dificuldade de trabalhar no setor de licitações e iria incentivar que outras pessoas tivessem interesse em participar e ver que é um processo que não sobrecarrega mas que é um trabalho como qualquer outro, que é bem controlado, bem trabalhado e que tem grande importância na contribuição e construção do instituto.
	E6	9 / 9.1	Não.

Quadro 15 - Entrevistas relacionadas ao tema Mensuração de desempenho

(Quadro 15. Continuação)

		9.2	Muito oportuna, para a gente seria muito importante. Exatamente para gente ter essa identificação, eu acho que, a partir do momento que você consegue definir os seus indicadores, você vai ter um trabalho muito mais direcionado, você vai aperfeiçoar aqueles indicadores que estão bons e, obviamente, melhorar aqueles que não estão bons, então eu acho que isso é uma etapa, um passo fundamental para a melhoria da qualidade do serviço prestado.
		9.2.1	Não, eu acho que todos os processos são importantes.
		9.2.1.1	Talvez a questão de tempo de processo, a qualidade, a pesquisa de satisfação com os clientes E também a economicidade nos processos
Indicador de Desempenho	E6	9.2.1.2	Sim, eu entendo que esses são os principais.
		9.2.2	Primeiro porque eu acho que vai haver uma padronização, independente do processo e do <i>campus</i> , a gente vai ter uma estrutura, ou seja, através dos indicadores todo mundo vai estar analisando a mesma coisa, então vai haver uma visão geral e global do processo de compras e de contratação porque muitas vezes independentemente do item que você contrata ou que você compra o processo é o mesmo, o item é diferente, mas o processo é o mesmo então a partir do momento que você tem uma padronização na análise desse processo eu acho que a gente já tem um ganho de qualidade nisso, uma padronização no processo e a partir do momento que a gente consegue indicadores para isso eu acho que com isso a gente ganha em tempo, em velocidade, em qualidade de processo e obviamente em nosso objetivo final que é ter um produto de qualidade com um menor custo possível.
		9 / 9.1	Não, a gente não usa [...].
	E7	9.2	[...] Sim, para o planejamento.
		9.2.1	Lá não, para o <i>campus</i> daria para fazer tudo de uma vez.
		9.2.1.1	Não, agora não. Talvez a matriz <i>swot</i> .
		9.2.1.2	Tempo, custo e qualidade sim.
		9.2.2	No nível mais de planejamento mesmo, de eficácia. Eu acho que no nível da eficiência, a gente já tá à frente da eficácia, então eu acho que para melhorar a eficácia das ações, ainda mais nesse cenário que a gente tá vivendo, a gente precisa realmente estar a passos na frente então esses, essa ferramenta vai ajudar a gente a se planejar melhor, então, vai servir sim.
	E8	9 / 9.1	Não, dos processos não há nenhuma avaliação.

Quadro 15 - Entrevistas relacionadas ao tema Mensuração de desempenho

(Quadro 15. Continuação)

		<b>9.2</b>	Com certeza, eu acho que indicador de desempenho te mostra onde estão suas debilidades, seus pontos mais fortes, onde você pode melhorar, onde tem margem para melhorar e, com certeza, traria uma melhoria para cá.
		<b>9.2.1</b>	Acredito que o pregão seja uma área mais crítica para trazer essa melhoria.
		<b>9.2.1.1</b>	Indicador de desempenho... bom, atualmente, a IN05 fala muito da análise de riscos.
		<b>9.2.1.2</b>	Acho que seria válido até para mensurar qual a urgência de um processo, para poder fazer um planejamento.
<b>Indicador de Desempenho</b>	<b>E8</b>	<b>9.2.2</b>	Eu acredito que a implementação de indicador de desempenho ela traz uma, traz uma clareza maior em como os processos estão sendo realizados porque uma coisa é você ter uma visão mais conceitual de como está a qualidade do seu processo e outra coisa é você ter uma análise mais específica, mais estruturada que você tá realizando para você poder trazer a melhoria em cima do que você está realmente visualizando, não só estimando na sua cabeça, no seu raciocínio, então acho que traz uma objetividade para a melhoria.
	<b>E9</b>	<b>9 / 9.1</b>	Não, não.
		<b>9.2</b>	Sim, sim. Interessante para que a gente possa seguir os cronogramas de forma a manter a qualidade e manter prazo, eu acho muito interessante sim.
		<b>9.2.1</b>	Pregão seria o principal, mas seria importante que todas elas tivessem também os seus critérios de desempenho.
		<b>9.2.1.1</b>	Acho que seria interessante verificar cronograma, prazo, respeitar prazo de cronograma e, ao mesmo tempo, não só o prazo, mas também a qualidade daquilo que tem sido feito, cada passo seria interessante, então fazer paralelo tempo com qualidade.
		<b>9.2.1.2</b>	Aham.
	<b>9.2.2</b>	Nós poderemos aí ter uma melhoria de tempo, pois seguiria aquele calendário, não ficaria uma coisa solta e você também poderia fazer a parte de criar esses itens, cada passo indicando o nível de qualidade no serviço, isso você fazendo para todos os <i>campi</i> faria que todo mundo funcionasse também da mesma forma, você teria uma coisa uniforme nos <i>campi</i> e isso com certeza melhora a qualidade dos nossos serviços em todo o IFRJ.	

Quadro 15 - Entrevistas relacionadas ao tema Mensuração de desempenho

(Quadro 15. Continuação)

		<b>9 / 9.1</b>	Então, no momento não.
		<b>9.2</b>	Eu creio que sim porque seria uma forma de buscar a melhoria do setor, ver as suas falhas, ver o que pode estar melhorando e o que está razoavelmente bom e você ir tentando buscar uma melhoria contínua.
		<b>9.2.1</b>	Eu acho que para todos.
	<b>E10</b>	<b>9.2.1.1</b>	Seria tempo para realização do processo como um todo e o atendimento... e o que foi solicitado no termo de referência. Sim, sim. Eu acho que eles são até essenciais, se você fizer uma licitação que demore um ano para ficar pronta, dependendo, você já não atende mais o solicitante. Se a qualidade não vier precisa também não ajuda e se tiver um custo elevado, dependendo, você não compra ou vai deixar de comprar outras coisas, então, eles são essenciais.
		<b>9.2.1.2</b>	
<b>Indicador de Desempenho</b>	<b>E10</b>	<b>9.2.2</b>	Então, a implementação, na minha opinião, ela é viável e ela pode ajudar a melhorar as nossas deficiências, ver onde a gente precisa estar melhorando, ver se tem cursos que podem estar sendo realizados ou até auxílios de outros <i>campi</i> que tem uma boa, são bons em determinadas modalidades, que possam estar ajudando e esses indicadores podem demonstrar isso, onde estão as nossas falhas para a gente poder estar buscando as melhorias.

Fonte: Elaboração própria baseada nas entrevistas realizadas (2018).

Com relação à mensuração de desempenho, buscou-se identificar se o Setor de Compras e Licitações faz mensuração de seu desempenho; em consequência, se vem adotando as práticas da administração pública gerencial que, pelo exposto por Secchi (2009), é orientada para a busca da eficiência, eficácia e competitividade.

Outro ponto a ser constatado foi se o Setor entende como relevante as práticas de mensuração e se há algum controle, pois, conforme citado por Campos (1998), medir é essencial. Isto porque, sem a medição, não é possível realizar o controle e, sem o controle, não é possível gerenciar a organização e, conseqüentemente, melhorar e sobreviver no mercado. Tal ponto é corroborado por Francischini e Francischini (2017), que apontam que um sistema de medição de desempenho traz como benefícios para a organização o controle, a comunicação dos objetivos, a motivação dos funcionários e o direcionamento de melhorias.

Na análise das falas dos entrevistados, verificou-se que nenhum *campus* possui indicadores que façam a mensuração do seu desempenho, ou seja, uma área que movimente altos volumes financeiros e que, conforme Batista e Maldonado (2008), seja considerada estratégica nas organizações. No Instituto estudado, não se realiza nenhum acompanhamento do seu desempenho.

[...] a gente não tem nenhum tipo de indicador não. (E2)

Não, até onde eu entenda não. (E3)

Não. (E5)

Logo, de acordo com o descrito pelos autores Campos (1998) e Francischini e Francischini (2017), sem a mensuração do desempenho, que é considerado o raio-X da organização, não há representação da realidade dos principais processos, tampouco pode-se comparar o que se pretendia fazer com o que de fato foi realizado. A ausência dessa mensuração impede a demonstração da existência de fatos relevantes, bem como a identificação de problemas e soluções. Desse modo, o acompanhamento dos aspectos críticos como, por exemplo, o tempo de tramitação do processo e as impugnações a editais de licitações não são avaliados.

Apesar da inexistência de um sistema de medição de desempenho no Setor estudado, todos os entrevistados afirmaram que seria oportuna sua implementação e que tal ferramenta ajudaria no planejamento, facilitando a identificar as deficiências e gargalos, padronizar os processos, demonstrar a produtividade do Setor e promover a melhoria contínua.

Nós poderemos aí ter uma melhoria de tempo, pois seguiria aquele calendário, não ficaria uma coisa solta e você também poderia fazer a parte de criar esses itens, cada passo indicando o nível de qualidade no serviço. Isso você fazendo para todos os *campi* faria que todo mundo funcionasse também da mesma forma, você teria uma coisa uniforme nos *campi* e isso, com certeza, melhora a qualidade dos nossos serviços em todo o IFRJ. (E9)

Então, a implementação, na minha opinião, ela é viável e ela pode ajudar a melhorar as nossas deficiências, ver onde a gente precisa estar melhorando, ver se tem cursos que podem estar sendo realizados ou até auxílios de outros *campi* que têm uma boa, são bons em determinadas modalidades, que possam estar ajudando e esses indicadores podem demonstrar isso, onde estão as nossas falhas para a gente poder estar buscando as melhorias. (E10)

Logo, seus entendimentos estão de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2008), quando dizem que é necessário que os gestores tenham conhecimento se as ações ou operações realizadas pelas organizações são julgadas como boas, ruins ou indiferentes, de forma que possam determinar o melhoramento baseado no atual desempenho e ter subsídios para a tomada de decisão.

Assim, com a resposta favorável dos entrevistados de que é oportuna a implementação, foi questionado se a implementação de indicadores deveria iniciar por alguma modalidade licitatória específica e quais tipos a serem implementados. De acordo com Campos (1998), as medidas de mensuração dos indicadores devem ser definidas, preferencialmente, pelos próprios operadores, pois têm conhecimento do processo, dos seus pontos críticos e do impacto na satisfação do cliente. Já as respostas quanto à modalidade dividiram-se entre dar preferência ao pregão e em analisar todas as modalidades conjuntamente, como pelo demonstrado pelas falas de E5 e E6:

Principalmente pregão porque é a modalidade que a gente mais utiliza [...]. Mas quando se fala de compras públicas é até por causa dos órgãos de fiscalização a dispensa e inexigibilidade deveriam ser muito claramente definidas os momentos de uso e até as justificativas [...] (E5)

Não, eu acho que todos os processos são importantes. (E6)

E quanto à sugestão dos indicadores, foram mencionados mais vezes os de tempo, qualidade e custo.

O tempo que eles levam desde a sua abertura até a finalização, acho que pode ser um indicador. É começar a levantar pontos críticos dos editais que tiveram impugnação, muito esclarecimento. (E1)

Eu acho interessante a quantidade de pedidos processados, itens processados em cada licitação, acho que isso ia ser bem interessante para saber quantos, em quanto tempo alguém trabalha por dia. (E5)

Talvez a questão de tempo de processo, a qualidade, a pesquisa de satisfação com os clientes e também a economicidade nos processos. (E6)

Tais indicações relacionam-se com o proposto por Slack, Chambers e Johnston (2008), os quais afirmam que o desempenho tem como objetivos a qualidade, a velocidade, a confiabilidade, a flexibilidade e o custo. Estes indicadores devem ser medidos e julgados em bom, mau ou indiferente, utilizando-se algum tipo de padrão de comparação de nível de desempenho. Mazri, Jovanovic e Balos (2012) acreditam que, para a definição e priorização dos indicadores, devem ser consideradas a representatividade e a viabilidade. Segundo Tamaki et al. (2012), são necessárias características capazes de potencializar o seu uso com os processos que buscam representar e, dessa maneira, direcionar a sua utilização.

Desta forma, a análise de conteúdo realizada dentro das quatro categorias estabelecidas ofertou os dados necessários para a elaboração de um diagnóstico do setor de

licitações do IFRJ e em consequência para o prosseguimento do estudo, e assim permitindo passar para a próxima abordagem: a implantação do projeto.

## 6.2 A implantação do projeto

Para início das atividades, buscou-se relacionar o projeto de implantação dos indicadores para o Setor de Licitações com o mapa estratégico vigente do IFRJ, construído através da ferramenta do BSC e constante no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com a finalidade de que esse projeto estivesse de acordo com as diretrizes do IFRJ (2018).

Ao analisar o mapa estratégico, o projeto proposto neste estudo relaciona-se à perspectiva dos processos internos através do objetivo estratégico ‘Otimizar os processos de trabalho’ (IFRJ, 2018) demonstrado na Figura 7 e que tem como seu indicador estratégico, definido no PDI, a padronização de processos e métodos de trabalho.

Figura 7 - Mapa Estratégico do IFRJ



Fonte: IFRJ (2018, p. 26).

É necessário que haja conhecimento dos processos e métodos de trabalho para que se possa padronizá-los, bem como saber os resultados que produzem de forma que as rotinas possam ser aperfeiçoadas (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2012).

Com base nas entrevistas, foi constatada a inexistência de mensuração de desempenho no setor de licitações, ou seja, o setor de licitações não sabe os resultados produzidos por seus processos e manifestou-se favorável a ter medidas de controle de desempenho que proporcionem melhorias contínuas e, conseqüentemente, a satisfação dos seus usuários.

Como a implantação da medição de desempenho é uma tarefa complexa, que envolve mudanças, optou-se por propor um plano de ação para o Setor de Licitações do IFRJ visando ao desenvolvimento e à implantação de um painel de indicadores. Este painel baseou-se nas etapas I e II constantes das quatro fases propostas por Moraes e Andrade (2011). Estas fases permitiram identificar os processos a serem gerenciados e elaborar os indicadores e a obtenção de dados. Com esses dados, buscou-se criar um cenário balanceado, proposto por Campos (1998), no qual os indicadores atenderiam às perspectivas do BSC, propostas por Kaplan e Norton (2004) bem como adaptações realizadas no PDI do IFRJ.

Assim, para o início do processo de mensuração do Setor de Licitações do IFRJ, foi proposto o seguinte plano de ação, com as etapas descritas na Figura 8.

Figura 8 - Etapas de implantação do painel de indicadores



Fonte: Elaboração própria (2018).

As etapas têm como objetivos:

- a) Etapa 1: preparação, apresentação do Setor para o qual será desenvolvido o painel de indicadores, as devidas justificativas para a implementação e a busca de apoio da liderança;
- b) Etapa 2: diagnóstico, realização das entrevistas com os representantes dos setores de licitações dos *campi* selecionados com o objetivo de identificar a opinião, as necessidades e os processos a serem gerenciados;
- c) Etapa 3: definição, desenvolvimento do painel de indicadores com as informações levantadas na etapa de diagnóstico e validação dos indicadores;
- d) Etapa 4: proposta de implantação, apresentação para o Setor selecionado do painel de indicadores e da metodologia de trabalho para a coleta e padronização de dados;
- e) Etapa 5: manutenção, definição dos períodos para o envio dos resultados à liderança, de forma que se possa fazer um acompanhamento constante dos resultados e identificar qualquer problema. Tal etapa propõe-se à realização de reuniões que proporcionem revisões periódicas, de forma a realizar ajustes quando necessário e tem como principal finalidade introduzir ações para o monitoramento e melhoria contínua ao longo do tempo.

O plano de ação está alinhado aos objetivos intermediários propostos para este estudo, conforme relação apresentada no Quadro 16.

Quadro 16 - Relação de objetivos intermediários e plano de ação

(Continua)

OBJETIVOS DO ESTUDO	COMO SERÁ FEITO	ETAPA DO PLANO DE AÇÃO	AÇÕES
Diagnosticar a atual situação da área de licitações do IFRJ quanto à mensuração de desempenho	Consulta aos documentos institucionais do IFRJ, tais como PDI e relatório de gestão. Pesquisa com os envolvidos nos processos de compras.	Etapa 1 Preparação	Apresentação do setor para o qual será desenvolvido o painel de indicadores, as devidas justificativas para a implementação e a busca de apoio da liderança.
		Etapa 2 Diagnóstico	Realização das entrevistas com os representantes dos setores de licitações dos <i>campi</i> selecionados com o objetivo de identificar a opinião, as necessidades e os processos a serem gerenciados.

Quadro 16 - Relação de objetivos intermediários e plano de ação

(Quadro 16. Continuação)

Identificar na literatura referenciais sobre indicadores de desempenho compatíveis com as particularidades da área estudada, visando avaliar os indicadores aplicáveis ao caso	Realização das técnicas de bibliometria, de modo a garantir a busca da literatura mais recente e atualizada sobre o problema Consulta e análise da literatura comum sobre o problema estudado, tais como livros, teses, dissertações e artigos.	Etapa 3 Definição	Desenvolvimento do painel de indicadores com as informações levantadas na etapa de diagnóstico e validação dos indicadores com gestores selecionados.
Verificar a validade e aplicabilidade do modelo desenvolvido	Por meio do desenvolvimento de um painel de indicadores de desempenho para o setor de compras e consulta a gestores envolvidos no processo de compras.		
Validar o modelo desenvolvido	Por meio de consulta a gestores envolvidos no processo de compras.		
Propor a implantação do modelo	Por meio da apresentação do painel de indicadores para os gestores do setor de compras e licitações.	Etapa 4 Proposta de implantação	Por meio da divulgação da metodologia do painel de indicadores do setor de compras e licitações.
Fazer os ajustes e adequações se necessário	Por meio do resultado extraído da consulta aos gestores envolvidos no processo de compras.		
Propor a implantação do modelo	Por meio de treinamento dos envolvidos.		
			Apresentação para o setor selecionado do painel de indicadores e da metodologia de trabalho para a coleta e padronização de dados. Elaboração de procedimentos escritos. Treinamento dos envolvidos.

Fonte: Elaboração própria (2018).

Não foi considerada a etapa 5 – Manutenção na relação entre plano de ação e objetivos intermediários, visto que tal etapa está prevista após a efetiva implantação do painel de indicadores no qual serão realizadas revisões periódicas que permitam o monitoramento e a melhoria contínua do sistema de medição de desempenho.

### 6.2.1 A proposta de implantação do painel de indicadores

A implantação do plano de ação proposto seguiu as etapas previamente definidas; cada uma delas constou das seguintes ações realizadas: preparação, diagnóstico e definição.

#### 6.2.1.1 Etapa 1 - Preparação

Nesta etapa, houve a decisão de escolha de um *campus* para o projeto-piloto, de forma a verificar os erros e acertos da implantação e definir as futuras metas. Tal escolha considerou que a instituição estudada ainda não possui uma cultura interna para a operacionalização de um sistema de mensuração e, tendo em vista que mudanças geram resistências, optou-se por implantar o sistema, inicialmente, em um *campus* para monitorar, avaliar e fazer acertos, se necessário.

Dentre os 10 *campi* possivelmente aptos a servir de teste-piloto, o *campus* Rio de Janeiro foi escolhido pelo fato de estar entre os três *campi* que mais recebem orçamento no IFRJ e por ser o segundo maior em número de alunos. Outro fator considerado na sua escolha para piloto foi o fácil acesso aos dados e informações do Setor de Licitações.

Após a escolha do *campus*, foi solicitada a autorização da chefia para a execução das ações. Após ser concedida, foi dada continuidade aos próximos passos.

#### 6.2.1.2 Etapa 2 – Diagnóstico

Nesta etapa, foram realizadas entrevistas com um representante de cada um dos *campi* que possuem atividades de compras, totalizando 10 *campi* e, por consequência, 10 entrevistas. As entrevistas tiveram como objetivo conhecer o Setor de Licitações, identificar os processos prioritários e os indicadores viáveis que atenderiam ao Setor e proporcionariam a melhoria contínua.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas usando a técnica de análise de conteúdo. Concluiu-se, tomando por base o que foi dito pelos entrevistados, que todas as modalidades licitatórias precisam ser analisadas e devem ser priorizados os indicadores relacionados a tempo, custo e qualidade.

### 6.2.1.3 Etapa 3 – Definição

Essa etapa consistiu em elaborar uma matriz *Swot* com o cenário do Setor de Licitações e definir os indicadores com base nas informações extraídas na etapa de diagnóstico, relacioná-los às perspectivas do mapa estratégico do IFRJ e à busca de eficácia, eficiência ou efetividade. Tais indicadores foram definidos conforme a Tabela 2.

Observam-se, também, como fontes de dados, apresentadas na Tabela 2, o Painel de Compras, o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) – que é um sistema interno eletrônico usado pelo IFRJ –, o Comprasnet – que é o portal de compras do governo federal – e a Pesquisa de satisfação.

Tabela 2 - Painel de Indicadores

(Continua)

DETALHAMENTO DE INDICADORES									
Perspectiva BSC	IFRJ	Indicador	Unidade de medida	Objetivo	Fonte de dados	Forma de cálculo	Responsável	Periodicidade	Visa à
Financeira	Pessoas e Infraestrutura	<b>Valor total por modalidades de compra</b>	Percentual	Monitorar o valor adquirido em cada uma das modalidades de compra e seu impacto no valor total adquirido	Painel de Compras	% dos valores adquiridos por cada uma das modalidades de compras (valor por modalidade/ valor total dos processos) x100)	COLIC	Mensal	Eficiência
		<b>Economicidade do processo</b>	Percentual	Analisar a redução de custos no processo após o procedimento licitatório	SIPAC e Comprasnet	1 - (Valor total das contratações das licitações/ Valor total estimado das licitações) x100) Nível de satisfação obtido através da pesquisa de satisfação do processo de licitação baseado no <i>Customer Satisfaction Score</i> (CSAT) (soma das notas atribuídas CSAT /nº total de processo)	COLIC	Mensal	Economicidade
Clientes		<b>Satisfação dos clientes</b>	Nível de satisfação	Analisar a satisfação dos clientes junto ao processo de licitação	Pesquisa de satisfação		COLIC	Após cada processo licitatório	Efetividade
Processos	Processos internos	<b>Índice de assertividade de instrução processual</b>	Percentual	Verificar se o processo é aberto corretamente ou precisa ser devolvido para correções do solicitante	SIPAC	1 - (Nº de processos recebidos que são devolvidos para correções e esclarecimentos/nº total de processos) x100)	COLIC	Mensal	Eficácia
		<b>Processos por modalidade de compras</b>	Percentual	Mensurar a quantidade de processos realizados em cada uma das modalidades de compras	Painel de Compras	% da quantidade de processos realizados em cada uma das modalidades de compras (nº processo por modalidade/ nº processos totais) x 100)	COLIC	Mensal	Eficácia
		<b>Tempo de tramitação de processo</b>	Dias	Analisar o tempo médio gasto para a conclusão de uma licitação	SIPAC e Comprasnet	Tempo médio em dias desde o recebimento do processo no setor de licitações até a data de adjudicação da licitação (Tempo médio = somatório tempo total dos processos / número de processos)	COLIC	Mensal	Eficiência

Tabela 2 - Painel de Indicadores

(Tabela 2. Continuação)

Aprendizagem	Pessoas e Infraestrutura	<b>Tempo de tramitação de processo fase inicial (da abertura até classificação orçamentária)</b>	Dias	Monitorar o tempo médio de processo e verificar se há alguma morosidade ou gargalo na fase inicial	SIPAC e Comprasnet	Tempo médio em dias desde a abertura até a classificação orçamentária (somatório tempo da abertura até a classificação orçamentária dos processos / número de processos)	COLIC	Mensal	Eficiência
		<b>Tempo de tramitação de processo fase final (do recebimento pós classificação orçamentária até a adjudicação)</b>	Dias	Monitorar o tempo médio de processo e verificar se há alguma morosidade ou gargalo na fase final	SIPAC e Comprasnet	Tempo médio em dias desde o recebimento do processo pós classificação orçamentária até a data de adjudicação da licitação - (somatório tempo pós classificação orçamentária até a data de adjudicação dos processos / número de processos)	COLIC	Mensal	Eficiência
		<b>Índice de Compras Sistêmicas</b>	Percentual	Analisar se o <i>campus</i> está realizando licitações sistêmicas de forma a otimizar as licitações do IFRJ	Comprasnet	(Nº de licitações sistêmicas/número total de licitações) x100	COLIC	Mensal	Eficiência
		<b>Índice de aquisições ou contratações com exigências socioambientais</b>	Percentual	Analisar se o <i>campus</i> está efetuando licitações com os requisitos de sustentabilidade	Comprasnet	(Nº de aquisições ou contratações com exigências) / (nº de processos para aquisições ou contratações realizados) x100	COLIC	Mensal	Eficácia
		<b>Qualidade do processo</b>	Percentual	Analisar se a licitação ocorreu sem algum tipo de vício que prejudicou seu andamento	Comprasnet	(número de licitações revogadas + número de licitações com impugnação e número de licitações com recursos)/número total de licitações) x 100	COLIC	Mensal	Eficácia
		<b>Índice de servidores treinados</b>	Percentual	Analisar se a equipe possui treinamento para a realização das tarefas	SIPAC	(Número de servidores treinados em um ou mais treinamentos/número total de servidores) x 100	COLIC	Mensal	Efetividade

Fonte: Elaboração própria (2018).

Após a elaboração da matriz *swot* e a definição dos indicadores, estes foram encaminhados para validação dos gestores previamente definidos, conforme descrito no Capítulo 5, Metodologia. Na referida validação, os gestores atribuíram notas de 1 a 5 em quatro características prioritárias que o indicador deve ter mediante o que foi definido no Manual Indicadores – Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (2012).

A seleção dos critérios para a validação dos indicadores foi a busca de propriedades consideradas relevantes na literatura. Dessa forma, buscaram-se características apresentadas no manual do MPOG e do método *Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-frame* (SMART), relacionando-as entre si (Quadro 17). Assim, foram definidos como critérios para a validação dos indicadores a utilidade, validade, confiabilidade e disponibilidade, visto que podem ser considerados propriedades essenciais que todo indicador deve apresentar, são objetivos e de fácil compreensão para a validação pelos gestores.

Quadro 17 - Relação de critérios MPOG e método SMART

(Continua)

MPOG	DEFINIÇÃO	SMART	DEFINIÇÃO
Validade	"Capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar" (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2012, p. 18).	Específico ( <i>Specific</i> )	Os indicadores devem representar, com precisão, os processos a que representam, realizando a medição com eficácia das metas definidas (PODGÓRSKI, 2015).
Confiabilidade	"Indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação" (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2012, p. 18).	Mensurável ( <i>Measurable</i> )	Os indicadores devem ser quantificáveis, ter unidade de medida previamente estabelecida que permita a extração de dados bem como a comparação entre unidades organizacionais e empresas (PODGÓRSKI, 2015).
Disponibilidade	"Os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção" (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2012, p. 19).	Alcançável ( <i>Achievable</i> )	Os indicadores devem possuir valores capazes de ser medidos em período determinado de tempo, possuir os recursos necessários para a medição e ser possível de serem realizados (PODGÓRSKI, 2015; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

## Quadro 17 - Relação de critérios MPOG e método SMART

(Quadro 17. Continuação)

Utilidade	“Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos decisores”. (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2012, p. 18).	Relevante ( <i>Relevant</i> )	Os indicadores devem ser relevantes para a operação do setor ou da organização e devem contribuir para a realização dos objetivos organizacionais (PODGÓRSKI, 2015).
-----------	---	----------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria baseada em MPOG (2012); Podgórski (2015); Francischini e Francischini (2017).

Após a validação dos gestores, foi sintetizada a Tabela 3, com a ordem de relevância dos indicadores.

Tabela 3 - Relevância dos indicadores

(Continua)

Indicador	Unidade de medida	Objetivo	Fonte de dados	Forma de cálculo	Responsável	Periodicidade	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Média
<b>Índice de Compras Sistêmicas</b>	Percentual	Analisar se o <i>campus</i> está realizando licitações sistêmicas de forma a otimizar as licitações do IFRJ	Comprasnet	(Nº de licitações sistêmicas/número total de licitações) x 100	COLIC	Mensal	500	625	500	542
<b>Índice de aquisições ou contratações com exigências socioambientais</b>	Percentual	Analisar se o <i>campus</i> está efetuando licitações com os requisitos de sustentabilidade	Comprasnet	(Nº de aquisições ou contratações com exigências) / (nº de processos para aquisições ou contratações realizados) x 100	COLIC	Mensal	625	300	400	442
<b>Processos por modalidade de compras</b>	Percentual	Mensurar a quantidade de processos realizados em cada uma das modalidades de compras	Painel de Compras	% da quantidade de processos realizados em cada uma das modalidades de compras (nº processo por modalidade/ nº processos totais) x 100	COLIC	Mensal	256	625	400	427
<b>Qualidade do processo</b>	Percentual	Analisar se a licitação ocorreu sem algum tipo de vício que prejudicou seu andamento	Comprasnet	(número de licitações revogadas + número de licitações com impugnação e número de licitações com recursos) / número total de licitações) x 100	COLIC	Mensal	300	300	625	408
<b>Tempo de tramitação de processo</b>	Dias	Analisar o tempo médio gasto para a conclusão de uma licitação	SIPAC e Comprasnet	Tempo médio em dias desde o recebimento do processo no setor de licitações até a data de adjudicação da licitação (Tempo médio = somatório tempo total dos processos / número de processos)	COLIC	Mensal	500	300	400	400
<b>Índice de servidores treinados</b>	Percentual	Analisar se a equipe possui treinamento para a realização das tarefas	SIPAC	(Número de servidores treinados em um ou mais treinamentos/número total de servidores) x 100	COLIC	Mensal	225	300	625	383
<b>Economicidade do processo</b>	Percentual	Analisar a redução de custos no processo após o procedimento licitatório	SIPAC e Comprasnet	1 (Valor total das contratações das licitações/ Valor total estimado das licitações) x 100	COLIC	Mensal	500	240	400	380

Tabela 3 - Relevância dos indicadores

(Tabela 3. Continuação)

Indicador	Unidade de medida	Objetivo	Fonte de dados	Forma de cálculo	Responsável	Periodicidade	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Média
<b>Índice de assertividade de instrução processual</b>	Percentual	Verificar se o processo é aberto corretamente ou precisa ser devolvido para correções do solicitante	SIPAC	1 (Nº de processos recebidos que são devolvidos para correções e esclarecimentos/nº total de processos) x100)	COLIC	Mensal	500	240	400	380
<b>Tempo de tramitação de processo fase inicial (da abertura até classificação orçamentária)</b>	Dias	Monitorar o tempo médio de processo e verificar se há alguma morosidade ou gargalo na fase inicial	SIPAC e Comprasnet	Tempo médio em dias desde a abertura até a classificação orçamentária (somatório tempo da abertura até a classificação orçamentária dos processos / número de processos)	COLIC	Mensal	400	240	500	380
<b>Tempo de tramitação de processo fase final (do recebimento pós classificação orçamentária até a adjudicação)</b>	Dias	Monitorar o tempo médio de processo e verificar se há alguma morosidade ou gargalo na fase final	SIPAC e Comprasnet	Tempo médio em dias desde o recebimento do processo pós classificação orçamentária até a data de adjudicação da licitação - (somatório tempo pós classificação orçamentária até a data de adjudicação dos processos / número de processos)	COLIC	Mensal	500	240	400	380
<b>Valor total por modalidades de compra</b>	Percentual	Monitorar o valor adquirido em cada uma das modalidades de compra e seu impacto no valor total adquirido	Painel de Compras	% dos valores adquiridos por cada uma das modalidades de compras (valor por modalidade/ valor total dos processos) x100)	COLIC	Mensal	400	375	300	358
<b>Satisfação dos clientes</b>	Nível de satisfação	Analisar a satisfação dos clientes junto ao processo de licitação	Pesquisa de satisfação	Nível de satisfação obtido através da pesquisa de satisfação do processo de licitação baseado no <i>Customer Satisfaction Score</i> (CSAT) (soma das notas atribuídas CSAT /nº total de processo)	COLIC	Após cada processo licitatório	192	240	400	277

Fonte: Elaboração própria (2018).

Com a realização do grupo focal para a validação dos dados, foi mapeado o cenário atual do Setor de Licitações, definido na Figura 9.

Figura 9 - Matriz Swot Setor de Licitações IFRJ

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conhecimento</b></li> <li>- <b>Comprometimento da equipe</b></li> <li>- <b>Ética</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Capacitação dos solicitantes</b></li> <li>- <b>Envolvimento de outros setores no processo licitatório</b></li> <li>- <b>Padronização e divulgação de formulários</b></li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Falta de procedimentos para o setor de licitações</b></li> <li>- <b>Falta de planejamento da demanda atual</b></li> <li>- <b>Falta de controle dos processos</b></li> <li>- <b>Falta de programa para capacitação dos servidores</b></li> <li>- <b>Deficiência de mão de obra</b></li> <li>- <b>Deficiência de mão de obra com perfil para o setor</b></li> <li>- <b>Falta de local físico adequado para o setor</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diminuição do orçamento</b></li> <li>- <b>Alteração da legislação</b></li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2018).

O grupo focal também teve como objetivo a validação do painel de indicadores e as contribuições dos gestores vieram a ratificar que todos os indicadores apresentados são relevantes e que os parâmetros de cálculos são objetivos e claros. Os gestores ressaltaram que os indicadores de satisfação de clientes e os que utilizam a base do SIPAC para a extração de dados podem apresentar falhas. Isto porque tais indicadores dependem da interação humana, seja no caso da satisfação dos clientes, que envolve a percepção do solicitante, seja naqueles que têm por base o SIPAC, visto que ocorre a inserção de informações pelos próprios servidores.

O número de 12 indicadores apresentados foi considerado satisfatório, porém foi feita a sugestão de que, havendo necessidade de exclusão de algum indicador, que seja excluído, inicialmente aqueles que possuam como fonte de dados o SIPAC.

No entendimento do grupo, a implantação do painel em todos os *campi* do IFRJ só ocorrerá se for de forma institucional e obrigatória, visto que, se for facultativa, a resistência a mudanças e a sobrecarga do Setor fará com que o painel seja inutilizado.

Quanto à ordem de implantação, após o piloto no *campus* Rio de Janeiro, foi sugerido, por todos os participantes do grupo, que o próximo *campus* deveria ser a Reitoria, por seu grande potencial de compras, pois as executa para si e para mais seis *campi*. Ademais, havendo resultado satisfatório, a implantação deveria ser realizada em todos os outros *campi* simultaneamente.

Quanto ao quesito relevância, o indicador referente a compras sistêmicas ficou em primeiro lugar na validação dos gestores. Estes justificaram que tal escolha ocorreu porque as compras sistêmicas geram redução de custos e melhor distribuição do trabalho, resultando em maior produtividade do IFRJ. Além disso, a escolha dos gestores tem respaldo na necessidade de controle que vem sendo exigida pelos órgãos de controle externo.

Ainda sobre a relevância, foi verificado que o indicador relacionado à satisfação dos clientes ocupou a última posição. O grupo expôs que o problema com esse indicador não é referente à sua importância, mas sim em como será realizada a sua aferição, visto que tal indicador está relacionado à percepção do cliente, o qual, muitas vezes, não conhece o fluxo nem os procedimentos do Setor de Licitações e não entende o trabalho realizado. Desse modo, estes fatores poderiam acabar prejudicando o resultado da pesquisa.

Por fim, o entendimento do grupo foi de que o monitoramento dos indicadores ajudaria a fornecer dados que pudessem ser tratados e utilizados para a minimização das fraquezas do setor apresentadas na matriz *swot*.

Dessa forma, o grupo focal corroborou a importância do painel de indicadores, considerando-o uma ferramenta interessante, que viria a auxiliá-los, mas que seu sucesso só ocorreria se a implantação fosse institucional e obrigatória.

#### 6.2.1.4 Etapa 4 - Proposta de implantação

Uma vez validado o modelo do painel de indicadores com os gestores e considerando - a observação de que para o seu sucesso deve ser realizada uma determinação da alta administração, é proposta a implantação do painel de indicadores em todo o IFRJ em duas fases.

A primeira fase é que a implantação seja iniciada no campus Rio de Janeiro no ano de 2019, visto que já há autorização favorável pela chefia para aplicação do painel de indicadores, com a elaboração de procedimentos formais e treinamentos ao Setor de Licitações.

A escolha do ano de 2019 é justificada, tendo em vista que, no ano de 2018, ocorreram mudanças de gestão no IFRJ que refletiram em novos fluxos de trabalho e deslocamento de servidores entre as áreas. Com isso, houve necessidade de aprendizagem do funcionamento do Setor de Licitações do campus e sua relação com os clientes. Outro motivo diz respeito às adaptações e aprendizagens ocorridas em 2018, o que poderia levar a variações e não refletir de forma adequada a realidade, optando-se, assim, por dar início à execução do painel de indicadores no primeiro semestre de 2019.

A segunda fase proposta para a implantação seria a apuração dos resultados no campus Rio de Janeiro considerando os pontos negativos e positivos, os ajustes necessários e fazendo o registro das lições aprendidas. Em seguida, realizar-se-ia a apresentação do painel de indicadores para a Reitoria, com proposta de sua implantação de forma institucional para que todos os *campi* pudessem medir seu desempenho, compará-los entre si e, por fim, mapear as ações para melhorar e desenvolver o Setor de Licitações do IFRJ como um todo.

#### 6.2.1.5 Etapa 5 - Manutenção

Tal etapa só ocorrerá, efetivamente, após a implantação do painel, quando serão definidos os períodos para as revisões e ajustes do painel de indicadores. A etapa de manutenção consiste em propor a definição de metas de acordo com a realidade apresentada, revisões para a melhoria contínua, o atendimento das necessidades dos clientes e institucionais por meio das lições aprendidas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo visa apresentar as conclusões a respeito dos objetivos e problema de pesquisa, bem como apontar as limitações percebidas da pesquisa e sugerir oportunidades de melhoria e recomendações que poderiam ser implementadas em trabalhos futuros.

### 7.1 Conclusão

Considerando o cenário pelo qual o IFRJ vem passando, com cortes de orçamento efetuados pelo Governo Federal e a expansão realizada com a criação de novos *campi*, como Niterói, São João de Meriti e Belford Roxo, passa a ser necessária uma melhor utilização dos recursos para manter as atividades essenciais do órgão. Assim, a área de licitações torna-se estratégica, visto que compras e contratações bem realizadas proporcionam ao órgão o recebimento de materiais e serviços de qualidade, redução de custos e, por consequência, melhor utilização do orçamento disponível. Tendo em vista o essencial papel da área de licitações e partindo do pressuposto que atualmente essa área não possui um sistema de medição de desempenho, o presente estudo partiu da pergunta central da pesquisa: Como a implantação de indicadores de desempenho contribuirá para a melhoria dos serviços de licitação do IFRJ? Para responder a esse questionamento, determinou-se como objetivo final ‘Desenvolver um Painel de Indicadores visando ao controle, monitoramento e a melhoria do desempenho da área de licitações do IFRJ’.

Nesse sentido, foram definidos seis objetivos intermediários, conduzidos passo a passo, até que o objetivo final fosse atingido. O primeiro objetivo intermediário tinha a função de ‘diagnosticar a atual situação da área de licitações do IFRJ quanto à mensuração de desempenho’. Para tal, foram realizadas consultas a documentos existentes no IFRJ, tais como: o PDI e relatório de gestão, observação participante do Setor de Licitações da Reitoria e do *campus* Rio de Janeiro e entrevista semiestruturada com representantes dos Setores de Compras e Licitações dos *campi* que possuem execução de compras. Com a análise dos dados levantados, foi possível confirmar o pressuposto de que o Setor de Compras e Licitações do IFRJ não possui nenhum sistema de medição de desempenho que permita saber, de imediato,

o volume de processos e valores movimentados, nem quais são seus principais gargalos e limitações.

Após a etapa de diagnóstico, foram tratados, de forma conjunta, os seguintes objetivos intermediários: ‘com base na literatura, identificar indicadores de desempenho compatíveis com as particularidades da área estudada’ e ‘avaliar os indicadores aplicáveis ao caso’. Para atender a esses objetivos, buscaram-se, na literatura, autores que abordavam a questão de indicadores de desempenho, como Campos (1998), Francischini e Francischini (2017), Kaplan e Norton (2004) e outros autores que tratavam do tema, bem como orientações do próprio MPOG e TCU. Com a base de dados obtidas, foi criado um painel de indicadores que atendesse à realidade do IFRJ. Este painel foi vinculado às perspectivas do mapa estratégico do BSC criado por Kaplan e Norton (2004) e às adaptações ao mapa estratégico do IFRJ definido no PDI e no qual também procurou alinhar cada indicador à busca de eficácia, eficiência e efetividade.

Com o painel criado – e de modo que os usuários estivessem envolvidos e assim garantissem a relevância e consistência do indicador –, foi proposto o objetivo intermediário ‘validar o modelo’. O painel de indicadores construído foi validado por um grupo focal, composto por três gestores com amplo conhecimento e importante representação na área de licitações do IFRJ.

Posteriormente, foram propostos os objetivos intermediários ‘fazer os ajustes e adequações se necessários’ e ‘propor a implantação o modelo’. Nessas etapas, verificou-se se houve alguma consideração dos gestores de Compras no grupo focal realizado para a validação do painel. Com os resultados extraídos e consolidados, foi proposto que o produto, o painel de indicadores, viesse a ser primeiramente utilizado por um dos *campi*, de modo a se analisar o seu desenvolvimento, as oportunidades de melhorias, registrar as lições aprendidas, fazer os ajustes necessários e diminuir a resistência dos servidores à mudança ocasionada pela implantação. Assim, a implantação do painel de indicadores foi autorizada pelo *campus* Rio de Janeiro, que tem previsão de iniciar a utilização do painel a partir do primeiro semestre de 2019.

Desse modo, retornando à pergunta central de pesquisa “Como a implantação de indicadores de desempenho contribuirá para a melhoria dos serviços de licitação do IFRJ?”,

tem-se a perspectiva de que adoção de um sistema de medição de desempenho irá proporcionar aos servidores da área de licitações melhor conhecimento sobre o resultado das suas atividades, dos gargalos e limitações do processo e sobre a satisfação dos seus usuários. Desse modo, com os dados extraídos do painel de indicadores, poderão tratá-los de forma a aperfeiçoar as rotinas e buscar a melhoria contínua. Espera-se, também, que esta proposta possa proporcionar à gestão do IFRJ a realização do efetivo acompanhamento das compras e contratações, de modo a possibilitar que os gestores tenham uma visão global do processo de compras. Ademais, que possa servir de alerta sobre as ações que demandam melhorias e contribuam para o aumento da eficácia, eficiência e efetividade da gestão do Setor estudado.

De modo geral, no decorrer da elaboração deste trabalho, buscou-se o alcance dos objetivos tais como demonstrar o funcionamento do Setor de Compras e Licitações Públicas e o papel estratégico que este setor passa a exercer para os órgãos públicos e para a sociedade em geral, porém considerando os recursos disponíveis, como o tempo e informações.

Com base nos recursos tempo e informações, pode ser considerado um fator limitante à pesquisa a não implantação efetiva do painel de indicadores, de forma que já pudessem ser apurados os resultados obtidos e trazer para estudo o cenário real e atual do Setor de Licitações do IFRJ. Porém, verificou-se que pode ser desenvolvido um painel de indicadores que contemple as principais ações realizadas pela área de licitações. Desse modo, é possível mostrar que podem ser utilizadas ferramentas da iniciativa privada, como o sistema de medição de desempenho, nas organizações públicas e, assim, alcançar a eficiência, eficácia e efetividade que a nova administração pública gerencial exige.

## **7.2 Oportunidade de melhoria e sugestão de pesquisas futuras**

Como recomendações para dar continuidade a melhorias no ambiente organizacional do Setor estudado, sugere-se uma nova análise posterior à efetiva implantação do painel de indicadores do *campus* Rio de Janeiro, de forma a verificar a aplicabilidade e a efetividade do painel de indicadores. Recomenda-se que seja realizada uma pesquisa junto a outros órgãos que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e verificar se é realizada a mensuração de desempenho no Setor de Compras e Licitações dessas unidades, a fim de coletar as boas práticas e as lições aprendidas nessas instituições. Assim,

podem-se analisar outros indicadores, além dos aqui relacionados, passíveis de serem incluídos no painel, além de se observar outras práticas utilizadas por órgãos públicos para a mensuração de desempenho. Recomenda-se, também, para estudos futuros, a realização de *benchmarks* das melhores práticas adotadas nos âmbitos privado e governamental, de modo a dar continuidade à sua adoção no processo de melhoria contínua.

Logo, a presente pesquisa aponta na direção de que as organizações públicas, apesar das suas restrições no que tange às suas especificidades, podem e devem promover o uso de boas práticas utilizadas no âmbito privado, adaptando-as para o público de forma que as permitam ter maior controle sobre os seus resultados, analisar as rotinas e processos e identificar os pontos a serem aperfeiçoados. Por consequência, promover a melhoria e ofertar à sociedade a eficiência, eficácia e efetividade nos serviços prestados.

## REFERÊNCIAS

- ABNT. **ABNT NBR ISO 9001:2015** – como usar. 2015. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/publicacoes2/category/145-abnt-nbr-iso-9001?...iso-9001-2015>>. Acesso em: 18 jan. 2018.
- AFONSO, R. W. et al. Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 20, n. 66, p. 3-18, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36876/uma-avaliacao-da-adocao-do-bsc-pelos-tribunais>>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- ALENCASTRO, M. A. C.; SILVA, E.V.; LOPES, M. A. A. Contratações sustentáveis na administração pública brasileira: a experiência do Poder Executivo federal. **Rev. Adm. Pública**, v. 48, n. 1, p. 207-235. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v48n1/a09v48n1.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2018.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 24. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.
- ALMEIDA, A. A. M. de; SANO, H. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 89-106, jan. 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122018000100089&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122018000100089&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 dez. 2018.
- ALMEIDA, A. et al. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos melhores resultados e excelência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- AZEVEDO, J. **A importância da gestão de processos no setor público**. 2010. Disponível em: <[http://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo\\_9\\_A\\_importancia\\_da\\_gestao\\_de\\_processos\\_no\\_setor\\_publico.pdf](http://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_9_A_importancia_da_gestao_de_processos_no_setor_publico.pdf)>. Acesso em: 24 jul. 2018.
- BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Mallheiros, 2011.
- BARBARÁ, S.; FREITAS, S. **Gestão, métodos, projetos e processos**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **RAP- Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-99, jul./ago. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000400003&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000400003&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 15 jan. 2018.

BIGLIARDI, B.; GALATI, F. The Implementation of TQM in R & D Environments. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 9, n. 2, p. 157-171, jul. 2014. Disponível em: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242014000200012&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242014000200012&lng=es&nrm=iso). Acesso em: 03 dez. 2018.

BONNEFOY, J. C; ARMIJO, M. A. **Indicadores de desempenho en el sector público**. Caribe: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, 2005. Disponível em: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf). Acesso em: 16 dez. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 27 set. 2017.

BRASIL. **Decreto n. 7.892/2013 de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm). Acesso em: 25 maio 2017.

BRASIL. **Decreto n. 9.412 de 18 de junho de 2018**. Atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. 2018a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9412.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9412.htm). Acesso em: 03 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200/1967**. 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). Acesso em: 10 jan. 2018.

BRASIL. **Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm). Acesso em: 25 maio 2017.

BRASIL. **Lei n. 12.462, de 04 de agosto de 2011**. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) e dá outras providências. Disponível em:

BRASIL. **Lei n. 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). Acesso em: 25 maio 2017.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm). Acesso em: 15 jan. 2018.

BRASIL. **Painel de Compras do Governo Federal**. 2018b. Disponível em: <http://paineldecompras.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=PaineldeCompras.qvw&host=QVS@17-0112-b-ias04&anonymous=true>. Acesso em: 26 jan 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Desafios para o Brasil pós-Reforma Gerencial. **Revista do TCU**, n. 139, 2017a. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1418>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma Gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 147-156, 2017b. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/65932>>. Acesso em: 27 fev 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 121, n. 47, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em: 29 ago. 2018.

CAMISÓN, C. et al. Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 18, n. 1, p. 123-134, 2009. Disponível em: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/33356/32723.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 out. 2018.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

ČEPELOVÁ, A.; KORENOVÁ, D. presumptions of the process management application in terms of self-government in the Slovak Republic. **Revista Administratie si Management Public**, v. 28, p. 133-152, jun. 2017. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/rom/rampas/v2017y2017i28p133-152.html>>. Acesso em: 24 jul. 2018.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta de indicadores para avaliar a gestão do conhecimento em instituições de ensino superior privadas. **Rev. Cent. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 12, n. 1, p. 43-53, ago. 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38621/proposta-de-indicadores-para-avaliar-a-gestao-do-conhecimento-em-instituicoes-de-ensino-superior-privadas>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

COSTA, H. G. Modelo para *webibliomining*: proposta e caso de aplicação. **Rev. FAE**, Curitiba, v.13, n.1, p.115-126, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/226>. Acesso em: 24 out.2017.

COUTO, H. L. G. do; COELHO, C. Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 519-543, mar./abr. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n2/0034-7612-rap-49-02-00519.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2018.

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

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122016000200331&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000200331&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 dez. 2018.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNHA, M. A.S; LE BOURLEGAT, C. A. Inclusão e perspectivas de desenvolvimento da microempresa e empresa de pequeno porte no processo de compras governamentais na esfera federal. **Interações**, Campo Grande, v. 17, n. 3, p. 410-421, jul./set. 2016. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/inter/v17n3/1518-7012-inter-17-03-0410.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. 10.1145/348772.348775. 1998. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/229099904\\_Working\\_Knowledge\\_How\\_Organizations\\_Manage\\_What\\_They\\_Know](https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know)>. Acesso em: 19 jul. 2018.

DE LA HOZ FREYLE, J. E.; CARRILLO RINCON, E.; GOMEZ FLOREZ, L. C. Memoria organizacional en la retroalimentación de clientes. **AD-minister**, Medellín, n. 25, p. 121-138, dec. 2014. Disponível em:

<[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-02792014000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792014000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 25 out. 2018.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da Administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DICKEL, D. G.; MOURA, G. L. Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 3, p. 211-220, jul./sep. 2016. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300365>. Acesso em: 16 jan. 2018.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 31. ed. rev. atual e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

DUMITRACHE, C.; KHERBASH, O.; MOCAN, M. L. Improving key performance indicators in romanian large transport companies. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 221, p. 211-217, 2016. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816301811>. Acesso em: 26 out. 2018.

EDQUIST, C. et al. **Public Procurement for Innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 2015.

ESAF. **Curso básico de licitações públicas**: enfrentando e vencendo tabus. Brasília, 2018.

Apostila online do curso ofertado pela Escola de Administração Fazendária, 2018. Disponível em: <http://esaf.fazenda.gov.br/assuntos/courseventos/educacao-a-distancia/cursos->

abertos/24-curso-basico-de-licitacoes-enfrentando-e-vencendo-tabus. Acesso em: 16 maio 2018.

ESTRADA, F. M.; GOBERNANZA, Y. Calidad en la gestión pública. **Estudios Gerenciales**, v. 27, n. 120, set. 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701760>. Acesso em: 19 jan. 2018.

FADEL, M. A. V.; REGIS FILHO, G. I. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro. v. 43, n. 1, p. 07-22, jan./fev. 2009.

FARIA, E. R et al. Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratados por pregão eletrônico. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p.1405-28, nov./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a07v44n6.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2018.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas**: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1369.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1369.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2018.

FERNANDES, J. U. J. **Contratação direta sem licitação**: modalidades, dispensa e inexigibilidade de licitação. 5. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2004.

FERNANDES, A. A. C. M.; LOURENÇO, L. A. N.; SILVA, M. J. A. M. Influência da gestão da qualidade no desempenho inovador. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 16, n. 53, p. 575-593, dez. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-48922014000400575&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922014000400575&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 dez. 2018.

FLORES, D. V.; MUÑOZ, R. D. Executive flight simulator as a learning tool in new companies' resource planning based on the balanced scorecard. **Contaduría y Administración**, v. 62, n. 2, p. 577-599, apr./jun. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104217300268>. Acesso em: 26 out. 2018.

FNQ. **Sistema de Indicadores**. 2014. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. Acesso em: 06 fev. 2018.

FRANCISCHINI, P. G.; FRANCISCHINI, A. S. N. **Indicadores de desempenho**: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2017.

GARCÍA-FERNÁNDEZ, M. Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. **Innovar**, v. 26, n. 61, p. 45-64, 2016. Disponível em:

<<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/57119>>. Acesso em: 25 out. 2018.

GARCIA, J. A.; RAMA, M. C. R.; BREA, J. A. F. Gestión de la calidad en terms de la región de Porto-Norte de Portugal. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 22, p. 314-335, 2013.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13.; Bauru, São Paulo. **Anais [...]**. Bauru: UNESP, 2006. Disponível em: [www.simppep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/137.pdf](http://www.simppep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/137.pdf)> Acesso em: 10 dez. 2018.

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

HIDALGO LÓPEZ, F. J.; LABRA GAYO, J. E.; ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. Semantic Modeling of Administrative Procedures from a Spanish Regional Public Administration. **Sustainability**, v. 10, n. 3, p. 633, 2018. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/10/3/633>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

IFRJ. **Relatório de Gestão 2015**. 2015. Disponível em: <http://www.ifrj.edu.br/sites/default/files/webfm/images/RelatorioGestao%20TCU.pdf>. Acesso em: 06 maio. 2017.

IFRJ. **Plano de Desenvolvimento Institucional - IFRJ 2014-2018**. 2018. Disponível em: <http://portal.ifrj.edu.br/sites/default/files/IFRJ/ASCOM/ifrj-pdi-2014-2018-pagina-simples-leve-20180504.pdf> . Acesso em: 08 maio 2018.

IMAI, M. **Kaizen: The key to japanese success**. New York, NY: Random House, 1986.

ISO 9000. Disponível em: <[https://www.academia.edu/32163836/ABNT\\_NBR\\_ISO\\_9000\\_Sistemas\\_de\\_gest%C3%A3o\\_da\\_qualidade\\_Fundamentos\\_e\\_vocabul%C3%A1rio\\_Quality\\_management\\_systems\\_Fundamentals\\_and\\_vocabulary](https://www.academia.edu/32163836/ABNT_NBR_ISO_9000_Sistemas_de_gest%C3%A3o_da_qualidade_Fundamentos_e_vocabul%C3%A1rio_Quality_management_systems_Fundamentals_and_vocabulary)>. Acesso em: 18 jan. 2018.

JUSTEN FILHO, M. **Pregão: (comentários à legislação do pregão comum e eletrônico)**.5. ed. rev. e atual. De acordo com a Lei federal nº 10.520/2002 e os Decretos Federais nº 3.555/00 e 5.450/05. São Paulo: Dialética, 2009.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KITZINGER, J. Qualitative research: introducing focus groups. **BMJ Clinical Research**, v. 311, n. 7000, p. 299-302, ago. 1995. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/15566389\\_Qualitative\\_Research\\_Introducing\\_Focus\\_Groups](https://www.researchgate.net/publication/15566389_Qualitative_Research_Introducing_Focus_Groups)>. Acesso em: 12 dez. 2018.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEMES, D. E. M. Sistema de medição do desempenho de processos (SMD). *In: OLIVEIRA, S. B. de (Org.). Análise e melhoria de processos de negócios*. São Paulo: Atlas., 2012 p. 187-211.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.  
MARQUES, M. C. C. Os sistemas de gestão da qualidade nas Instituições de Ensino Superior. **Revista Universo Contábil**, [S.l.], v. 4, n. 1, p. 114-125, set. 2008. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/876>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. **Gestão da qualidade**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MAZRI, C.; JOVANOVIC, A.; BALOS, D. Descriptive model of indicators for environment, health and safety management. **Chemical Engineering Transactions**, v. 26, 2012. Disponível em: <<http://www.aidic.it/cet/12/26/079.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

MIHI RAMÍREZ, A. Un análisis de la gestión de la calidad total y de la gestión del conocimiento como fuente de ventajas competitivas. **Universidad & Empresa**, [S.l.], v. 10, n. 14, p. 163-177, mayo 2008. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217494009>>. Acesso em: 26 out. 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

---

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Compras públicas sustentáveis**. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos/item/526>. Acesso em: 15 jan. 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Contratações públicas sustentáveis**. Disponível em: <http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/contratacoes-publicassustentaveis>. Acesso em: 15 jan. 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/guia-referencial-para-medi%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-e-manual-para-constru%C3%A7%C3%A3o-de-indicadores>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública Ciclo 2010**. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp\\_1000\\_pontos.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Indicadores:** Orientações básicas aplicadas à Gestão Pública. Brasília, 2012. Disponível em: [http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores\\_orientacoes\\_basicas\\_aplicadas\\_a\\_gestao\\_publica.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf). Acesso em: 15 jan.2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Guia Metodológico para Indicadores.** 2018. Disponível em:[http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/plano-plurianual/guia\\_indicadores\\_ppa.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/planeja/plano-plurianual/guia_indicadores_ppa.pdf/view). Acesso em: 16 nov. 2018

MORAES, D. P.; ANDRADE, C. R. F. Indicadores de qualidade para o gerenciamento da disfagia em Unidades de Internação Hospitalar. **J Soc Bras Fonoaudiol.**, v. 23, n. 1, p. 89-94, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2179-64912011000100018](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2179-64912011000100018)>. Acesso em: 6 fev. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, S. B. de (Org.). Gestão organizacional e estratégica da qualidade. In: \_\_\_\_\_. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. p. 23-44.

OLIVEIRA, B. C. S. C. M. de; SANTOS, L. M. L. dos. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 189-206, fev. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122015000100189&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122015000100189&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 dez. 2018.

OLIVEIRA, K. P.; PAULA, A. P. P. de. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 64, p. 113-126, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31534/herbert-simon-e-os-limites-do-criterio-de-eficiencia-na-nova-administracao-publica/i/pt-br>>. Acesso em: 25 maio 2017.

OLIVEIRA, P. et al. Análise SWOT e visão baseada em recursos como suporte à formulação do planejamento estratégico: um estudo no Mercadão Municipal de Naviraí-MS. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, p. 2232-2249, 2018. <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50222/analise-swot-e-visao-baseada-em-recursos-como-suporte-a-formulacao-do-planejamento-estrategico--um-estudo-no-mercadao-municipal-de-navirai-ms>>. Acesso em: 04 dez. 2018.

ORTIZ BARRIOS, M. A.; FELIZZOLA JIMENEZ, H. A. Metodología miceps para control estadístico de procesos: caso aplicado al proceso de producción de vidrio templado. **Prospect.** Barranquilla, v. 12, n. 2, p. 73-81, jul. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-82612014000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-82612014000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 dez. 2018.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo:** como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 10 ed. Brasília: MH Comunicação, 1998.

PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/administracao-publica-brasileira-entre-gerencialismo-gestao-social>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

PHADERMROD, B.; CROWDER, R. M.; WILLS, G. B. Importance-Performance analysis based SWOT analysis. **International Journal of Information Management**. v. 44, p. 194-203, Feb., 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401216301694>>. Acesso em 4 mar. 2019.

PODGÓRSKI, D. Measuring operational performance of OSH management system: a demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators. **Safety science**, v. 73, p. 146-166, mar. 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753514003063>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

PRESOT, I. M. et al. Quality perception in research laboratories from Fiocruz after QMS implementation. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 237-252, feb. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122014000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 out. 2018.

REDE FEDERAL. **Perguntas frequentes**. 2016. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/perguntas-frequentes1>>. Acesso em: 26 jan. 2019.

REIS, P. R. C.; CABRAL, S. Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 107-125, jan. 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122018000100107&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122018000100107&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 dez. 2018.

RIBEIRO, C.G.; INACIO JÚNIOR, E. Mensurando o mercado de compras governamentais brasileiro. **Cad. Fin. Públ.**, Brasília, n. 14, p. 265-287, dez. 2014. Disponível em: <[http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/cadernos-de-financas-publicas-1/mensur\\_merc\\_compras.pdf](http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/cadernos-de-financas-publicas-1/mensur_merc_compras.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2018.

RUIZ-TORRES, A. J. et al. Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España. **Estud. gerenc.** Cali, v. 31, n. 136, p. 319-334, sept. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232015000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000300009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 out. 2018.

SANTANA, J. E. **Planejamento nas licitações e contratações governamentais: estratégias para suprimentos públicos**. Curitiba: Negócios Públicos, 2015.

SANTOS, F.; BASTOS, L. C. Casa da qualidade e qualidade da informação: revisão sistemática. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 100-111, mar. 2017.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362017000100100&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362017000100100&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 dez. 2018.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2018.

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

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

TAMAKI, E. M. et al. Metodologia de construção de um painel de indicadores para o monitoramento e a avaliação da gestão do SUS. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 4, p. 839-849, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232012000400007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232012000400007&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 6 fev. 2018.

TCU. **Técnica de auditoria**: Indicadores de desempenho e Mapa de Produtos. Brasília, 2000. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/tecnica-de-auditoria-indicadores-de-desempenho-e-mapa-de-produtos.htm>. Acesso em: 19 nov. 2018.

TCU. **Referencial básico de governança**: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. Brasília, 2014. Disponível em: <[file:///C:/Users/Fernando/Downloads/Referencial%20b\\_sico%20de%20governan\\_a%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/Fernando/Downloads/Referencial%20b_sico%20de%20governan_a%20(1).PDF)>. Acesso em: 26 jan. 2018.

TCU. **Acórdão n. 3072/2016 TCU – 1ª Câmara**. Disponível em: <[https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#!/detalhamento/11/\\*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1752813/DTRELEVANCIA%20desc/false/1](https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#!/detalhamento/11/*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1752813/DTRELEVANCIA%20desc/false/1)>. Acesso em: 27 jan. 2018.

TCU. **Acórdão n. 5633/2015 TCU - 1ª Câmara**. Disponível em: <[https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#!/detalhamento/11/\\*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1752813/DTRELEVANCIA%20desc/false/1](https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#!/detalhamento/11/*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-1752813/DTRELEVANCIA%20desc/false/1)>. Acesso em: 26 jan. 2018.

TCU. **Acórdão nº 2622/2015 TCU – Plenário**. 2015. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A2508C5E58015090FE96AD7EFE&inline=1>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

**TESOURO GERENCIAL**. Disponível em: <<https://tesourogerencial.tesouro.gov.br/servlet/mstrWeb?pg=login&v=1547135067699>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-73312009000300013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312009000300013&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12 dez. 2018.

TRIDAPALL, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **RAP- Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 401-33, mar./abr. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2018

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP, 2013. Disponível em: <[http://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20indicadores%20de%20desempenho\\_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf](http://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20indicadores%20de%20desempenho_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2017.

VALLE, R. Avaliação de desempenho e indicadores. In: OLIVEIRA, S. B. de. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. p. 297-311.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIANA, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

VIEIRA, A. M. et al. Diretrizes para desenvolvimento coletivo de melhoria contínua em arranjos produtivos locais. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 469-480, jun. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2013000200015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000200015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 03 dez. 2018.

VIGNOCHI, L.; GONÇALO, C. R.; LEZANA, A. G. R. Como gestores hospitalares utilizam indicadores de desempenho? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n. 5, p. 496-509, set./out. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n5/0034-7590-rae-54-05-0496.pdf>>. Acesso em: 2 jan. 2018.

VILLA GONZALEZ DEL PINO, E. M.; PONS MURGUIA, R. Á.; BERMUDEZ VILLA, Y. El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. **Prospect.**, Barranquilla, v. 12, n. 1, p. 21-29, Jan. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-82612014000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-82612014000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 26 out. 2018.

WANG, X.; LIU, Y.; JU, Y. Sustainable public procurement policies on promoting scientific and technological innovation in China: Comparisons with the U.S., the UK, Japan, Germany, France, and South Korea. **Sustainability**, n. 10, p. 2134, 2018. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2134>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

WEBER, R.; AHA, D.W.; BECERRA-FERNANDEZ, I. Intelligent lessons learned systems. **International Journal of Expert Systems Research & Applications**, v. 20, n. 1, p. 17-34. 2001. Disponível em:

<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.23.1565&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2018.

XU, S. et al. System establishment and method application for quantitatively evaluating the green degree of the products in green public procurement. **Sustainability**, n. 8, p. 941, 2016. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/8/9/941>>. Acesso em: 03 dez. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, J. M. La Política de Compra Pública como Estímulo a la Innovación y el Emprendimiento. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 12, n. 1, p. 100-108, 2017. Disponível em: <[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-27242017000100011&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242017000100011&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 16 dez. 2018.

## APÊNDICE 1– RESULTADO DO PROJETO-PILOTO

O piloto da pesquisa foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com os seguintes objetivos:

- a) diagnosticar se no quadro atual do setor de licitações do IFRJ existe mensuração de desempenho;
- b) verificar a viabilidade da implementação de indicadores de desempenho no setor de licitações do IFRJ;
- c) analisar as demandas do setor de licitações de forma a propor indicadores que atendam às necessidades do setor.

No intuito de facilitar a apresentação e compreensão da discussão dos resultados encontrados, este tópico foi dividido em quatro partes: (a) administração pública, (b) compras públicas, (c) gestão da qualidade e (d) indicadores de desempenho:

### a) Administração Pública

O Quadro 18 exibe trechos das respostas dos entrevistados sobre Administração Pública.

Quadro 18 - Respostas sobre Administração Pública

Item avaliado	Entrevistado	Trecho da resposta destacado
Administração Pública	E1	“Não, acho que não. Eu não sinto essa busca como instituição. Eu acho que existe essa busca as vezes partindo de alguns indivíduos, mas como instituição, como conjunto não sinto essa busca.” [...] “são coisas individuais, não tem um movimento institucional em direção a isso.”
	E2	“Eu entendo que de uma forma geral sim, mas a gente encontra muitos impedimentos por ser um órgão público. É... inclusive em termos de verbas, algumas verbas vem destinada exclusivamente para alguma coisa e a gente gostaria de fazer outras no sentido de melhorar e a gente fica meio que engessado.” “Então eu acho que sempre tem pessoas interessadas que trabalham na gestão em melhorar, mas as vezes ficam engessadas por causa disso.”
	E3	“Sim, sim, isso é latente, a direção, a minha direção quanto a minha chefia superior quanto a direção eles sempre buscam capacitação da gente procuram saber se a gente tem interesse em alguma determinada área para poder se capacitar e essa capacitação influencia no nosso dia a dia porque a gente acaba tendo trabalhos mais corretos e mais eficientes.” “Eu, eu não tenho essa visão geral do IFRJ como um todo.”

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas (2018).

As primeiras questões investigadas foram relacionadas às percepções dos entrevistados sobre a busca de eficiência e eficácia no IFRJ de forma a verificar se o instituto adota um modelo gerencial ou burocrático. Pelo exposto nas entrevistas, não houve um consenso, por parte dos entrevistados, se o IFRJ vem buscando a melhoria da eficiência e eficácia, visando adotar as práticas que levem à excelência desejada na Gestão, conforme descrito na fundamentação teórica (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2010). Os entrevistados relataram que existem esforços individuais para a melhoria da produtividade, da orientação ao serviço e da eficiência e eficácia, mas a própria organização ainda apresenta restrições que impedem que as ações sejam continuadas. Assim sendo, com base na fala dos entrevistados, cogita-se que, apesar dos esforços empreendidos, o IFRJ ainda toma decisões baseadas num modelo de administração lenta, hierárquica, com pouca delegação de autoridade para os administradores públicos e pouco orientada para a demanda dos cidadãos (OSBORNE; GAEBLER, 1998; BRESSER-PEREIRA, 1996).

## b) Compras públicas

O Quadro 19 apresenta trechos das respostas dos entrevistados sobre Compras Públicas.

Quadro 19 - Respostas sobre Compras Públicas

(Continua)

ITEM AVALIADO	ENTREVISTADO	TRECHO DA RESPOSTA DESTACADO
Compras Públicas	E1	<p>“Ele como é uma instituição de ensino ele é um setor de apoio, não chega a ser um setor tão como vou dizer... definitivo para o funcionamento, mas apesar de não ser definitivo para atividade fim, ele é um setor que é essencial para o funcionamento do instituto [...]”</p> <p>“No Instituto a gente usa o pregão, pregão por SRP que a gente faz as compras sistêmicas em todos os <i>campi</i> e serviços e obras, no caso de obras que é mais específico a gente está usando o Regime Diferenciado de Contratação, o RDC”</p> <p>“[...] eu penso que os clientes do setor de licitações são todos os setores do IFRJ, toda a instituição é cliente [...]”</p> <p>“[...] Contratos de terceirizado com mão de obra exclusiva, esses são o que tem maior demanda”.</p>

Quadro 19 - Respostas sobre Compras Públicas

(Quadro 19. Continuação)

	<p><b>E2</b></p>	<p>“De uma forma geral o setor de licitações ele contribui para o, como a gente fala, para a estruturação do instituto. E de todas as maneiras, seja estruturação para a melhoria do serviço em si ou para a melhoria dos ambientes, da parte física [...]”.</p> <p>“Modalidade é o pregão né... e por SRP, por sistema de registro de preços.”</p> <p>“Os clientes principalmente são os clientes internos, as direções e as coordenações do IFRJ como um todo [...]”.</p> <p>“[...] seriam as contratações de serviços terceirizados que mais demandam [...]”.</p>
<p><b>Compras Públicas</b></p>	<p><b>E3</b></p>	<p>“Então, é quando o processo chega, quando existe alguma demanda na área de serviço ou material, esse processo chega na diretoria de compras e a gente discute a melhor forma de fazer essa compra [...]”.</p> <p>“[...] por pregão eletrônico tradicional e pregão eletrônico por SRP, o sistema de registro de preços.”</p> <p>“São todos os departamentos né, todas as pro reitorias e mais os <i>campi</i> avançados.”</p> <p>“O de material de expediente que demanda uma quantidade de itens enormes [...]. Agora teve ampliação também de Campus, então teve essa parte de obras, teve uma demanda razoável e tem a de TI também, tem uma demanda razoável [...]”.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas (2018).

As questões seguintes tinham o objetivo de identificar o papel das compras públicas no IFRJ e seus clientes. Pelo que expuseram os entrevistados, fica claro que o setor de licitações, embora exerça atividades típicas de apoio, caracterizando-se como ‘uma área-meio’, mas que tem uma função estratégica que contribui para a área finalística do IFRJ que é o ensino, permitindo que a área-fim tenha a estrutura, serviços e materiais para o seu funcionamento e tendo como clientes todos os setores da instituição. Além disso, para atender aos seus clientes, os entrevistados procedem com a realização de licitações de acordo com a legislação em vigor e adotam, principalmente, as modalidades de pregão eletrônico para aquisição de materiais e contratações de serviços e o RDC para as obras. Este fato demonstra que as compras do IFRJ são realizadas em conformidade com a definição proposta por Squeff (2014), bem como relacionada por Batista e Maldonado (2008), ao afirmar que a obtenção de serviços, materiais e equipamentos é um processo que deve ser realizado de acordo com as normas e leis em vigor. Por outro lado, o Setor de Compras e Licitações tem como clientes todos que, direta ou indiretamente, precisam do bem, serviço ou obra para alcançar um determinado resultado, e por isso, conforme dizem Faria et al. (2010), classifica-se o Setor de

Compras como um importante componente no alcance dos objetivos estratégicos da organização, visto ser esta uma área-meio que tem o objetivo de atender à área-fim.

### c) Gestão da Qualidade

Quadro 20 - Respostas sobre Gestão da Qualidade

ITEM AVALIADO	ENTREVISTADO	TRECHO DA RESPOSTA DESTACADO
Gestão da Qualidade	E1	“(…) Eu acho que a gente tenta fazer o melhor e tentar fazer com que as pessoas recebam algo de qualidade quando a gente presta o serviço.” “(…) literalmente nunca vi fazer não, faz de uma forma informal, um diálogo, mas nunca fez um controle do resultado da qualidade.”
	E2	“Busca, mas não é o ideal ainda. Em relação a essa parte de qualidade a gente ainda deixa muito a desejar, por falta de informação, comunicação do que foi feito, do andamento do processo especificamente.” “Não, não.”
	E3	“Sim, sim, por isso até que tem essa interação vamos dizer assim. Porque quando acontece de o pregão ser disponibilizado para licitação o contato com o solicitante passa a ser direto então tanto ele tem alguma falta de conhecimento em determinada ação a gente procura informar, auxiliar que saia todo o processo com excelente qualidade, eu acho que essa comunicação é boa e auxilia muito para ter uma finalização boa, eficiente e eficaz.” “Não tenho essa informação, é... eu não faço, não sei se a direção faz.”

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas (2018).

O terceiro bloco das perguntas está relacionado à percepção de qualidade e à satisfação do cliente, a fim de investigar, com base nas entrevistas, se o setor de licitações busca a satisfação da qualidade e se existe algum mecanismo de mensuração da mesma. Em repostas a estas perguntas, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o setor busca a satisfação dos clientes, visto que tem a disponibilidade de ajudar e orientar seus clientes de forma que toda compra ou contratação seja feita com qualidade. Por outro lado, também foi unânime a resposta dos entrevistados de que não há monitoramento ou avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados, ficando claro que a percepção sobre a qualidade do serviço seja apenas do próprio setor, ou seja, os entrevistados têm a boa vontade em prestar um serviço de qualidade, mas não é possível saber se os clientes também enxergam dessa mesma forma e se os esforços realizados estão atendendo à expectativa dos clientes. Este fato contrasta com o que diz Las Casas (2007) ao afirmar que a qualidade nos serviços só será percebida por meio da sua

relação com a satisfação do cliente. E, sem meios que mensurem a satisfação dos clientes, não é possível afirmar que o setor de licitações vem prestando um serviço de qualidade e buscando a satisfação dos seus clientes.

#### d) Indicadores de desempenho

Quadro 21 - Respostas sobre Indicador de desempenho

(Continua)

ITEM AVALIADO	ENTREVISTADO	TRECHO DA RESPOSTA DESTACADO
<p><b>Indicador de desempenho</b></p>	<p><b>E1</b></p>	<p>“Eu desconheço, talvez use e eu não sei, pode ser que sim.”            “Sim com certeza.”            “Porque a gente só tem como medir um resultado se a gente tem um critério né daquilo, se a gente não tem um critério não sabe se nosso resultado é bom ou ruim, precisa ter esse indicador para isso.”            “[...] mas o tempo é algo que é obvio, mas não só, porque tem que medir o resultado [...] Na verdade cada processo de compras deveria ter seu próprio indicador, o que ele objetiva com aquela compra? [...] Às vezes não, às vezes foi comprado, gastou o dinheiro, utilizou o orçamento, mas não atingiu o objetivo para qual aquela compra foi planejada então acho que não dá para generalizar para ter um indicador genérico para todas as compras, mas acho que cada compra deveria trazer o seu indicador no objetivo daquela compra.”            “[...] Custo é obvio e o tempo também é algo muito mais objetivo. Qualidade vai ser a mesma coisa que eu disse, cada processo vai ter que ter o seu próprio indicador, não dá para ter um geral.”            “Só a implementação dos indicadores não creio que é o suficiente, na verdade é implementar os indicadores, criar na verdade um sistema de administração por objetivos né, meta, meta é tal o resultado, então buscar aquilo, incentivar aquele resultado, ai sim a gente crie uma rotina de melhorias, identificar onde está errando e sempre corrigir. Indicador só por si, ter um indicador e não ser monitorado, controlado não adianta muito não, tem que ter o indicador e medidas de correção.”</p>

Quadro 21 - Respostas sobre Indicador de desempenho

(Quadro 21. Continuação)

<p><b>Indicador de desempenho</b></p>	<p><b>E2</b></p>	<p>“Não.”                  “Sim, sempre. Primeiro porque a gente vai sempre buscar é ter um indicador positivo e tendo um indicador positivo a gente acaba tendo um retorno sobre o nosso trabalho, do que está funcionando, que as pessoas estão gostando e isso é positivo, isso é motivacional [...]”                  “O tempo, a satisfação... Seria basicamente o tempo médio que o processo demora para tramitar e eu acho que isso está diretamente relacionado a satisfação do cliente porque se tem resultado né [...]. Então seria tempo, os indicadores, tempo e qualidade.”                  “É uma coisa importante...mensurar o quanto reduzimos de custo de repente em relação à pesquisa de preços, daria para fazer isso também. É uma informação relevante”                  “Vamos lá, quando a gente tem um indicador de qualidade é positivo para, pro cliente interno, para os clientes de uma forma geral e para quem produz aqueles indicadores, para quem tá usando, para quem está prestando o serviço, melhor dizendo... cliente e prestador de serviço.”</p>
<p><b>Indicador de desempenho</b></p>	<p><b>E3</b></p>	<p>Não tem um quadro com níveis, com numeração, com pontos. A gente não tem isso lá não.”                  “Ter indicador é bom para qualquer gestão, porque você avalia mensuradamente diria assim a atuação de todos que estão envolvidos, claro que é bom, faz parte, é uma forma moderna de gestão.”                  “Tempo de chegada e saídas de determinado processo [...] . De qualidade teria que ter uma avaliação de quem tá demandando que daria essa informação... tempo e qualidade seriam pontos de avaliação.”                  “Sim, sempre é válido para a gestão estratégica saber quanto que se está se gastando [...] foco seria a mensuração da burocratização que existe no departamento [...].                  Sim, acho que é o principal objetivo quando você passa a fazer essa medição de desempenho você consegue ter uma visibilidade do setor onde tá indo bem, onde pode ser melhorado e aí com essas informações você adotar essas melhorias como práticas você vai ter sempre um desempenho, é procurando atingir o desempenho sempre bom para o serviço público é excelente, você passa a ter um serviço público eficaz, eficiente e de qualidade”.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas (2018).

As últimas perguntas estão relacionadas à mensuração de desempenho a fim e verificar se há alguma no Setor e, em caso negativo, se o Setor entenderia como relevante as práticas de mensuração, e o que seria considerado relevante para a mensuração. As respostas a esta questão deixam dúvida sobre a mensuração do desempenho do Setor estudado, sendo possível questionar a efetiva realização desta atividade, como é possível perceber pelas respostas dos entrevistados: E1 “Eu desconheço, talvez use e eu não sei, pode ser que sim”; do E2 “Não” e do E3 “Não tem um quadro com níveis, com numeração, com pontos. A gente não tem isso lá

não”. Assim, parece estar claro, pelo exame mais detalhado das respostas dos entrevistados, que o Setor de Licitações não possui indicadores que façam a mensuração sobre o seu desempenho, como também é possível notar que os três entrevistados entendem que deveria ter essa medição para avaliar os resultados, conforme exposto nas seguintes afirmações: E1: “Sim com certeza [...] porque a gente só tem como medir um resultado se a gente tem um critério (né?) daquilo, se a gente não tem um critério não sabe se nosso resultado é bom ou ruim, precisa ter esse indicador para isso”. E2: “Sim, sempre. Primeiro porque a gente vai sempre buscar é ter um indicador positivo e tendo um indicador positivo a gente acaba tendo um retorno sobre o nosso trabalho, do que está funcionando, que as pessoas estão gostando e isso é positivo, isso é motivacional [...]”. E3: “Ter indicador é bom para qualquer gestão porque você avalia mensuradamente, diria assim, a atuação de todos que estão envolvidos. Claro que é bom, faz parte, é uma forma moderna de gestão”. Desta forma, os três entrevistados ressaltam o lado positivo e motivacional que tais indicadores podem trazer para a gestão, o que é corroborado por Slack, Chambers e Johnston (2008), quando dizem que é necessário que os gestores tenham conhecimento se as ações ou operações realizadas pelas organizações são julgadas como boas, ruins ou indiferentes, de forma que, assim, possam determinar o melhoramento baseado no atual desempenho e ter subsídios para a tomada de decisão.

Quando questionados os entrevistados sobre que tipos de indicadores deveriam ser implementados – tendo em vista que de acordo com Campos (1998), as medidas de mensuração dos indicadores devem ser definidas preferencialmente pelos próprios operadores devido ao seu conhecimento do processo, dos seus pontos críticos e do impacto na satisfação do cliente –, as respostas voltaram-se para os indicadores de tempo, qualidade e custo. Portanto, conclui-se que, para o início da mensuração, os indicadores de tempo, qualidade, custo devam ser trabalhados no intuito de ajudar tanto ao Setor de Licitações quanto ao próprio cliente.

Quando foi questionado aos três entrevistados sobre que tipo de melhorias os indicadores trariam ao Setor de Licitações, esses indicaram que a implementação dos indicadores e o controle resultariam em verificar e corrigir os erros, criando assim uma rotina de melhorias contínuas para o cliente, para o próprio Setor de Licitações e, conseqüentemente, para toda organização, corroborando a afirmativa de Campos (1998) que sem a medição não é

possível realizar o controle e sem o controle não é possível gerenciar a organização e consequentemente melhorar.

## ANEXO A- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é **Ana Carolina de Azeredo Pugliese** e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre Indicadores de desempenho e sua aplicação no setor de licitações do IFRJ. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. **Saulo Barbará de Oliveira**. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: ( ) SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa ação, etc.), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:

( ) SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade /OU/

( ) NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): \_\_\_\_\_

Tels: ( ) \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

ASSINATURA

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_