

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ALINE HULTEMANN**

**SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE  
CONTRATAÇÕES: UMA PROPOSTA PARA A UNIVERSIDADE  
TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CÂMPUS CURITIBA**

**DISSERTAÇÃO**

**CURITIBA**

**2019**

**ALINE HULTEMANN**

**SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE  
CONTRATAÇÕES: UMA PROPOSTA PARA A UNIVERSIDADE  
TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CÂMPUS CURITIBA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Profa. Dra. Katia Regina Hopfer

**CURITIBA**

**2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

---

Hultemann, Aline

Sistema de planejamento e gerenciamento de contratações: uma proposta para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná Câmpus Curitiba / Aline Hultemann.-- 2019.

1 arquivo texto (119 f.) : PDF ; 3,5 MB

Disponível via World Wide Web

Texto em português, com resumo em inglês

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Curitiba, 2019

Bibliografia: f. 107-112

1. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Planejamento - Curitiba (PR). 2. Contratos administrativos. 3. Planejamento. 4. Administração pública - Dissertações. I. Hopfer, Kátia Regina, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.

CDD: Ed. 23 – 352

---

Biblioteca Central da UTFPR, Câmpus Curitiba  
Bibliotecária Anna T. R. Caruso CRB9/935



**TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº**

A Dissertação de Mestrado intitulada:

**Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Aquisições e Contratações: Uma Proposta para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná Câmpus Curitiba**

defendida em sessão pública pelo candidato:

**Nome do Candidato:** **Aline Hultemann**

**Instituição / Câmpus:** Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Curitiba

no dia  de  de 2019, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, eixo de pesquisa Transformação e Inovação Organizacional.

**Banca Examinadora:**

Componentes da Banca (Nomes)			Instituição / Câmpus
Prof(a). Dr(a).	Kátia Regina Hopfer	Presidente	UTFPR Câmpus Curitiba
Prof(a). Dr(a).	Vanessa Ishikawa Rasoto	Membro 1	UTFPR Câmpus Curitiba
Prof(a). Dr(a).	Sandra Mara Maciel de Lima	Membro 2	UniCuritiba

A via original deste documento encontra-se arquivada na Secretaria do Programa, contendo a assinatura da Coordenação após a entrega da versão corrigida do trabalho.

Curitiba,  de  de 2019.

Prof. Abel Azeredo, Dr.  
Coordenador do PROFIAP-UTFPR

Assinatura e Carimbo

Dedico este trabalho à Dolores Hultemann,  
Paulo Eduardo Lobo Damaso de Oliveira Filho  
e Davi Lobo Damaso Hultemann.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora Prof<sup>a</sup> Kátia Regina Hopfer, por todos os ensinamentos, pela paciência e pela confiança depositada em minha capacidade de desenvolver esta pesquisa.

À UTFPR, na figura de meus superiores diretos e indiretos, que me permitiram a flexibilidade de horários para que eu pudesse cursar e concluir este mestrado. Em especial ao Diretor de Planejamento e Administração do Câmpus Curitiba, Sr. Carlos Wellington Tenório de Araújo, pelo encorajamento e apoio que foi de essencial importância na conclusão deste trabalho.

À Prof<sup>a</sup>. Vanessa Ishikawa Rasoto e Prof<sup>a</sup>. Sandra Mara Maciel de Lima, pela disposição em participarem da minha banca examinadora e pelas valiosas contribuições a esta pesquisa durante a banca de qualificação.

Aos Professores Júlio Cesar Rodrigues de Azevedo, Rosângela de Fátima Stankowitz e Ivan Carlos Vicentin, por todo o apoio e inspiração.

Ao meu marido Paulo Eduardo e a meu filho Davi, pelo amor e compreensão e por me apoiarem em todos os momentos.

A minha mãe Dolores Hultemann, pelo seu exemplo de luta e dedicação e por me ensinar que só o estudo é capaz de mudar uma realidade.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio e compreensão durante minha ausência, em especial à Marília, Reinaldo, Maria Joana, Tatiane, Luciana, Miriam, André e Silvia, pela amizade e contribuição efetiva com este trabalho.

Um agradecimento especial à minha amiga de longa data e revisora deste trabalho, Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Juliana Pessi Mayorca, pelo carinho e suporte técnico e emocional;

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, por todo o conhecimento compartilhado e aos colegas do PROFIAP, por partilharem desta experiência enriquecedora.

A Deus por ter me proporcionado serenidade e a determinação necessária para vencer mais este desafio.

A todos os que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho, minha gratidão!

## RESUMO

HULTEMANN, Aline. **Sistema de Gerenciamento e Planejamento de Contratações: uma proposta para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná Câmpus Curitiba**. 2018. 115 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

O modelo atual de Gestão Pública, regulada pelos princípios da eficiência, eficácia, transparência e economicidade, tem se utilizado de ferramentas gerenciais provenientes das instituições privadas, com o intuito de aprimorar a prestação de serviço à população de forma eficaz, com o menor investimento possível e que garanta a transparência das ações à população. Acompanhando esta tendência, o Departamento de Normas e Sistemas de Logística da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, através da Instrução Normativa 01/2018, lançou o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratação (PGC), que tem como principal objetivo auxiliar as Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASG), da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, na elaboração de Planos Anuais de Aquisições e Contratações, visando padronizar o planejamento das contratações que o órgão pretende realizar no ano subseqüente, e ainda, oferecer à população acesso a informações consolidadas, divulgadas nos portais oficiais de cada instituição. O objetivo geral do presente estudo foi propor um modelo de Planejamento de Aquisições e Contratações (PAC), para o Câmpus Curitiba, tendo como base teórica o Planejamento Operacional e a Gestão de Processos, adequado às normas estabelecidas na Instrução Normativa 01/2018, base legal para a utilização do Sistema PGC. Para isto, a metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e o estudo de caso, tendo como unidade de análise a Universidade Tecnológica Federal do Paraná Câmpus Curitiba. Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados foi a aplicação de questionários aos responsáveis pelas Unidades Gestoras de Recursos (UGR's) e às Pró-Reitorias de Administração e Planejamento das Universidades Federais do Sul do país. Foi possível perceber o grau de conhecimento sobre o referido sistema e ainda, mapear as atuais modalidades de planejamento utilizadas no Câmpus Curitiba e nas demais Instituições Federais de Ensino Superior. Destacou-se a necessidade de investimento em treinamento e conscientização dos servidores envolvidos em todo o processo de execução orçamentária, sobre a responsabilidade comum de cada membro da equipe em fazer parte da elaboração do PAC. O modelo foi apresentado no apêndice deste trabalho de forma gráfica, utilizando-se de cronograma, infográfico e fluxogramas, a fim de minimizar possíveis dificuldades de entendimento, permitindo a organização das ações nos setores, possibilitando a aplicabilidade eficaz do Sistema PGC no Câmpus Curitiba da UTFPR.

**Palavras-chave:** Planejamento de aquisições e contratações. Sistema PGC. Gestão de Processos.

## ABSTRACT

HULTEMANN, Aline. **System of Management and Planning of Contracting: a proposal for the Federal Technological University of Paraná Câmpus Curitiba**. 2018. 115 f. Dissertation (Professional Master in Public Administration) - Master's Program in Public Administration in National Network - PROFIAP, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2018.

The current model of Public Management, governed by the principles of efficiency, effectiveness, transparency and economicity, has been used of management tools from private institutions, with the aim of improving service delivery to the population in an efficient way, with the least possible investment and that guarantees the transparency of actions to the population. Following this trend, the Department of Standards and Logistics Systems of the Secretariat of Management of the Ministry of Planning, Development and Management, through Normative Instruction 01/2018, has launched the System of Planning and Management of Procurement (PGC), whose main objective is to assist the Administrative Units of General Services (UASG), of the direct, autarchic and foundational branches of Federal Public Administration, in the elaboration of Annual Plans of Acquisitions and Contracts, aiming at standardizing the contracting planning that the body intends to carry out in the subsequent year, access to consolidated information, disclosed in the official portals of each institution. The general objective of the present study was to propose a Procurement and Procurement Planning (PAC) model, based on the Operational Planning and Process Management, based on the standards established in IN 1/2018, the legal basis for the use of the PGC System. For this, the methodology used was the descriptive research and the case study, having as unit of analysis the Federal Technological University of Paraná Câmpus Curitiba. The instruments used to collect the data were the application of questionnaires to the managers of the Resource Management Units (UGR's) and to the Administrative and Planning Vice-Chancellors of the Southern Federal Universities of the country. It was possible to understand the degree of knowledge about this system and also to map the current planning modalities used in Câmpus Curitiba and in the other Federal Institutions of Higher Education. It was highlighted the need for investment in training and awareness of the employees involved in the entire budget execution process, on the common responsibility of each team member to be part of the preparation of the PAC. The model was presented in the appendix of this work in a graphical way, using a schedule, infographic and flow charts, in order to minimize possible understanding difficulties, allowing the organization of actions in the sectors, making possible the effective applicability of the PGC System in Curitiba Câmpus. UTFPR.

**Keywords:** Procurement and hiring planning. PGC system. Processes management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Localização dos Câmpus da UTFPR no estado do Paraná .....	18
Figura 2 - Fases do Planejamento Estratégico.....	31
Figura 3 - 5 Eixos abrangendo 10 dimensões na avaliação das IES.....	35
Figura 4 – Telas iniciais do PGC.....	42
Figura 5 – Fluxo Gerenciamento de Riscos .....	43
Figura 6 - Características do PGC como ferramenta de planejamento estratégico, <i>accountability</i> e gestão de suprimentos. ....	44
Figura 7 - Relação entre processos, subprocessos e tarefas .....	47
Figura 8 - Exemplo de fluxograma.....	51
Figura 9 - Figuras utilizadas em um fluxograma.....	52
Figura 10 - Etapas da Pesquisa.....	56
Figura 11 - Divisão do questionário a ser aplicado aos gestores da UTFPR Curitiba.....	58
Figura 12 - Grupo 1 - Estratégia e Ambiente Organizacional.....	63
Figura 13 - Grupo 2 Estratégia e Ambiente Organizacional .....	64
Figura 14 - Processo de definição de metas .....	65
Figura 15 - Existe um sistema de controle para a definição de metas .....	66
Figura 16 - Funcionamento do sistema de controle de definição de metas .....	66
Figura 17 - Instrumentos para identificação das demandas .....	68
Figura 18 - Instrumentos para identificar a demanda da participação em eventos.....	68
Figura 19 - Dificuldades com o planejamento no setor .....	69
Figura 20 - Dificuldades com o planejamento em relação o a administração do Câmpus .....	70
Figura 21 – Grupo 1 – Relacionamento com a Gestão do Câmpus.....	71
Figura 22 - Grupo 2 – Relacionamento com a Gestão do Câmpus .....	73
Figura 23 - Sugestão de ações para a DIRPLAD .....	74
Figura 24 - Gerenciamento de risco.....	78
Figura 25 - Cadastrar Item .....	80
Figura 26 - Cronograma Sistema PGC .....	82
Figura 27 - Exemplo Relatório Carga Patrimonial .....	84
Figura 28 - Relatório de Acompanhamento de Despesa.....	85
Figura 29 -Modelo de planilha de levantamento de demandas .....	86
Figura 30 - Fluxograma da Fase 1 PAC- Identificação das Demandas - Prazo 4 meses.....	88
Figura 31 - Informações Gerenciais.....	92
Figura 32 - Fluxograma Fase 2 PAC – Documentação – Prazo 4 meses.....	93
Figura 33 - Fluxograma Fase 3 PAC – Encaminhar Plano Anual – Prazo 1 mês.....	95
Figura 34 - Fluxograma Fase 4 PAC – Avaliação do Plano Anual – Prazo 1 mês .....	97
Figura 35 - Cronograma PAC.....	99
Figura 36 - Infográfico Fases do PAC .....	100
Figura 37 - Alcance dos objetivos .....	101
Figura 38 - Estudos preliminares.....	117
Figura 39 - Informações do Item .....	118
Figura 40 - Gerenciamento de Riscos.....	119

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Estrutura administrativa UTFPR Câmpus Curitiba.....	20
Quadro 2 - Partes do Planejamento.....	27
Quadro 3 - Definições de estratégia.....	28
Quadro 4 - Métodos de Planejamento e Orçamento Comparados.....	33
Quadro 5 - Dificuldades para a implementação do planejamento estratégico nas IFES .....	37
Quadro 6 – Definições de Processo .....	46
Quadro 7 - Definições de Subprocessos .....	47
Quadro 8 - Classificação da Pesquisa .....	55
Quadro 9 - Resultado questionário Universidades Federais da Região Sul.....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Comparativo número de alunos e servidores UTFPR e Câmpus Curitiba .....	20
Tabela 2 – Cronograma Sistema PGC .....	81

## LISTA DE SIGLAS

BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
BMP	<i>Business Process Management</i>
BMPN	<i>Business Performance Model And Notation</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CATMAT/CATSER	Catálogo de Materiais e Serviços
CEFET-PR	Centro Federal de Educação Tecnológica Federal do Paraná
CGU	Controladoria-Geral da União
CIC	Cidade Industrial de Curitiba
COPLAD	Conselho de Planejamento e Administração
COUNI	Conselho Universitário
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
DELOG	Departamento de Normas e Sistemas de Logística
DIDEP	Divisão de Desenvolvimento de Pessoas
DIREC	Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias
DIRGE	Diretoria-Geral
DIRGRAD	Diretoria de Graduação e Educação Profissional
DIRPLAD	Diretoria de Planejamento e Administração
DIRPPG	Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EP	Estudos Preliminares
ESAF	Escola de Administração Fazendária
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GR	Gestão de Riscos
IES	Instituições de Ensino Superior
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INTOSAI	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação

MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPF	Ministério Público Federal
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
PAC	Planejamento de Aquisições e Contratações
PAC-UNCOMP	Unidade de Compras
PAC-AUTOR	Autoridade Competente
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGC	Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PPA	Plano Plurianual
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPGCA	Programa de Pós-Graduação em Computação Aplicada
PPGCTA	Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental
PPGEB	Programa de Pós-Graduação em Engenharia Biomédica
PPGEC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil
PPGEF	Programa de Pós-Graduação em Educação Física
PPGEL	Programa de Pós-Graduação em Estudos da Linguagem
PPGEM	Programa de Pós-Graduação Engenharia Mecânica
PPGFA	Programa de Pós-Graduação em Física e Astronomia
PPGFCET	Programa de Pós-Graduação em Formação Científica, Educacional e Tecnológica
PPGPGP	Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública
PPGQ	Programa de Pós-Graduação em Química
PPGSE	Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Energia
PPGTE	Programa de Pós-Graduação em Tecnologia
PPI	Projeto Político-Pedagógico Institucional
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
PROFMAT	Programa de Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TAE	Técnicos-administrativos em educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
TI	Tecnologia da Informação

UASG	Unidade Administrativa de Serviços Gerais
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UGR	Unidade Gestora de Recurso
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
1.2.2 Objetivo Geral.....	16
1.2.3 Objetivos Específicos .....	16
1.3 APRESENTAÇÃO DO CASO .....	17
1.4 JUSTIFICATIVA .....	22
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA .....	25
2.1.1 Planejamento.....	25
2.1.2 Estratégia .....	28
2.1.3 Planejamento Estratégico .....	30
2.1.4 Planejamento estratégico na administração pública.....	32
2.1.5 Planejamento nas Instituições Federais de Ensino Superior .....	34
2.1.6 Gestão de Suprimentos e <i>accountability</i> na Administração Pública.....	37
2.2 O SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE CONTRATAÇÕES..	40
2.2.1 O PGC como Instrumento de Planejamento Estratégico, Gestão de Suprimentos e <i>Accountability</i> .....	43
2.3 GESTÃO DE PROCESSOS.....	45
2.3.1 Processos, Subprocessos e Tarefas .....	46
2.3.2 Gestão por Processos e Gestão de Processos.....	48
2.3.3 Mapeamento e Modelagem dos Processos .....	50
2.3.4 Fluxograma .....	51
2.3.5 Diagramas, mapas e modelos.....	52
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>55</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
4.1 QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DA UTFPR CÂMPUS CURITIBA .....	61
4.1.1 Seção 1 – Dados do Entrevistado.....	61
4.1.2 Seção 2 – Estratégia e Ambiente Organizacional .....	62
4.1.3 Seção 3 - Objetivos e Metas .....	65
4.1.4 Seção 4 – Planejamento de Compras e Contratações.....	67
4.1.5 Seção 5 – Relacionamento com a Gestão do Câmpus .....	71
4.2 QUESTIONÁRIO IFES DA REGIÃO SUL DO PAÍS.....	75
4.3 PROPOSTA DE MODELO DE PAC.....	76

4.3.1 Fase 1 – Identificação das Demandas .....	82
4.3.1.1 Atividade 1 – Definir equipe de planejamento .....	83
4.3.1.2 Atividade 2 – Mapeamento do setor .....	84
4.3.1.3 Atividade 3 – Solicitar demanda individual .....	85
4.3.1.4 Atividade 4 – Consolidação e aprovação das demandas .....	87
4.3.2 Fase 2 – Documentação.....	88
4.3.2.1 Atividade 1 – Definição dos Grupos .....	89
4.3.2.2 Atividade 2 – Informações do Item.....	89
4.3.2.3 Atividade 3 – Estudos Preliminares e Gerenciamento de Risco.....	90
4.3.2.4 Atividade 4 - Informações Gerenciais.....	91
4.3.3 Fase 3 – Encaminhar Plano Anual .....	93
4.3.3.1 Atividade 1- Montar Processo .....	94
4.3.4 Fase 4 – Atualização do Plano Anual.....	95
4.4 RESUMO DO ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS .....	101
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DA UTFPR CÂMPUS CURITIBA .....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL 116</b>	
<b>ANEXO A – ESTUDOS PRELIMINARES .....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO B – INFORMAÇÕES DO ITEM.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO C – GERENCIAMENTO DE RISCO.....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A conjuntura social atual tem como característica o contexto social-histórico de predomínio neoliberal, com suas regras de ordem econômica e política, desde a última década do século XX, apresentando fundamentos gerenciais na gestão pública do Brasil, inclusive na área da educação (TURÍBIO; SANTOS, 2017).

Segundo Melo (2002), as universidades públicas, neste início de milênio, são constantemente solicitadas para atualizarem e redefinirem seus fundamentos e propósitos, raramente requeridos ao longo dos seus oito séculos de história, com possíveis consequências na sua atual organização e comportamentos diante das demandas sociais consequentes.

De acordo com Estrada (2000), a gestão universitária vem lançando mão do planejamento estratégico, ferramenta que teve origem nas instituições privadas, cada vez mais utilizada nas Instituições Federais de Ensino Superior -IFES. Acompanhando a tendência gerencial na administração pública, com o foco na eficiência da prestação dos serviços e no controle de resultados, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão lançou uma nova ferramenta de gestão e planejamento: o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC). Este sistema será utilizado para o planejamento das aquisições de bens e contratações de serviços, obras e soluções de tecnologia da informação. A prática será obrigatória para todos os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional a partir de 2019 e terá como objetivo principal auxiliar nas decisões relativas às aquisições, consolidando a fase de planejamento dos órgãos e entidades. O governo espera oferecer à população, por meio desta ação, o acesso a este tipo de informação de maneira confiável, que deverá ser divulgada nos sites oficiais de cada instituição (BRASIL, 2018b).

O desenvolvimento deste sistema veio ao encontro da necessidade de realização do planejamento estratégico nas IFES. Um planejamento exige dos dirigentes e gestores universitários conhecimentos técnicos e competências na área de gestão, além do comprometimento, para que os propósitos institucionais sejam atingidos (SILVA; SHIGUNOV; FERRARO, 2014).

Ocorre que, muitas vezes, os gestores universitários são docentes que carecem de formação e conhecimento técnico na área de gestão pública e administração. De acordo com seu Regimento Geral (UTFPR, 2009c), na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, estes professores são escolhidos pelos seus pares para chefiar os departamentos acadêmicos e coordenações dos programas de graduação e pós-graduação, ambientes onde surgem a maioria das demandas em termos de aquisições e contratações. Embora sejam

especialistas em suas áreas de formação, podem, muitas vezes, não ter conhecimento sobre os inúmeros procedimentos burocráticos, prazos, regras e legislações, que devem ser respeitadas para realizar uma compra ou contratação. Este fato poderá gerar dificuldades e se apresentar como um verdadeiro empecilho na gestão do setor para esses docentes-gestores.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No que tange a utilização responsável e eficaz do orçamento público, a prática da gestão de suprimentos e do planejamento e, considerando que estas ações representam um constante desafio para os dirigentes universitários, o presente estudo objetiva identificar as dificuldades dos gestores universitários e propor um modelo de formulação de planejamento de aquisições e contratações (PAC), que atenda a demanda estabelecida pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão através do novo sistema PGC. Levando em consideração a estrutura organizacional e o modelo de descentralização orçamentária da UTFPR Câmpus Curitiba, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão: **Quais os elementos constitutivos de um modelo de PAC, em conformidade com o Sistema PGC, aplicado aos gestores da UTFPR Câmpus Curitiba?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de PAC para os departamentos e programas da UTFPR Câmpus Curitiba (UGR's), utilizando ferramentas da Gestão de Processos, a fim de atender as exigências do Ministério do Planejamento com a implantação do Sistema PGC.

### 1.2.3 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo se apresentam como:

- 1) Traçar um diagnóstico da situação atual das UGR's da UTFPR Câmpus Curitiba quanto a organização e planejamento de compras e contratações, através da análise dos dados levantados com a aplicação de questionário aos gestores;

- 2) Apresentar os resultados da pesquisa com os gestores da UTFPR quanto à questão das dificuldades burocráticas e relacionamento com a equipe diretiva do Câmpus Curitiba;
- 3) Identificar o conhecimento acerca do novo sistema PGC e a forma de utilização do planejamento na gestão das universidades, a partir de pesquisa aplicada as Pró-reitoras de Planejamento e Administração das Universidades Federais da região sul brasileira;
- 4) Elaborar metodologia para o planejamento de aquisições e contratações, a fim de alimentar o sistema PGC.

### 1.3 APRESENTAÇÃO DO CASO

De acordo com seu Regimento Geral (UTFPR, 2009c), a UTFPR é uma Instituição Federal de Ensino Superior com natureza jurídica de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). A instituição foi transformada em universidade através da Lei 11.184, de 07 de outubro de 2005 (BRASIL, 2005a), a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná CEFET-PR, que por sua vez, teve origem na Escola de Aprendizes Artífices, fundada em 1909 (UTFPR, 2018).

A UTFPR tem como essência o atendimento das demandas da sociedade no que tange a graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão. Oferece cursos superiores de tecnologia, bacharelados e licenciaturas, cursos de especialização, mestrados e doutorados, além da constituição de diversos grupos de pesquisa e projetos de extensão. De acordo com o Relatório de Gestão de 2017 (UTFPR, 2018), as perspectivas e metas da instituição são atualizadas a cada quinquênio, na organização do Plano Estratégico e do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documentos que orientam propostas, programas e ações em atendimento ao Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI), além dos procedimentos definidos nas suas normatizações legais, regimentais e programas de governo.

A instituição oferece qualificação profissional de nível médio, por meio da oferta de cursos técnicos nas áreas de agrimensura, eletrônica, informática e mecânica. No que tange a extensão, a área de relações empresariais e comunitárias, atua junto ao empresariado e à comunidade, por meio do desenvolvimento de pesquisa aplicada, de cultura empreendedora, de atividades sociais e extraclasse, entre outras.

De acordo com o Relatório de Gestão de 2017 (UTFPR, 2018), a UTFPR tem como missão e visão:

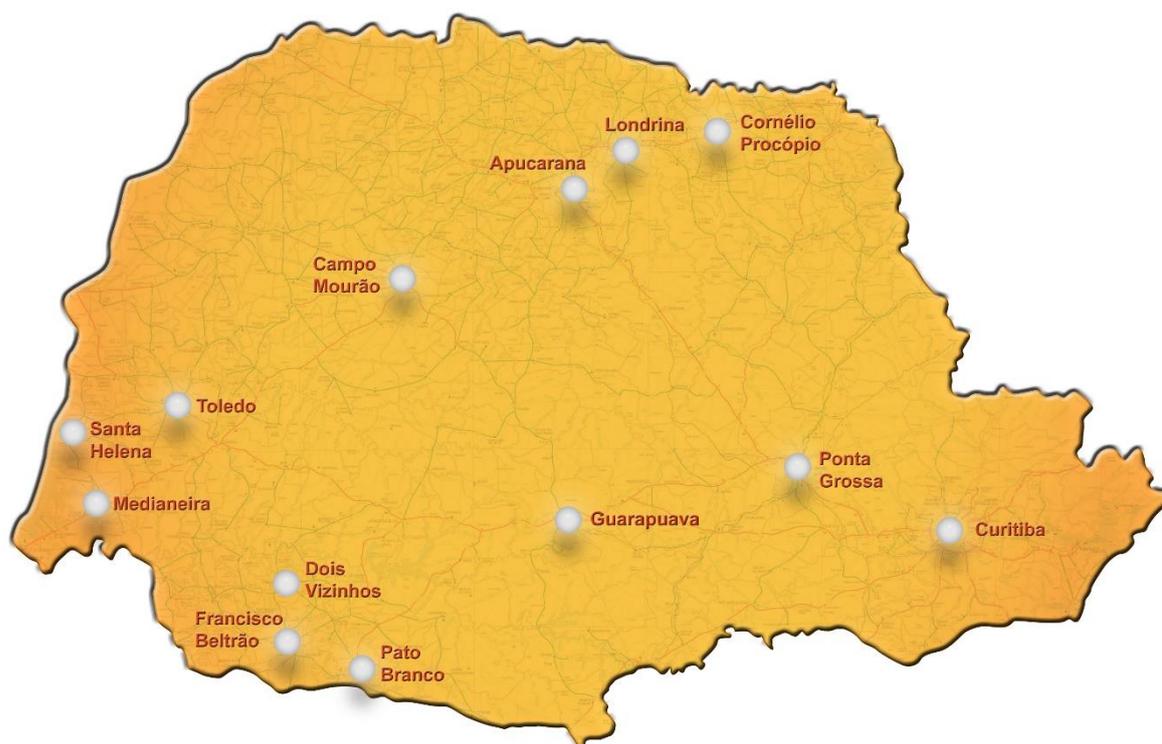
Missão: desenvolver a educação tecnológica de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética, sustentável, produtiva e inovadora com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade.

Visão: ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica.

O Relatório de Gestão é um documento produzido anualmente no qual a UTFPR apresenta à sociedade e aos órgãos de controle, as ações e resultados alcançados pela instituição na área de ensino, pesquisa e extensão, além de informações sobre o seu quadro de pessoal, estrutura física e assistência estudantil. O Relatório de Gestão passa pela aprovação do Conselho de Planejamento e Administração (COPLAD) e apreciação do Conselho de Universitário (COUNI).

A instituição conta com treze Câmpus no Estado do Paraná, cada um deles mantendo cursos orientados de acordo com a necessidade da região onde está situado. Os Câmpus da UTFPR estão localizados nos municípios de Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Londrina, Medianeira, Ponta Grossa, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Santa Helena e Toledo, conforme exposto na figura 1:

**Figura 1 - Localização dos Câmpus da UTFPR no estado do Paraná**



Fonte: Portal UTFPR (2018).

De acordo com o Relatório de Gestão de 2017, a UTFPR conta com 127 cursos superiores e 99 cursos de especialização, mestrado e doutorado, atende 38 mil alunos dos cursos técnico integrado, graduação, especialização, mestrado e doutorado e possui em seu quadro

funcional 2.864 professores e 1.156 técnicos-administrativos, totalizando 4.020 servidores (UTFPR, 2018).

O orçamento anual da UTFPR é discutido e aprovado previamente pelo COPLAD e tem como base a distribuição orçamentária regida pela Lei Orçamentária Anual (LOA), que traz a previsão de alocação dos recursos e a descrição dos programas e ações que serão aplicados no ano seguinte. Na UTFPR o orçamento é executado de acordo com os objetivos e metas elencados no PDI.

A execução orçamentária da UTFPR é descentralizada. Cada Câmpus, bem como a Reitoria, recebe um percentual do orçamento total, calculado através de matriz orçamentária que considera variáveis como: número de alunos formados e matriculados, número de docentes, titulação dos docentes e números de técnicos-administrativos. O Diretor Geral de cada Câmpus, na qualidade de ordenador de despesas, tem a responsabilidade de executar o recurso para atender de maneira eficaz e transparente as demandas de custeio, manutenção e investimento do respectivo Câmpus (UTFPR, 2009b).

As diretorias de área, departamentos acadêmicos, coordenações de pós-graduação, designadas como unidades gestoras de recurso UGR's, recebem uma fração do orçamento total destinada ao Câmpus. Esta parcela é calculada utilizando o mesmo princípio da matriz orçamentária padrão aplicada pela Reitoria, considerando número de alunos matriculados e formados, quantidade e titulação dos docentes e técnicos administrativos, número de laboratórios e quantitativo de insumos neles utilizados (UTFPR, 2015).

Assim como o ordenador de despesas, os gestores das UGR's têm a responsabilidade de executar orçamento de maneira eficiente e planejada, respeitando os prazos divulgados pelo Ministério da Educação e do Planejamento. O recurso é destinado para o custeio do setor e deve ser aplicado na aquisição de materiais e equipamentos, contratação de serviços que atendam a demanda do departamento ou programa, e ainda, pagamento de publicações, participação em eventos e pagamento de diárias e passagens, despesas essenciais para a manutenção da qualidade de ensino, pesquisa e extensão (UTFPR, 2018).

O Câmpus Curitiba da UTFPR, objeto desse estudo, é a primeira unidade da UTFPR, tendo iniciado suas atividades no ano de 1909 com a Escola de Aprendizes Artífices, em 1978 passou a ser denominada como CEFET-PR e em 2005 foi transformada, como os demais Câmpus, na primeira, e até o momento única, Universidade Tecnológica Federal do Brasil. Curitiba é o maior Câmpus da UTFPR, sendo constituído por três sedes próprias, sendo elas: Sede Centro, Sede Ecoville e Sede CIC-Neoville, todas na cidade de Curitiba. Segundo os dados do Relatório de Gestão de 2017 (UTFPR, 2018), o Câmpus Curitiba possui 9.623 alunos, 810

professores e 216 técnicos-administrativos. Esses números representam uma média de 23% em relação ao total da UTFPR.

**Tabela 1 Comparativo número de alunos e servidores UTFPR e Câmpus Curitiba**

UNIDADE	ALUNOS	PROFESSORES	TAE'S
UTFPR total	37.982	2.864	1156
Câmpus Curitiba	9.693	810	216
<b>PERCENTUAL</b>	<b>25%</b>	<b>28%</b>	<b>18%</b>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Relatório de Gestão UTFPR (UTFPR, 2018).

O Câmpus Curitiba é dividido administrativamente em cinco Diretorias de Área:

**Quadro 1 Estrutura administrativa UTFPR Câmpus Curitiba**

SIGLA	DIRETORIA	FINALIDADE
DIRGE	Diretoria-Geral	Órgão executivo da administração que coordena e supervisiona todas as atividades do Câmpus.
DIRPLAD	Diretoria de Planejamento e Administração	Órgão de coordenação do planejamento, responsável pela elaboração, controle e execução orçamentária, financeira e patrimonial do Câmpus.
DIRGRAD	Diretoria de Graduação e Educação Profissional	Órgão responsável por coordenar e supervisionar a execução de atividades do ensino de Graduação e de Educação Profissional.
DIRPPG	Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação	Órgão responsável por coordenar e supervisionar a execução de atividades do ensino de Pós-Graduação e da Pesquisa.
DIREC	Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias	Órgão responsável por promover e fortalecer a interação entre a Instituição, as empresas e a comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Regimento Interno UTFPR (UTFPR, 2018).

A Diretoria-Geral (DIRGE), é responsável pela gestão geral do Câmpus, conforme apresentado no quadro 1. Assim sendo, a grande maioria das suas demandas por compras e aquisições fica sob a responsabilidade da Diretoria de Planejamento e Administração DIRPLAD, exceto despesas com eventos e viagens do Diretor-geral e equipe de trabalho.

De acordo com o Art. 83 do Regimento dos Campi (UTFPR, 2009b), está entre as atribuições da DIRPLAD elaborar as diretrizes de descentralização orçamentária do Câmpus, orientar as atividades de planejamento, orçamento e modernização, gerir a execução orçamentária, financeira e patrimonial, controlar e executar a execução dos programas, projetos e convênios firmados, bem como suas respectivas prestações de contas.

Ainda de acordo com o Quadro 1, a Diretoria de Graduação (DIRGRAD) é responsável pelas atividades do ensino de graduação e educação profissional tanto na modalidade presencial como a distância. A DIRGRAD é encarregada dos cursos técnicos e de graduação do Câmpus Curitiba. Atualmente são 14 Departamentos Acadêmicos na UTFPR Curitiba. Todas as decisões administrativas e acadêmicas, tomadas pelo departamento acadêmico, devem ser previamente discutidas nos seus conselhos departamentais.

Segundo o Regimento dos Campi da UTFPR (UTFPR, 2009b), as principais atribuições dos departamentos acadêmicos são: a gestão das pessoas, infraestrutura acadêmica e congregação dos docentes de disciplinas, áreas e habilitações afins, objetivando o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. Os seus chefes serão escolhidos pelos seus servidores, em processo democrático, de conformidade com regulamento próprio aprovado pelo Conselho de Graduação e Educação Profissional.

De acordo com o Art. 37 do Regimento dos Campi (UTFPR, 2009b), são atribuições do chefe de departamento acadêmico, entre outras:

- XI. otimizar e controlar o uso dos laboratórios, recursos materiais e humanos para execução das suas atividades;
- XII. propor, em consonância com a Coordenação de Curso, à Secretaria de Gestão Acadêmica o plano anual de metas do Departamento, com respectivos custos, no tocante à aquisição de novos equipamentos, implantação, atualização e implementação de laboratórios.

A Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação (DIRPPG) é responsável por planejar, coordenar e supervisionar a execução de atividades relacionadas à pesquisa e à pós-graduação. É a diretoria responsável pelos cursos de mestrado e doutorado da instituição. Hoje o Câmpus conta com 17 Programas de Pós-Graduação. De acordo com o regimento interno (UTFPR, 2009b), o coordenador de programa será indicado a partir de lista tríplice elaborada pelo Colegiado de Programa/Curso e encaminhada por meio da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação ao Diretor-Geral para escolha.

A Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias (DIREC) trabalha na interação entre a Instituição, as empresas e a comunidade, atendendo as demandas da sociedade e contribuindo para o aprimoramento das atividades de ensino e pesquisa (UTFPR, 2018).

Assim como nos demais Câmpus da UTFPR, no Câmpus Curitiba os Departamentos Acadêmicos e Programas de Pós-graduação, UGR's, são responsáveis pelo planejamento de compras de materiais e equipamentos, contratação de serviços, bem como, pagamento de publicações, inscrições em eventos, diárias e passagens, que atendam as demandas de suas

respectivas áreas. As despesas das diretorias citadas anteriormente são compostas pelas demandas específicas de custeio e manutenção das áreas de ensino, pesquisa e extensão do Câmpus, já que possuem ligação direta com os estudantes e comunidade externa da instituição (UTFPR, 2018).

No Câmpus Curitiba, o total do orçamento destinado às UGR's é definido subtraindo do total do repasse anual, a previsão de despesas fixas de custeio e manutenção do Câmpus e ainda, o valor dispendido em diárias e passagens para as Diretorias de Área. Este resultado é aplicado na matriz orçamentária. Esta ação atende a determinação descrita na Resolução 11/2015 da COPLAD, que salienta a importância da preservação dos recursos para as despesas fixas dos Câmpus, considerando o histórico dos gastos com base no ano anterior e, ainda, a estimativa de novas demandas para o exercício (UTFPR, 2015).

Por se tratar de uma autarquia, a UTFPR deve obedecer a todos os princípios e legislações de compras aplicadas aos órgãos públicos federais. O regramento para aquisições e contratações, estabelecido através do artigo 37, inciso XXI da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), define a licitação como instrumento obrigatório para qualquer tipo de contratação, assegurando aos concorrentes interessados a igualdade de condições competição.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Os processos de aquisição e contratação nas autarquias federais devem obedecer os requisitos legais exigidos nas seguintes regulamentações: Lei 8.666/93 Lei das Licitações (BRASIL, 1993), Lei 10.520/02 - Lei do Pregão (BRASIL, 2002), Decreto nº 7.892/2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços (BRASIL, 2013), Instrução Normativa (IN) 05/2017, que regulamenta a contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal direta, indireta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017) e a mais atual, e ainda pouco familiar, IN 01/2018, que dispõem sobre a elaboração do Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2018c).

O presente trabalho se justifica pela necessidade de cumprir as exigências impostas pela IN 1/2018 e abreviar a complexidade das ações impostas aos gestores das UGR's, no que tange a aplicação dos recursos orçamentários com a aquisições de materiais e equipamentos e contratação de serviços, respeitando os princípios da eficiência, eficácia e economicidade.

Através do PGC, instituído pela IN 1/2018 (BRASIL, 2018c), o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão pretende implantar a cultura do planejamento nas instituições, visando fortalecer o *accountability* e a organização da gestão, proporcionando ganhos financeiros através da possibilidade de compras coletivas e pré-determinadas e consequente ganhos financeiros (BRASIL, 2018b).

Um fato que pode se apresentar como dificultador na elaboração do planejamento de compras e a execução eficaz do orçamento é o número insuficiente de técnico-administrativos (TAE's) nas Universidades Brasileiras. No caso da UTFPR a questão é ainda mais grave. Segundo estudo de DAÚD (2015), no indicador de dimensão acadêmica, a UTFPR se classifica no nível muito baixo, quando se trata da relação de TAE's por estudantes de graduação, apresentando no ano de 2015 o número de 1.027 TAE's para 21.247 alunos presenciais, somente de graduação.

Assim, torna-se necessário um estudo acerca da situação atual da UTFPR Câmpus Curitiba, bem como a visão dos gestores, a fim de propor um modelo de elaboração de planejamento de aquisições para todas as UGR's do Câmpus Curitiba. O modelo será formulado com a aplicação das teorias da gestão de processos e tem a intenção de ser um instrumento de grande utilidade nas UGR's, proporcionando maior racionalidade nas decisões e restringindo a característica de pessoalidade na gestão, característica marcante do serviço público. Neste sentido, o presente trabalho deve contribuir sugerindo o modelo de gestão a fim de descomplicar a gestão das UGR's nos termos da execução orçamentária, mas especificamente neste caso, na utilização do PGC para o Câmpus Curitiba.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados da pesquisa e considerações finais. No que tange os procedimentos metodológicos utilizados, este trabalho pode ser classificado como estudo de caso, uma vez que o resultado pretendido recomendará um modelo de planejamento de aquisições e contratações, que poderá ser utilizado de fato pelos gestores das UGR's, resultando no Plano Anual de Contratações, documento que é essencial no fornecimento dos dados para alimentar o PGC.

A fim de entender qual é o nível de conhecimento acerca do Sistema PGC e conhecer as ações de planejamento de aquisições e contratações das IFES, foram aplicados questionários aos responsáveis pelos setores ligados a execução orçamentária, planejamento e compras das Universidades Federais da Região Sul do Brasil. Além disso, serão aplicados questionários aos

chefes dos Departamentos Acadêmicos e coordenadores dos cursos de Pós-Graduação do Câmpus Curitiba, a fim de levantar a atual situação dos setores quanto à organização e planejamento das aquisições e contratações e as expectativas dos gestores quanto à questão de execução orçamentária, aquisições e contratações, relacionamento com a equipe diretiva do Câmpus e principais dificuldades enfrentadas no cumprimento das exigências legais e burocráticas inerentes à função.

Embora o instrumento possa se apresentar como de extrema importância para o desenvolvimento de uma visão gerencial da administração pública, é necessário conhecer quais são os questionamentos dos gestores quanto a sua aplicação prática na rotina da gestão universitária, uma vez que sua utilização pode gerar ansiedades exacerbadas, principalmente pela questão do não conhecimento das implicações e restrições orçamentárias associadas ao não cumprimento ou aplicação ineficaz do sistema.

Para embasar teoricamente este estudo foram analisadas as obras dos principais autores sobre os temas pertinentes à pesquisa, a saber: Planejamento e Gestão Estratégicos, Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações – PGC, *Accountability* e Gestão de Processos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão descritos os principais conceitos sobre os temas que servirão de base para atingir os objetivos geral e específicos desta pesquisa. Visando analisar as ações necessárias para a implantação de um sistema de planejamento de aquisições e contratações em uma Instituição Pública de Ensino Superior, o presente referencial teórico foi dividido em três momentos.

No primeiro deles, as temáticas abordadas serão o planejamento e a estratégia, a gestão de suprimentos, sua aplicação nas organizações públicas e o *accountability*. No segundo, serão explanadas as características do PGC e como este pode ser utilizado como instrumento de planejamento estratégico, gestão de suprimentos e *accountability* na gestão pública, mais especificamente nas IFES.

No terceiro momento, serão abordadas as definições e características da gestão de processos e seus principais modelos, os quais servirão de base para a proposta do modelo de aplicabilidade do sistema PGC na UTFPR Câmpus Curitiba, unidade examinada neste estudo de caso.

### 2.1 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Com o intuito de analisar os procedimentos de aplicabilidade do planejamento e gestão estratégica na administração pública federal, especialmente nas instituições de ensino superior, compete introduzir e delinear, os principais conceitos teóricos de planejamento e estratégia encontrados na literatura, bem como analisar as diferenças entre o planejamento estratégico no setor público e privado, suas deficiências e benefícios, e, por fim, os modelos de planejamento aplicados na administração pública.

#### 2.1.1 Planejamento

O conceito de planejamento teve seu início a partir das primeiras teorias administrativas, como um dos itens que compõem as principais funções do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Segundo Robbins (1990), planejamento é a mais importante função da Administração, através dele são estabelecidos os objetivos, realizadas as tomadas das decisões e previstas e iniciadas as ações estratégicas da organização. Os autores Sobral e Peci (2008), corroboram

com Robbins quando declaram que a função de planejamento, entre as quatro funções do processo administrativo, é a mais significativa. A razão desta importância se baseia no fato de que as demais funções têm sua origem no planejamento. É na fase do planejamento que os objetivos e metas da organização são traçados, os recursos são coordenados e são instauradas as ações para a direção e controle dos resultados.

Para Ackoff (1976), planejar é algo inerente à natureza humana, uma vez que é por meio do planejamento que conseguimos discernir e organizar o combate às ameaças que possam impedir a realização das metas almejadas. A função do planejamento pode ser entendida como a ação de preparação antes da atitude prática. Segundo o autor, o planejamento é o método capaz de elaborar o que e como fazer, uma maneira coerente de organizar as ações para chegar aos objetivos e metas propostos, valendo-se das oportunidades positivas e evitando as situações negativas, procurando reduzir a repetição de fracassos (ACKOFF, 1983).

De acordo com Maximiano (2002), três pontos podem ser considerados sobre a operacionalização do planejamento os quais motivaram a sua elaboração: encarar situações futuras tidas como certas; construir situações futuras almejadas e relacionar os acontecimentos entre si. Para o autor, o processo de planejar deixa que o futuro se torne totalmente imprevisível e indica o melhor caminho a ser seguido.

Segundo Oliveira (2015), o desenvolvimento do planejamento compreende um método de análise sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por quê, por quem e onde fazer. As ações do planejamento nas organizações deverão suceder de decisões tomadas a partir da análise da consequência das mesmas no futuro, o que lhe acarreta uma influência altamente significativa.

Nesse sentido, o presente trabalho está apoiado nos conceitos de Ackoff (1976) e Oliveira (2015), destacando a função do planejamento como a ação necessária antes da atitude prática, e o planejamento como método de análise destinado a categorizar cada ação executada.

Para Tavares (2005), conceitos e práticas relacionados ao planejamento iniciaram como uma abordagem meramente financeira, no início dos anos 1950, até chegar à administração ou gestão estratégica, nos anos 1990. Estas abordagens estão ligadas ao aumento da complexidade e do ritmo das mudanças ambientais sofridas pelas organizações com o passar do tempo.

De acordo com Alves (2015), culturalmente, na gestão pública brasileira, a execução tem mais destaque e importância que o planejamento. Destaca ainda, que o orçamento, em vez de funcionar como uma ferramenta para o planejamento, acaba sendo aplicado como o planejamento em si, método chamado de planejamento incremental.

Segundo Oliveira (2015), o planejamento pode ser dividido em três níveis, a saber: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico trata dos objetivos a longo prazo, e aos métodos e ações para atingi-los, tais ações afetam a organização como um todo, e por este motivo o planejamento estratégico deve ser único. O planejamento tático trata de objetivos de médio prazo, referentes a alguns setores da organização. Já o planejamento operacional é a regulamentação das ações, técnicas e procedimentos, com um objetivo singular a ser atingido pelas áreas funcionais da organização.

Embora a divisão do planejamento seja um elemento importante para o melhor entendimento sobre os objetivos gerais da organização, somente quando existe harmonia entre eles os resultados de sua utilização são satisfatórios (OLIVEIRA, 2015).

Ackoff (1983) sugere a divisão do planejamento em cinco partes e esclarece que a divisão de um plano deve ser uma preferência pessoal ou de estilo, não sendo necessária a avaliação das vantagens e desvantagens de um determinado tipo de planejamento.

**Quadro 2 - Partes do Planejamento**

<b>PARTES DO PLANEJAMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1 – Planejamento dos fins	Especificação dos objetivos e metas
2 – Planejamento dos meios	Escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais se tentará atingir objetivos.
3 – Planejamento de recursos	Determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados as atividades.
4 – Planejamento de implantação	Determinação de procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano possa ser executado.
5 – Planejamento de controle	Determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução e para prevenir ou corrigir continuamente esses erros e estas falhas.

**Fonte:** Elaborado pela autora com referência em Ackoff (1983).

No presente trabalho o enfoque principal foi o desenvolvimento de um modelo de gestão de processos para o planejamento a nível operacional e ainda, seguindo os conceitos do Quadro 2, no planejamento dos fins, onde a ênfase está na especificação dos objetivos e metas.

Complementando a descrição das partes do planejamento de Ackoff, Oliveira (2015), ressalta alguns pontos importantes: o próprio processo de planejamento deve ser planejado; o processo de planejamento é participativo, sua ação se executa mutuamente, entre duas ou mais partes do todo; e o processo é frequente, ou seja, repete-se ao longo do tempo.

### 2.1.2 Estratégia

De maneira bastante clara e acessível, Oliveira (2015) conceitua a estratégia como o instrumento capaz de determinar quais serão os caminhos, as opções, os métodos de ação que devem ser seguidos a fim de alcançar os objetivos, desafios e metas traçados pela organização. O conceito de estratégia está relacionado a ligação da organização com seu ambiente, este externo e não controlável. Nessa situação, ela procura determinar e preparar estratégias que potencializam os resultados da interação estabelecida.

Segundo Mintzberg et al. (2006), não existe uma definição única para a estratégia, diversos autores conceituam sobre o tema, conforme exposto no quadro 3:

**Quadro 3 - Definições de estratégia**

REFERÊNCIA	CONCEITO
Von Neumann e Morgenstern, 1947, p. 79	Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa.
Chandler Jr., 1962, p. 13	Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar as metas.
Tilles, 1963, p. 113	Conjuntos de objetivos e de políticas importantes.
Wrapp, 1967, p. 13	Maneira de se conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra.
Simon, 1971, p. 79	Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período.
Andrews, 1971, p. 28	Conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.
Rumelt, 1974, p. 28	Manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa.
Buzzell, Gilligan e Wilson, 1977, p. 116	Conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.
Steiner, 1979, p.5	Futuridade das decisões correntes.
Glueck, Kaufman e Walleck, 198, p.9	Plano uniforme, compreendido e integrado, que é estabelecido para assegurar que objetivos básicos da empresa serão alcançados.
Pascale e Athos, 1982, p. 8	Processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos.

Mintzberg, 1983, p.9	Forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida.
Sharplin, 1985, p. 6	Plano ou curso de ação de vital, intensa e continuada importância para a empresa em sua totalidade.
Porter, 1985, p. 21	Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, que é a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha dessa estratégia competitiva está baseada no nível de atratividade da indústria e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro dessa indústria.
Ohmae, 1985, p. 42	Modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.
Ansoff, 1990, p. 93	Regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa.
Quinn, 1992, p. 5	Padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequências de ações em um todo coeso.
Stoner e Freeman, 1995, p. 141	Programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a resposta dessa ao seu ambiente através do tempo.

**Fonte: Adaptado de Oliveira (2015, p. 192).**

Como se vê no quadro 3, na conjuntura organizacional, a evolução do conceito de estratégia determinou a expressão como sinônimo de definição de metas e objetivos de longo prazo para uma instituição e, ainda, a destinação dos recursos e ações necessárias para alcançar essas metas. (AFFELDT; VANTI, 2009).

Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, a definição de estratégia que melhor representa a situação apresentada está baseada no conceito de estratégia exposto por Mintzberg (1983, p. 9), citado no quadro 3, “estratégia é a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida”.

Pretende-se propor ações dentro do planejamento operacional do Câmpus Curitiba da UTFPR, alinhadas com o planejamento estratégico da instituição, com o intuito de produzir um modelo formal para atender as necessidades dos gestores setoriais quanto a questão de planejamento de aquisições e contratações da instituição.

### 2.1.3 Planejamento Estratégico

De acordo com Paludo (2010), planejamento estratégico é um processo lógico, com o objetivo de auxiliar na escolha das alternativas para a tomada de decisão e efetivação de ações, que viabilizem sair de uma situação atual existente para chegar a uma situação futura almejada. Ainda, é uma dinâmica em que o destaque maior está na intensidade de relação com o ambiente em que a organização está inserida, além de determinar o rumo a ser seguido por ela. Para Oliveira (2015), planejamento estratégico é a proposta de ações administrativas que permite sugerir metodologicamente o melhor caminho a ser seguido pela organização, a fim de aperfeiçoar a interação com os elementos externos, agindo de maneira inovadora e personalizada.

Sob a percepção de Andrade e Amboni (2010), é possível subdividir o planejamento estratégico em planejamento estratégico tradicional e planejamento estratégico como diretriz ou guia de orientação na ótica do pensamento estratégico. Esta divisão de planejamento proposta por Andrade e Amboni, e o conceito sobre o planejamento estratégico como diretriz ou guia de orientação na ótica do pensamento estratégico, vai ao encontro dos conceitos de planejamento estratégico e gestão estratégica. Segundo os autores, o planejamento estratégico tradicional trata de desenvolver uma sequência de etapas, racionais ou analíticas, abrangendo um conjunto de parâmetros baseados na racionalidade, a fim de colaborar com a tomada de decisão a partir da análise das alternativas estratégicas disponíveis.

Neste sentido, o planejamento estratégico tradicional pode ser entendido como um método formal, executado de cima para baixo para compor um conjunto de estratégias para as organizações atingirem seus objetivos. Já o planejamento estratégico como diretriz ou guia de orientação na ótica do pensamento estratégico é diferente de um planejamento estratégico tradicional, pois nele estão inseridas as estratégias planejadas e não planejadas, que vão originando-se ao longo do tempo, decorrentes de situações internas e externas (ANDRADE; AMBONI, 2010).

De acordo com Oliveira (2015), antes da organização adotar um sistema de elaboração e implementação do planejamento estratégico, ela deve estabelecer os critérios que lhe são mais significativos. A elaboração do planejamento estratégico compreende identificar as oportunidades e ameaças na esfera social da organização, o gestor deve avaliar quais são os pontos fortes e pontos fracos da organização e sua aptidão concreta e potencial de obter algum ganho nas oportunidades reconhecidas no ambiente, bem como combater as ameaças:

- a) a organização espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos;
- b) a organização espera conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos;
- c) a organização espera conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- d) a organização espera conhecer e evitar as ameaças externas;
- e) a organização espera ter um efetivo plano de trabalho (OLIVEIRA, 2015, p. 44).

Ainda de acordo com Oliveira (2015), a implementação do planejamento estratégico depende de questões organizacionais, como: sistemas de informação, orçamentário, de incentivos, competência organizacional e gestão dos recursos humanos e pode ser dividido em 4 fases.

**Figura 2 - Fases do Planejamento Estratégico**



**Fonte: Adaptado de Oliveira (2015).**

Fase 1 - Diagnóstico Estratégico - Nesta fase, determina-se “como se está” e pode ser dividida em cinco etapas básicas: Identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes;

Fase 2 - Missão da Empresa - Nesta fase, deve-se estabelecer a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico. Pode ser dividida em 5 fases: estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macro estratégias e macro políticas;

Fase 3 - Instrumentos Prescritivos e quantitativos - Nesta fase, as questões básicas são “onde se quer chegar” e “como chegar na situação que se deseja”. Para tanto pode-se dividir esta fase em dois instrumentos interligados: instrumentos prescritivos (estabelecimento de

objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias políticas; estabelecimentos dos projetos e planos de ação) e instrumentos quantitativos (recursos necessários e expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa).

Fase 4 - Controle e avaliação - Nessa fase, verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar principalmente a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos.

Segundo Andrade e Amboni (2010), a administração elaborou através do tempo diferentes entendimentos sistemáticos de planejamento e gestão para atender os sucessivos pontos de eventualidade, inovação e diversidade nos meios interno e externo das organizações.

#### 2.1.4 Planejamento estratégico na administração pública

De acordo com os resultados do estudo de Corrêa (2007), a principal característica que difere a aplicação do planejamento estratégico no setor público e privado é a questão do legalismo. Enquanto no Estado, o planejamento estratégico depende da organização administrativa e política e as estratégias do governo são sempre submetidas a estrutura legislativa, no setor privado são as próprias organizações que definem sua visão e, conseqüentemente, suas estratégias (CORRÊA, 2007).

Apesar do planejamento estratégico ser considerado como a principal ferramenta de gerenciamento de uma organização, seja ela pública ou privada, ele necessita de revisões periódicas que possam ajustá-lo à realidade. De acordo com Branco (2014), os governos têm a responsabilidade de potencializar a eficácia da aplicação dos recursos disponíveis em ações que possam atender o bem comum, para isso, o instrumento mais adequado é o planejamento estratégico.

Pfeiffer (2000) ressalta que é possível aplicar a mesma metodologia de planejamento estratégico para a administração pública e privada, porém, deve haver algumas condições prévias favoráveis, entre elas, vontade política para iniciar um processo de transformação nas organizações, liderança comprometida e eficiente, recursos mínimos, sensibilidade social e uma efetiva noção de sentido comum.

Embora existam diferenças características entre a aplicação do planejamento estratégico na administração pública e privada, a aplicabilidade do modelo do planejamento incremental pode ser percebida como modelo comum entre as duas esferas (ALVES, 2015, p.115).

**Quadro 4 - Métodos de Planejamento e Orçamento Comparados**

<b>MÉTODO</b>	<b>LÓGICA CENTRAL</b>	<b>LIMITAÇÕES</b>
Planejamento Incremental	Aumento incremental das atividades	Não consegue lidar com mudanças do ambiente e da organização
Planejamento por Programa- <i>Planning Programin and Budgeting System</i> (PPBS)	Criação de programas que cortam a organização horizontalmente	Muitos programas acabam sendo capturados por departamentos e verticalizados. Surgiram vários programas para cada ministério ou secretaria, quebrando a lógica central da metodologia
Planejamento Base-Zero - Zero-Base Budget (ZBB)	O planejamento é repensado do zero a cada ano	É apropriado para organizações que lidam com projetos, mas difícil de aplicar nas que lidam com processos. Pouco utilizado pelos governos, por sua característica de ação processual.
Planejamento por Resultados ou por performance - <i>Results Bed Budget</i> (RBB ou PBB)	O planejamento deriva dos resultados que se quer obter	A relação de causa e efeito entre as ações e os resultados nem sempre é clara e direta. Tendência mais recente por tentar fugir da armadilha mental de “preciso de mais dinheiro”, princípio do planejamento incremental.

Fonte: Alves (2015, p. 115-116).

No quadro 4 é possível visualizar novas formas de planejamento, criados nos últimos 50 anos, com o intuito de diminuir a utilização do planejamento incremental, aplicados tanto na administração pública quanto na privada.

De acordo com Branco (2014), na administração pública, a aplicação da metodologia do planejamento estratégico tem origem no movimento da *New Public Management* (NPM), onde as técnicas gerenciais utilizadas pela esfera privadas são transportadas e adaptadas para o setor público.

Nas instituições públicas nem sempre o planejamento estratégico teve o papel de importância estabelecido nos dias de hoje. Este papel foi incorporado através de uma evolução de formas de gestão no decorrer dos anos. O movimento de *New Public Management* marca o processo de reinvenção da gestão pública, ações como o controle da qualidade na prestação dos serviços e dos resultados, maior profissionalismo e eficiência nos serviços prestados, são incorporadas no cotidiano das organizações. O referido movimento teve seu início no governo da Primeira Ministra Margareth Thatcher, no Reino Unido, e pelo Presidente Ronald Reagan, nos Estados Unidos (OTA, 2014).

No Brasil, a reforma administrativa do Estado foi iniciada em 1995, através do lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, no governo Fernando Henrique Cardoso, tendo como principal função a modernização da burocracia brasileira, bem como o desenvolvimento de novas visões e metas para o Estado, onde o mercado econômico também passaria a ter condições mais favoráveis para seu desenvolvimento (CORRÊA, 2007).

Este marco foi o início da implantação da reforma gerencial no Brasil. A reforma gerencial representa a introdução das metodologias gerenciais contemporâneas na administração pública, que tiveram origem nas instituições privadas. A diferença entre a administração burocrática e gerencial é que na última o foco principal está nos resultados. (PALUDO, 2010).

O Plano Diretor da Reforma do Estado estabeleceu a implantação da reforma gerencial brasileira e compreendeu 3 dimensões, como explanou Bresser-Pereira (1995):

- Primeira - dimensão institucional-legal: consolidação da base legal e diminuição dos entraves na legislação a fim de possibilitar a descentralização da execução/prestação de serviços públicos por meio de novos modelos organizacionais (administração indireta), como as agências reguladoras, empresas estatais e organizações sociais.
- Segunda - dimensão cultural: estímulo à mudança de postura de descrença sobre os gestores públicos, possibilitando maior autonomia nas decisões sobre os recursos humanos, materiais e financeiros.
- Terceira - dimensão da gestão: provimento de meios para o aumento da eficiência e da efetividade para o atendimento das necessidades do cidadão.

Com a consolidação da administração gerencial, o Estado buscou novas formas de gerir a coisa pública. Novas práticas e ferramentas gerenciais surgiram em consequência das mudanças de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação.

#### 2.1.5 Planejamento nas Instituições Federais de Ensino Superior

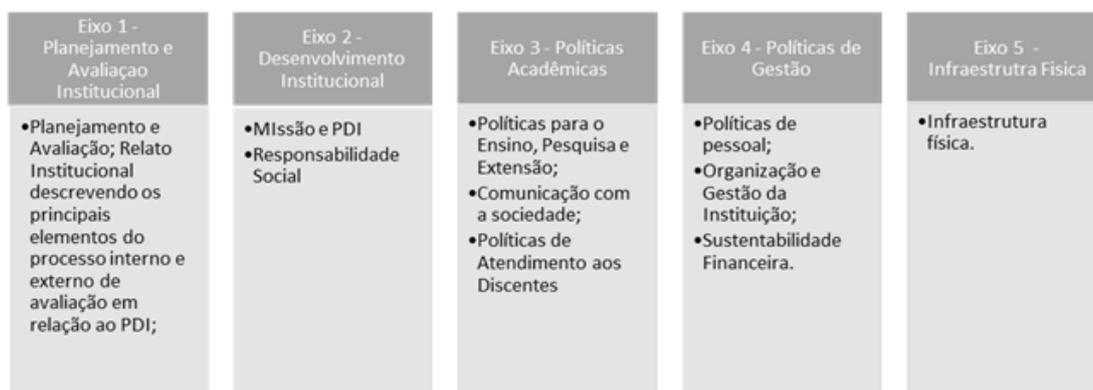
A principal função social das Universidades Públicas é a prestação de serviços, orientada para o atendimento das demandas da população na questão de ensino, pesquisa e extensão. As IFES seguem as diretrizes do planejamento nacional, consolidados através da Constituição Federal, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Plano Plurianual, Lei de

Diretrizes Orçamentárias e demais Leis e normas que regulamentam o assunto (FRANCISCO; FARIA, 2008).

Para avaliar a aplicabilidade eficaz dos planejamentos das universidades e o efetivo desempenho do serviço proposto, em 2014, através da Lei n. 10.861 foi criado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), tendo como objetivo principal a avaliação de todos os aspectos em torno de três eixos principais, a saber: avaliação das instituições, avaliação dos cursos e desempenho dos estudantes. Segundo artigo 1 da Lei 10.861/2014 (BRASIL, 2014), o sistema tem como principal objetivo melhorar a qualidade do ensino superior, coordenar sua expansão, melhorar a eficácia na prestação do serviço e exaltar da missão da instituição, trabalhando na promoção de valores sociais democráticos como o respeito às diferenças e à diversidade e a afirmação da autonomia institucional.

O sistema avalia aspectos que estão atrelados aos três eixos principais, citados anteriormente, a saber: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações. (BRASIL, 2018d). Dentro do eixo da avaliação das instituições, o SINAES estabelece 5 novos eixos, composto por dez dimensões, conforme figura 4:

**Figura 3 - 5 Eixos abrangendo 10 dimensões na avaliação das IES**



Fonte: Elaborado pela autora, a partir do Portal INEP (2015).

Segundo o INEP (BRASIL, 2018e):

As informações obtidas são utilizadas para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para embasar políticas públicas. Os dados também são úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência quanto às condições de cursos e instituições (BRASIL, 2018e).

De acordo com Segenreich (2005), o SINAES colocou o PDI como um de seus principais eixos de referência. Isto pode ser constatado analisando o Eixo 1 e 2 da figura 4,

Planejamento e avaliação institucional e desenvolvimento institucional. O PDI trata de um documento de planejamento estratégico, constituído das metas e métodos propostos pela instituição para um período de cinco anos. O MEC (BRASIL, 2004) estabeleceu os conceitos e as diretrizes para a formulação do PDI:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

A elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes. É imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios, a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral.

A recomendação do Plano de Desenvolvimento Institucional, não autoriza, por si, as IES a implementar a expansão nele prevista, devendo as mesmas, de acordo com os cronogramas apresentados no PDI, proceder às solicitações que se fazem necessárias, encaminhando seus pedidos, pelo Sistema SAPIENS (BRASIL, 2014).

Sob uma ótica mais realista, baseado na pesquisa de Santos et al (2009), é possível perceber que ainda são poucas as universidades públicas brasileiras que utilizam efetivamente o planejamento estratégico. De acordo com Borges e Araújo (2001), algumas características da estrutura universitária e do planejamento explicam este fenômeno:

- Necessidade de elevado nível de profissionalismo para dominar as tarefas, as ações requerem profissionais especializados, com autonomia de trabalho e liberdade de supervisão;
- As decisões são descentralizadas, os setores podem avançar em diferentes ritmos, de acordo com situações específicas;
- Concomitância de perspectivas distintas de universidade ocasionando dificuldades para definições únicas de missão, visão, objetivos e metas;
- Poder impreciso e disperso, as percepções distintas levam os indivíduos a trabalhar para suas convicções prevaleçam;
- Reduzida coordenação de tarefas, as estruturas são fragilmente articuladas;
- Papéis da universidade ambíguos e vagos: pesquisar, ensinar ou servir à comunidade? Não há acordo em como alcançá-los;
- A universidade trabalha com inúmeras e variadas tecnologias pelo fato de atender públicos com necessidades variadas (BORGES; ARAÚJO, 2001 p. 65).

Outros autores também desenvolveram estudos sobre a dificuldades encontradas pelas Universidades em estabelecer o planejamento estratégico como ferramenta de gestão:

**Quadro 5 - Dificuldades para a implementação do planejamento estratégico nas IFES**

REFERÊNCIAS	APONTAMENTOS
Baile, 1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ambiguidade e conflitos de objetivos;</li> <li>○ Restrições financeiras, legais, contratuais e de práticas organizacionais;</li> <li>○ Alinhamento organizacional;</li> <li>○ Falta de medidas significativas de resultados;</li> <li>○ Cultura organizacional avessa a mudanças/riscos.</li> </ul>
Cunha, 1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de estrutura de poder bem definida;</li> <li>○ Interferência de questões políticas;</li> <li>○ Falta de know-how na implementação;</li> <li>○ Ausência de uma metodologia (modelo) adequada;</li> <li>○ Necessidade de respaldo da comunidade universitária.</li> </ul>
Estrada, 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de conhecimento sobre planejamento estratégico;</li> <li>○ Falta de cultura para o planejamento;</li> <li>○ Falta de vontade política;</li> <li>○ Falta de preparo administrativo dos dirigentes;</li> <li>○ Falta de poder político do pró-reitor de planejamento;</li> <li>○ Falta de execução de todas as etapas do modelo adotado;</li> <li>○ Complexidade da estrutura universitária;</li> <li>○ Descompasso nos mandatos de reitor e diretores;</li> <li>○ Falta de quantificação e especificação das ações;</li> <li>○ Falta de controle e avaliação das ações.</li> </ul>
IPEA, 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Descontinuidade das ações de uma gestão para a outra, implicando comprometimento de recursos e investimentos aplicados</li> </ul>
Delgado Filho, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta de continuidade do processo resultante da sua não institucionalização pela organização pode ocasionar a perda de conhecimento, a replicação futura de erros e acertos, a falta de consolidação das ações e de obtenção dos resultados esperados;</li> <li>○ Fatores relacionados à estrutura da organização, o envolvimento individual das pessoas e das equipes, o desdobramento e alinhamento das ações em torno dos objetivos estabelecidos têm impacto direto sobre a execução do planejamento estratégico em universidades públicas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Santos et al. (2009).

Santos et al. (2009) apontam que as principais questões apontadas pelos pesquisadores demonstradas no quadro acima, aludem a problemas pertinentes a implementação e prática cotidiana, pois nestas fases fica claro que o planejamento estratégico é muito mais que um mero procedimento administrativo, firmado em documento.

#### 2.1.6 Gestão de Suprimentos e *accountability* na Administração Pública

Dentro da ótica do planejamento estratégico, deve-se destacar a importância da gestão de suprimentos, tanto nas instituições públicas quanto privadas. Embora existam semelhanças entre elas, principalmente após a adoção do modelo gerencial pela administração pública, ainda

existem algumas distinções. A diferença mais notória está no fato das instituições públicas dependerem do cumprimento no que está estabelecido na legislação, no caso de compras e contratações, a Lei 8666/93 - Lei das Licitações, enquanto que nas organizações privadas as compras são de livre escolha (BRASIL, 1993).

Segundo Batista e Maldonado (2008), a gestão de suprimentos é um dos instrumentos essenciais para a gestão aplicar de forma eficaz os recursos orçamentários existentes, através do planejamento e posterior concretização das compras de materiais, bens e serviço indispensáveis ao cumprimento do planejamento estratégico da organização. Existe a necessidade de profissionalizar a administração na questão de compras, através da implantação de ferramentas e técnicas avançadas. Pode-se entender como gestão de suprimentos, a aquisição e armazenagem dos materiais, bens e serviços indispensáveis à manutenção e a concretização das ações realizadas pela instituição.

Mais especificamente em instituições públicas voltadas para as pesquisas científicas, como é caso das Universidades Federais, a gestão de suprimentos proporciona o abastecimento contínuo de materiais necessários para o uso nas pesquisas científicas, por exemplo: materiais de laboratório e reagentes químicos que, por sua especificidade, necessitam ter eficácia e qualidade comprovadas eficácia, visto que o emprego de materiais e equipamentos de qualidade suspeita poderá ocasionar resultados inadequados aos experimentos científicos realizados na instituição (BATISTA; MALDONADO, 2008).

Segundo o ENAP (2002b), as despesas com a compra de materiais e contratação de serviços ainda representam um pequeno percentual do orçamento total, principalmente se comparado a despesas com pessoal. Contudo, a boa gestão destas despesas é uma prática eficaz para ampliar a eficiência na utilização dos gastos públicos e melhorar o desempenho das instituições governamentais. Falta uma orientação para os setores de suprimentos que efetivamente cause mudanças importantes, tanto na metodologia empregada para solicitar, obter, utilizar, armazenar e controlar os materiais de consumo, como na prestação de informações oportunas, indispensáveis na tomada de decisão.

Além das limitações administrativas existentes nos órgãos, sobre a questão de gestão de competências nos setores envolvidos com o processo de compras, Alves (2015) aponta para a ineficiente estrutura legal brasileira, a qual continua atrelada à gestão de compras, através da Lei 8.666/93, lei de licitações e contratos. Segundo o autor, a legislação de compras atual causa desentendimentos e induz a equívocos bastante graves. Tal lei foi um avanço nos anos 1990 quando foi sancionada. No entanto, hoje, uma lei subsequente se faz necessária para dirimir os ruídos causados por ela.

A busca constante pela maximização dos escassos recursos recebidos, através de compras com qualidade e contratações eficientes, exige que os órgãos da administração pública considerem a gestão de suprimentos como fator chave dentro do planejamento estratégico (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011). Neste sentido, o Ministério do Planejamento, lançou em 2018 o PGC, sistema que deve servir como principal instrumento de gestão de suprimentos na administração pública federal.

A implantação do sistema corrobora com a necessidade constante do aumento de eficácia e a prestação de contas no setor público, estes dois fatores podem ser resumidos no termo *accountability*. De acordo com a Instrução Normativa 01/2016 do Ministério do Planejamento e Controladoria-Geral da União (BRASIL, 2016) *accountability* é o conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações.

Segundo estudo de Siu (2011), a *accountability* deve ser entendida em um conceito geral, cabível a qualquer tipo de organização. O termo foi exposto a partir de definições elaboradas por alguns organismos internacionais. Com base nesses conceitos o autor conclui que a *accountability* está conectada a noção de que o gestor tem a responsabilidade de demonstrar o resultado obtido com o investimento dos recursos recebidos, a quem lhes concedeu. Ainda de acordo com o autor supracitado, o termo pode ser subdividido de maneira horizontal e vertical. Horizontalmente, quando as contas são demonstradas de uma instituição para a outra, embora independentes, com interesses próximos. Na direção vertical, o dever de prestar contas dos recursos utilizados a quem disponibilizou, ou seja, uma certa subordinação hierárquica.

No caso das IFES, pode-se classificar a *accountability* das duas maneiras citadas acima. Horizontalmente, as universidades têm o dever de prestar contas aos órgãos de controle, como a Controladoria Geral da União. Verticalmente, presta contas ao Ministério da Educação, órgão responsável pela descentralização orçamentária, através das informações prestadas no relatório anual de gestão, bem como para a sociedade, através do Portal da Transparência.

Para Tomasi e Roczanski (2010), a *accountability* traz a inovação para a gestão pública, no entanto, é essencial a consolidação do termo pelos gestores e a inserção desse conceito à cultura brasileira e da administração pública. Segundo Faria, Ferreira e Santos (2010), a transparência, conhecida como criação e disseminação organizada de informações, é uma das bases no combate à corrupção.

No entanto, para os gestores públicos, a incorporação do termo como uma ferramenta de gestão, pode não ser vista exatamente desta forma. O fato de ter que explicar e justificar seus atos aos órgãos de controle e a sociedade podem gerar tensão entre os gestores, associada à falta de confiança no serviço público, e principalmente, ao gasto de tempo cumprindo regras burocráticas. Nesse viés, sob a visão de SIU (2011), os dirigentes e gestores do governo, apresentam as prestações de contas pela ação dos dispositivos legais, e não por quererem apresentar a sociedade os resultados da gestão.

Para Herek (2017), existem algumas disfunções da *accountability*. O controle muito exigente costuma diminuir o ânimo dos gestores, tornando-os obstinados somente em cumprir as regras burocráticas; muito destaque na integridade e combate a corrupção pode direcionar a metodologias que inibem a eficiência e a efetividade das instituições públicas; exaltação da *accountability* e da transparência podem levar os gestores a tomarem decisões infrutíferas e ineficientes ao invés de melhorar a produção; em situações de insuficiência de recursos, muitas ações de *accountability* podem levar a uma má repartição dos recursos. Alguns autores apontam para a necessidade de mudar a visão da *accountability* na gestão pública, e destacam que se a *accountability* for almejada duramente, os agentes podem desenvolver coisas incorretas, correr riscos e se resguardar de possíveis falhas e críticas (HEREK, 2017).

Pode-se perceber abordagens diversas quanto ao tema *accountability*, porém é incontestável a crescente necessidade da sociedade obter informações transparentes sobre a utilização dos gastos públicos, e que esta seja realizada de forma eficaz pelos gestores.

## 2.2 O SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE CONTRATAÇÕES

Os órgãos da Administração Pública Direta deverão elaborar e inserir no PGC, o Plano Anual de Contratações, composto de todas as compras e contratações que irão realizar no ano seguinte, acompanhadas dos respectivos estudos preliminares e gerenciamento de riscos. O PGC foi lançado no início de 2018 e será obrigatoriamente utilizado por todos os órgãos da Administração pública direta, autárquica e fundacional, a partir de janeiro de 2019 (BRASIL, 2018c).

Entre as exigências descritas na IN 01/2018 estão:

Art. 3º Cada UASG deverá elaborar anualmente o respectivo Plano Anual de Contratações, contendo todos os itens que pretende contratar no exercício subsequente.

Art. 10. Os setores requisitantes devem encaminhar ao setor de licitações, no período de 1º de janeiro a 1º de abril do ano de elaboração do Plano Anual de Contratações, a

lista dos itens que pretendem contratar no exercício subsequente, acompanhada das informações constantes no art. 5º, bem como do rol das contratações cuja vigência se pretende renovar no exercício subsequente, na forma do art. 57 da Lei nº 8.666, de 1993.

Art. 15. A elaboração do Plano Anual de Contratações, mediante a utilização do Sistema PGC, é facultativa no ano de entrada em vigor desta Instrução Normativa e obrigatória a partir do ano subsequente.

Art. 18. Os casos omissos serão dirimidos pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que poderá expedir normas complementares, bem como disponibilizar em meio eletrônico informações adicionais para fins de operação do sistema (BRASIL, 2018c).

O Governo Federal disponibilizou no seu Portal de Compras o Manual do Usuário onde são apresentadas todas as funcionalidades gerais que compõem o PGC, oferecendo uma visão detalhada de seu comportamento padrão, com a descrição de suas operações e formas de acesso (BRASIL, 2018b). Através das informações do portal e do manual é possível conhecer suas funcionalidades, orientações de acesso e o próprio acesso ao sistema, podendo ser visualizado na figura 4.

**Figura 4 – Telas iniciais do PGC**

The image displays the initial screens of the PGC system. At the top, there is a navigation bar with links for 'Participe', 'Acesso à informação', 'Legislação', and 'Canais'. Below this, the main heading reads 'Planejamento e Gerenciamento de Contratações' from the 'MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO - SECRETARIA DE GESTÃO'. A login form is centered, featuring input fields for 'CPF' and 'Senha (igual do SIASG)', an 'ACESSAR' button, and a link for 'Orientações de acesso'. A blue bar below the login form contains the 'Acesso à Informação' logo. The main content area has a yellow header with the system title and a navigation menu. Under the 'INÍCIO' section, a personalized welcome message is shown for 'ALINE HULTEMANN'. A descriptive paragraph explains that the PGC system consolidates procurement contracts and manages risks. Another paragraph notes that the system simplifies the annual procurement plan through a simplified form. A contact number (0800 978 9001) is provided for more information. On the right, a box indicates the user's location in the 'Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG): 154358 - UTFPR - CAMPUS CURITIBA' and offers a link to edit or view the 'Planos', specifically the 'Plano Anual 2019' which is marked as 'Elaborado'. At the bottom, three quick links are provided: 'Manual do Sistema', 'Perguntas frequentes', and 'Instrução Normativa (PGC)'.

**Fonte: Portal Compras Governamentais (BRASIL, 2018d).**

O sistema exige informações sobre estudo preliminar e gestão de riscos para cada grupo de itens. De acordo com o portal das Compras Governamentais, “os grupos são compostos por itens que possuem a mesma natureza, semelhança ou afinidade podem ter, preferencialmente, o mesmo Estudo preliminar e Gerenciamento de riscos” (BRASIL, 2018). Cabe ao setor requisitante identificar, avaliar, tratar, definir e indicar os riscos dos grupos de contratações, além de propor ações de contingências:

**Figura 5 – Fluxo Gerenciamento de Riscos**



**Fonte: Manual ESAF (BRASIL, 2018b).**

### 2.2.1 O PGC como Instrumento de Planejamento Estratégico, Gestão de Suprimentos e *Accountability*

Alinhado com o entendimento do termo *accountability* o Departamento de Normas e Sistemas de Logística da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão desenvolveu uma ferramenta de gestão com o propósito de aperfeiçoar o planejamento das aquisições e contratações públicas, bem como oferecer a população o acesso a informação de compras e contratações dos órgãos, disponibilizadas nos seus portais da internet.

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em seu portal, prevê algumas vantagens do novo instrumento (BRASIL, 2018d), tais como:

- a) utilização do sistema como um instrumento de tomada de decisão relativas às aquisições, incentivando e reforçando a fase do planejamento dos órgãos e entidades;
- b) o Poder Executivo tendo acesso às informações gerenciais, que o permitirá aprimorar a realização de compras compartilhadas, gerando ganho de escala nas contratações;
- c) divulgação dos planos de contratações, oferecendo ao mercado fornecedor a possibilidade de se planejar e preparar adequadamente para os processos licitatórios;
- d) melhorias no processo de gestão;
- e) instrumentalização dos procedimentos de trabalho;
- f) ampliação da transparência para a sociedade por meio da divulgação dos Planos Anuais nos sites dos órgão e entidades (BRASIL, 2018d).

O PGC está alinhado a referenciais internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Banco Mundial (BIRD) que apresentaram recomendações para que os governos implantem ferramentas de planejamento das contratações públicas. A base legal que provocou o desenvolvimento do sistema teve seu início na Constituição Federal de 1988, em seu Art. 174: “Como agente normativo e regulador

da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado” (BRASIL, 1988). A implantação e cobrança de obrigatoriedade do PGC está descrito na IN 01/2018, que dispõe sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações e sobre a elaboração do Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2018c).

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão pressupõe que a efetiva utilização do PGC poderá ser uma ferramenta eficaz para o planejamento estratégico, *accountability* e gestão de suprimento dos órgãos federais da Administração pública direta. Na figura 8, estão as características do PGC, agrupadas a fim de atender os itens citados acima (BRASIL, 2018b).

**Figura 6 - Características do PGC como ferramenta de planejamento estratégico, *accountability* e gestão de suprimentos.**

PGC como ferramenta de planejamento estratégico	PGC como ferramenta de <i>accountability</i>	PGC como ferramenta de Gestão de Suprimentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização do sistema como um instrumento de tomada de decisão relativas às aquisições, incentivando e reforçando a fase do planejamento dos órgãos e entidades;</li> <li>• Criação da cultura do planejamento, visando a tomada de decisão qualificada em nível estratégico, o aumento da eficiência nas contratações do Governo Federal e a melhor utilização de recursos internos e externos;</li> <li>• Fortalecimento da fase de planejamento;</li> <li>• Melhoria da gestão para tomada de decisão;</li> <li>• Estabelecimento de estratégias de identificação dos riscos inerentes aos processos de logística governamental;</li> <li>• Visualização abrangente das compras planejadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação da transparência para a sociedade por meio da divulgação dos Planos Anuais nos sites dos órgão e entidades;</li> <li>• Melhorias no processo de gestão;</li> <li>• Criação da cultura do planejamento, visando a tomada de decisão qualificada em nível estratégico, o aumento da eficiência nas contratações do Governo Federal e a melhor utilização de recursos internos e externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso às informações gerenciais, pelo Poder Executivo, que o permitirá aprimorar a realização de compras compartilhadas, gerando ganho de escala nas contratações;</li> <li>• Divulgação dos planos de contratações, oferecendo ao mercado fornecedor a possibilidade de se planejar e preparar adequadamente para os processos licitatórios;</li> <li>• Melhorias no processo de gestão;</li> <li>• Instrumentalização dos procedimentos de trabalho;</li> <li>• Estabelecimento de estratégias de identificação dos riscos inerentes aos processos de logística governamental;</li> <li>• Visualização abrangente das compras planejadas.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir das informações do Ministério do Planejamento (BRASIL, 2018b).

Embora o Ministério aviste como positivos os resultados da utilização do sistema, só será possível confirmar esta previsão na efetiva utilização do PGC pelos órgãos. Ainda não está

suficientemente claro qual será o nível de dificuldade de utilização do sistema pelo usuário, bem como, quais serão as penalidades aos órgãos que não o utilizarem ou o aplicarem de forma incorreta ou insuficiente. A IN 01/2018, no seu Art. 18 diz:

Os casos omissos serão dirimidos pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que poderá expedir normas complementares, bem como disponibilizar em meio eletrônico informações adicionais para fins de operação do sistema (BRASIL, 2018c).

Desta forma, ainda não é possível afirmar se o repasse orçamentário anual ficará vinculado e dependente das informações fornecidas através do PGC.

Baseado nas ferramentas da Gestão de Processos, o presente trabalho pretende sugerir um modelo de planejamento para as UGR's da UTFPR Câmpus Curitiba, denominadas no sistema como setores requisitantes. Este planejamento terá como resultado o Plano Anual, documento capaz de fornecer os dados necessários para alimentar o sistema pelo setor denominado como unidade de compras – PAC-UNCOMP.

### 2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Este item tem o propósito de identificar os conceitos apropriados à Gestão de Processos e sua utilização nas organizações. Desta forma, o tema será explorado definindo, primeiramente, as diferenças entre “gestão de processos” e “gestão por processos”. De acordo com Gissoni (2016), o objetivo da gestão por processos é diminuir atividades recorrentes, porém desnecessárias, ou ainda, aquelas que não contribuem para o desenvolvimento da organização, bem como, otimizar as ações que contribuem para o aumento da eficiência e eficácia das organizações.

De forma simples, é possível perceber que a gestão por processos nada mais é que a organização das diversas atividades de uma organização, a fim de evitar desperdícios de recursos e otimizar resultados ou agregar valor a produtos. Embora, em um primeiro momento, aparente uma atividade habitual nas organizações, são diversos os elementos que devem ser considerados no momento do mapeamento e reorganização das ações para a implantação da gestão por processos, entre eles, a consolidação dos objetivos e metas da organização e o levantamento das demandas.

Para entender melhor a aplicação da gestão por/de processos, cabe conceituar o que é processos e seus elementos constitutivos, bem como distinguir os temas “gestão por processos” e “gestão de processos”.

### 2.3.1 Processos, Subprocessos e Tarefas

São diversos os conceitos na literatura sobre processos, no quadro abaixo estão expostas algumas definições destacadas por Baldam et al. (2009, p. 193):

**Quadro 6 – Definições de Processo**

REFERÊNCIA	DEFINIÇÃO DE PROCESSO
Gonçalves, (2000, p. 7)	Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico
Harrington, Esselin e Nimwegen (1997, p.1)	É um conjunto de atividades lógicas, relacionadas e sequenciais que a partir de uma entrada de um fornecedor, agrega-lhe valor, e produz uma saída para um cliente.
BPMN (2006)	É qualquer atividade executada dentro de uma companhia ou organização.
Bulrton (2001, p. 72)	Sequência de passos (lógicos e às vezes não lógicos) que têm como entrada diversos tipos como material bruto, informação, conhecimento, compromissos, estado e os transforma em saídas e resultados.
Cruz (2003, p. 61)	É um conjunto de elementos que possam guiar-nos com certeza entre o início do trabalho e seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, avançando nossa meta ou objetivo.
Davenport (1994, p. 6)	É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificados: uma estrutura para a ação.
Hammer e Champy (1994)	Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.
Harrington (1988, p. 161)	Uma série de atividades que recebe um insumo, agregando-lhe valor e produz um produto ou uma saída (aplicação de habilidades adicionando valor a um insumo).

**Fonte: Elaborado pela autora a partir de Baldam et al. (2009).**

Conforme o quadro 6, existem vários conceitos de processos, de modo que não existe uma concepção única. No entanto, é possível destacar algumas características comuns e essenciais entre eles. Na maior parte das definições, pode-se identificar as expressões: sequenciamento lógico de atividades e tarefas voltadas para um resultado. É essencial destacar a ideia de que os processos devem gerar resultados e agregar valor (ENAP, 2014a). Da mesma forma pode-se destacar a conceituação de subprocessos e de tarefas, elementos de destaque nesse estudo.

**Quadro 7 - Definições de Subprocessos**

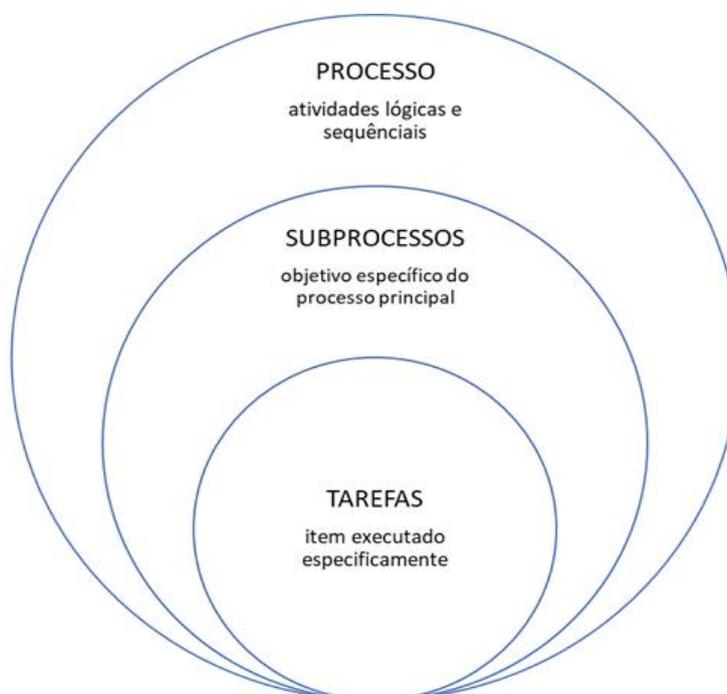
REFERÊNCIA	DEFINIÇÃO DE SUBPROCESSO
Harrington, Esseling e Nimwegen (1997, p. 1)	É uma porção do processo principal que contém um objetivo específico do processo principal.
BMPN (2006)	É um processo que está incluso em outro processo.
Davenport (1994, p. 34)	Decomposição em partes de um processo em processos que o constituem.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Baldam et al. (2009).

Segundo Baldam et al. (2009, p. 196),

Tarefa é uma atividade atômica (pouca abrangência) que é incluída num processo. É usada quando a atividade no processo não será mais refinada em subprocessos dentro do modelo de processo. Geralmente executada por um único usuário final, equipamento ou sistema (BALDAM et al. 2009, p. 196).

Analisando as diversas definições acima é possível afirmar que os processos são conjuntos de subprocessos e estes, por sua vez, são conjuntos de tarefas. Pode-se observar esta relação na figura 7:

**Figura 7 - Relação entre processos, subprocessos e tarefas**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das definições em Baldam et al. (2009).

Segundo o Guia “d” Simplificação (BRASIL, 2005b), os processos organizacionais podem ser classificados em duas categorias distintas: processos finalísticos e processos de apoio. Segundo a ENAP (2014a, p. 18):

a) Processos Finalísticos são os processos técnicos, aqueles que compõem as atividades-fim da organização, diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos clientes ou usuários. Eles se relacionam com a razão de ser ou com a essência do funcionamento da organização. Os processos enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados com os fundamentos estratégicos da organização: missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.

b) Processos de Apoio Processos de apoio são aqueles que dão suporte às atividades de natureza finalística da organização. Essa categoria de processos está diretamente relacionada à gestão dos recursos internos da organização (atividades-meio). Exemplos clássicos de processos de apoio são os que envolvem a gestão de pessoas, a gestão orçamentária e financeira, a gestão de aquisições de bens e serviços ou o desenvolvimento de tecnologias da informação. Eles também dizem respeito aos processos gerenciais relacionados à definição de sistemas de monitoramento e avaliação dos resultados alcançados pela organização.

No que tange a realização do presente estudo será analisado especificamente um processo interno da UTFPR Câmpus Curitiba, sendo ele, o planejamento das ações aquisições e contratações no período de um ano, baseado no Sistema PGC. Este processo se configura como de apoio, pois de acordo com a definição da ENAP, é uma atividade diretamente relacionada com a gestão dos recursos internos da organização, ou seja, dá suporte à atividade finalística da instituição: o ensino, pesquisa e extensão.

### 2.3.2 Gestão por Processos e Gestão de Processos

Embora as duas expressões na maioria das vezes sejam tratadas como sinônimos, existem distinções importantes entre elas. De acordo com Sordi (2012, p. 24):

Gestão de processos, apresenta-se como um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas; já a gestão por processos possui uma abrangência maior e sua abordagem administrativa é de prioridade, foco e desenvolvimento do processo de negócio (SORDI, 2012 p, 24).

Para Jesus e Macieira (2014), tanto a “gestão de processos” como a “gestão por processos” têm como objetivo perceber quais são as necessidades do seu público alvo, bem como, a forma que as ações e atividades são distribuídas em suas unidades, a fim de gerar melhores resultados. No entanto, a “gestão de processos” foca em organizar todas as fases de um processo, buscando seu progresso constante, enquanto a “gestão por processos” busca uma mudança organizacional mais ampla, uma forma de pensar e agir de um modo novo.

Analisando os dois conceitos é possível observar que eles se referem a diferentes perspectivas, mas um acaba sendo dependente do outro. A organização que tem a gestão por processos como fundamento, precisa de processos bem organizados para um funcionamento eficiente. Da mesma forma, a organização cujo modelo ainda não é baseado na gestão por processos, através da aplicação da gestão de um ou mais os seus processos, pode vir a disseminar este modelo na empresa, alastrando as suas ideias e demarcando assim o início de um processo de mudança organizacional.

Para dar continuidade a este referencial, é importante ressaltar que o presente estudo manterá seu foco no conceito de ‘gestão de processos’, já que pretende definir quais serão os instrumentos utilizados para avaliar as ações atuais e propor um novo modelo de processos especificamente sobre a questão de planejamento de aquisições e contratações do Câmpus Curitiba da UTFPR.

Segundo manual desenvolvido pela ENAP (2014a), a gestão de processos, especialmente quando está relacionada aos princípios do planejamento estratégico da organização, permite a compreensão do trabalho sequenciado e integralizado que contribui para a realização dos objetivos estratégicos da organização.

Aqui é possível perceber a primeira vantagem na utilização da gestão de processos. O encadeamento ou sequência de ações permite com que os indivíduos envolvidos tenham uma visão do todo, ou seja, uma visão coletiva do trabalho, já que permite observar todas as etapas para a sua conclusão.

A ENAP (2014a, p. 19) ressalta que uma gestão de processos com qualidade deve ser capaz de:

- atender a uma necessidade ou ter uma utilização definida;
- atender plenamente a demanda dos clientes ou usuários para os quais se destinam;
- obedecer a determinadas normas ou especificações;
- prever custos adequados e preços compatíveis (ENAP, 2014a, p. 19).

Ainda de acordo com a ENAP (2014a), é possível definir a gestão de processos como a determinação de métodos de trabalho que tem como base as descrições dos procedimentos, mensurações das atividades e controle dos resultados em conformidade com o que foi planejado. Gerenciar os processos é acompanhá-los para garantir a congruência e o alcance dos resultados pretendidos. Esse acompanhamento pode ser realizado nos mais diversos setores da organização: compras, almoxarifado, recursos humanos, áreas de tecnologia, dentre outras.

Segundo o Manual de Gestão de Processo da Ministério Público Federal (BRASIL, 2013), o elemento fundamental para o sucesso da gestão de processos está ligado à mudança

que ela proporciona aos agentes envolvidos no processo. A gestão por processos está relacionada a mudança de perspectivas e de atitude das pessoas. No setor público, o objetivo principal do gerenciamento dos processos é a entrega de um serviço de qualidade para a população, seu cliente.

Segundo Gissoni (2016), algumas organizações, especialmente as públicas, organizam as suas tarefas, métodos e procedimentos embasados apenas na experiência dos seus servidores. Quando um determinado procedimento ou método é dominado somente por um pequeno grupo de servidores ou indivíduo, na ausência destes, pode ocorrer uma desordem no andamento do trabalho dos demais servidores, que precisam atender as demandas, mas não têm subsídios para tanto. A falta de processos pré-estabelecidos e organizados, onde o entendimento seja acessível a todos, pode ocasionar a perda da eficácia e eficiência no serviço prestado, atraso na entrega ou no atendimento de determinada demanda e até interrupção de um determinado serviço à população. Da mesma forma, quando da introdução de um novo procedimento ou sistema, imposto pelo Governo Federal, os gestores podem apresentar dificuldade em estabelecer os padrões de procedimentos que possam ser rapidamente adaptados, assim, pode levar um tempo maior do que o programado para cumprir as novas exigências do governo, e mais uma vez, gerar ineficiência e ineficácia. As ações podem começar a ser executadas “de qualquer jeito”, pela questão da urgência. Esta atitude não só prejudica a qualidade do serviço prestado, como todo o processo, pois a ação emergencial pode ser adotada como corriqueira, dificultando ainda mais o seu ajuste posterior.

Citando Dixon (2012), Carvalho e Sousa (2016) corroboram com a informação acima e defendem que gestão por processos é um dos principais impulsionadores de organizações públicas que necessitam se adaptar rapidamente habituais mudanças impostas por leis, legislações e normas, proporcionando agilidade e eficiência na prestação de serviços à população.

### 2.3.3 Mapeamento e Modelagem dos Processos

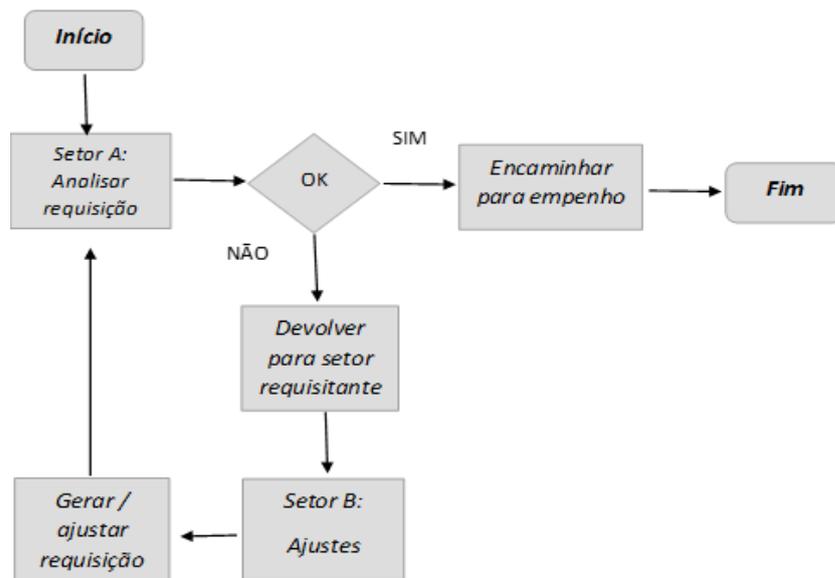
De acordo com Gissoni (2016), para se obter um maior êxito em suas operações, as organizações devem focar seus esforços em mapear suas atividades graficamente, bem como, buscar implantar melhorias aos processos que se mostram falhos ou pouco produtivos. Para o autor, mapear os processos é uma proposição básica da gestão por processos. O mapeamento pode ser considerado o primeiro estágio e um dos trabalhos mais importantes deste tipo de gestão (GISSONI, 2016). Defende ainda, baseado nos conceitos de Salgado et al. (2013), que

um mapa de processos tem a capacidade de mostrar graficamente a relação entre atividades, indivíduos, informações e os instrumentos envolvidos no processo.

### 2.3.4 Fluxograma

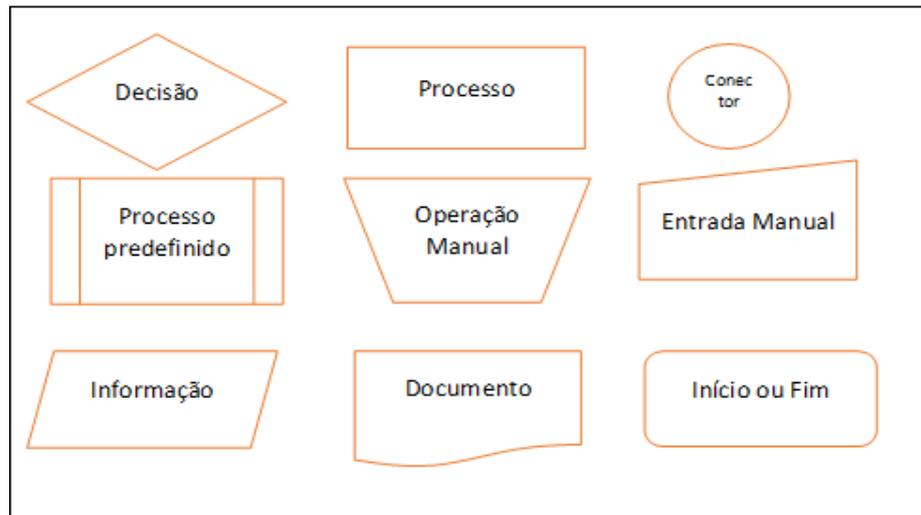
De acordo com Harrington (1996), uma das formas mais utilizadas para demonstrar e visualizar o mapeamento de processos é a o fluxograma. Para o autor fluxograma trata-se de uma ferramenta gráfica onde estão expostas todas as fases da atividade, utilizando símbolos, linhas e palavras para distinguir cada evento da prossecução do processo. Nas figuras 8 e 9 é possível visualizar um exemplo de fluxograma e suas principais simbologias:

**Figura 8 - Exemplo de fluxograma**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

**Figura 9 - Figuras utilizadas em um fluxograma**



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir de Oliveira (1996).

Os fluxogramas são ferramentas de apresentação de processos. Eles podem ser simples, compostos por poucos detalhes, ou mais sofisticados, com nível de detalhamento alto. Os diagramas, mapas e processos são espécies de fluxogramas e são diferenciados pelo seu nível de complexidade.

### 2.3.5 Diagramas, mapas e modelos

Pode-se perceber que a fase de mapeamentos dos processos é de fundamental importância para um gerenciamento eficaz de um ou mais processos na organização, sejam eles encadeados ou não. Para melhor entender a prática de mapeamento dos processos, é relevante diferenciar os conceitos de diagramas, mapas e modelos.

De acordo com Freitas (2016), os termos diagramas, mapas e modelos, embora muitas vezes utilizados como sinônimos, são distintos e utilizados em diferentes momentos, conforme o desenvolvimento da avaliação e desenho dos processos.

Um diagrama retrata os principais elementos de um fluxo de processo omitindo menores detalhes dos fluxos. É utilizado para ajudar a entender as principais atividades do processo. Um mapa apresenta os principais componentes do processo com maior precisão do que um diagrama ilustrando os relacionamentos mais importantes como atores, eventos e resultados. Um modelo, entretanto, apresenta o estado do negócio, os recursos envolvidos. É utilizado para fornecer maior precisão do processo que está sendo modelado. Um modelo é elaborado a partir de ferramentas com maior capacidade de operação, simulação e geração de relatórios para melhor entender o processo (ABPMP, 2013).

Observando o conceito de diagrama, mapa e modelo descritos acima, é possível perceber que a principal diferenciação entre os três níveis de modelagem está no detalhamento das atividades do processo. Enquanto o diagrama trata de maneira básica o processo, demonstrando somente o fluxo, sem maiores detalhes, no modelo o detalhamento é extremo, e suas operações são minuciosamente delineadas, exigindo dos gestores um nível de conhecimento alto sobre modelagem de processos. Neste meio termo se encontra o mapa. Nele, o nível de aprofundamento não é extremo, porém, não se trata de um nível básico, onde somente o fluxo do processo é apenas demonstrado.

O presente trabalho pretende mapear e posteriormente modelar o processo de aquisições e contratações no Câmpus Curitiba da UTFPR através da utilização de mapas de processos. Neste nível de execução os objetivos ficam mais claros e os responsáveis por cada fase do processo são identificados, além disso, é de grande importância para a identificação de regras, validações, caminhos de exceções, papéis e detalhamento de atividades (DIAS, 2014).

De acordo com Dias (2014), existem várias metodologias que podem ser utilizadas para levantar as informações que serão utilizadas na composição do mapeamento dos processos, entre elas estão os workshops, conferências, observações diretas, questionários, entre outras. Para Gissoni (2016, p. 31), a construção dos mapas permite à organização ter uma visão gráfica geral do processo mapeado, a utilização dos mapas de processos pelas organizações pode trazer os seguintes benefícios, entre outros:

- a) identificar todas as etapas de um processo;
- b) entender melhor a relação de suas atividades e tarefas;
- c) eliminar atividades ou operações desnecessárias, repetitivas ou que não agregam valor;
- d) alterar a sequência de tarefas otimizando o processo;
- e) reduzir custos e retrabalho;
- f) padronizar os procedimentos de trabalho;
- g) aumentar a eficiência e o desempenho da organização (GISSONI, 2016, p. 31)

De acordo com Bonilha (2016), para iniciar um processo de modelagem de processos, é necessário determinar os objetivos que se quer atingir. Em cada tipo de modelagem existe um método que melhor se adequa para atingir o cumprimento da missão da organização. Entretanto, Baldam et al. (2009) não consideram a separação dos temas, para os autores o entendimento de modelagem de processos engloba duas fases: modelagem do estado atual e otimização e modelagem do estado desejado do processo. Os autores suprimiram o conceito de mapeamento de processos e o uniram a modelagem como sua fase inicial.

Davenport (1994) traz o conceito de reengenharia quando se trata de modelagem de processos. Para o autor, a reengenharia é uma metodologia transformadora que trata tanto da

maneira de ver quanto de estruturar a atividade (DAVENPORT, 1994, p. 2). Segundo o autor, a investigação e verificação dos processos atuais não deve despende longo tempo, porém, deve ser capaz de:

- Descrever o atual fluxo do processo;
- Medir o processo em termos e objetivos do novo processo;
- Avaliar o processo em termos dos atributos do novo processo;
- Identificar problemas com, ou deficiências do, processo;
- Identificar melhorias a curto prazo no processo;
- Avaliar a atual tecnologia da informação e organização (DAVENPORT, 1994, p. 163).

Independente da classificação e conceituação do tema, é de suma maior importância verificar qual a situação atual e os objetivos pretendidos pela organização, e a partir daí modificar uma situação existente, adaptar e otimizar determinada atividade ou processo. (GISSONI, 2016).

Neste contexto, a tecnologia da informação funciona como aliada na aplicação das técnicas de modelagem de processos. Dentre as ferramentas de TI utilizadas pelas organizações, destaca-se a notação *Business Process Modeling Notation* - BPMN (VALLE; OLIVEIRA, 2009).

Analisando todos os tópicos apresentados neste referencial é possível perceber a importância do planejamento estratégico e do PGC para as organizações públicas e pode-se concluir que a aplicação da gestão de processos é um instrumento da mais alta conta no que tange ao alcance dos objetivos da organização e aumento da eficiência na prestação de serviços à população.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos da pesquisa, contextualiza o método utilizado e demonstra as etapas e instrumentos que serão empregados para a coleta dos dados utilizados na dissertação.

De acordo com Severino (2007), o conhecimento se institui quando o pesquisador trata os eventos aplicando ferramentas técnicas, conduzindo-se através de um método e fundamentando-se em princípios epistemológicos.

Segundo a classificação indicada por Gil (2010), a pesquisa científica pode ser segmentada de acordo com a sua finalidade, objetivos, abordagem e métodos empregados. Neste sentido, a presente dissertação caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, descritiva, de abordagem qualitativa, que utiliza como métodos a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso.

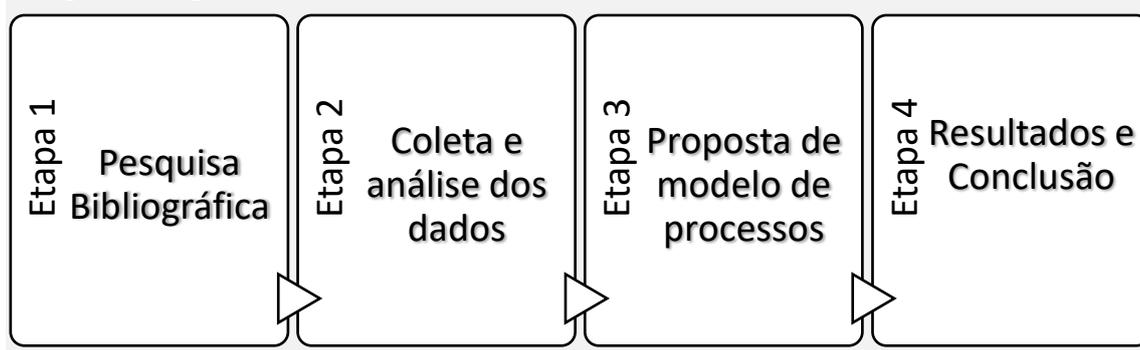
**Quadro 8 - Classificação da Pesquisa**

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	Quanto à finalidade	Aplicada	A pesquisa aplicada é orientada para a aprendizagem de novos conhecimentos, tendo em vista o emprego em um cenário específico (GIL, 2010, p. 27)
	Quanto aos objetivos	Descritiva	“Tem como objetivo a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.” (OLIVEIRA NETTO, 2008, p. 29)
	Quanto à abordagem	Qualitativa	A abordagem qualitativa preocupa-se sobretudo com “o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, [...] valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada” (GODOY, 1995, p. 62).
	Quanto aos métodos empregados	Bibliográfica	“A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” (GIL, 2002, p. 44)
Estudo de Caso		O Estudo de Caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.” (GIL, 2002, p. 54)	
Documental		“A informação documental é, provavelmente, relevante para todos os tópicos de estudo de caso. Esse tipo de informação pode tomar várias formas e deve ser o objeto de planos explícitos de coleta de dados.” (YIN, 2010, p. 127)	

Fonte: A autora, com base nos autores referenciados.

Para uma melhor apresentação dos métodos utilizados, o estudo foi organizado em quatro etapas, conforme demonstrado na figura 10:

**Figura 10 - Etapas da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Na primeira etapa, na pesquisa bibliográfica, foram estudados os principais conceitos sobre os temas norteadores deste trabalho, entre eles, planejamento estratégico e gestão de processos. A pesquisa teve como base as publicações dos principais autores da área em livros, teses, dissertações e artigos, bem como publicações em portais da internet dos principais órgãos da Administração Pública Federal, a saber: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Tribunal de Contas e Ministério da Educação.

O objetivo principal do estudo é apresentar um modelo de fornecimento de dados para a inclusão no novo Sistema PGC, focado nas unidades gestoras de recurso da unidade estuda: UTFPR Câmpus Curitiba. Assim sendo, foram pesquisadas publicações acerca de temas correlatos como planejamento nas IFES, gestão de suprimentos, *accountability* e o próprio Sistema PGC.

A segunda etapa foi a coleta e análise dos dados da unidade estudada. Para Yin (2010), os indicadores mais frequentemente utilizados nos estudos de caso são: a documentação, arquivos, entrevistas, análises diretas, observação participante e elementos físicos. Neste estudo os instrumentos utilizados serão os questionários e a análise de documentos.

Quanto aos questionários, foram aplicados dois tipos: Questionários aos gestores das UGR's da UTFPR Câmpus Curitiba e Questionário aos gestores das Universidades Federais da região sul do Brasil. O primeiro teve o objetivo de mapear a situação atual das UGR's, no que tange o planejamento de aquisições e contratações, elemento primário e essencial na aplicação das ferramentas da gestão de processos, e ainda, conhecer as principais dificuldades dos gestores sobre a aplicação de métodos e procedimentos no planejamento de compras e execução orçamentária, bem como, entendimento do planejamento estratégico geral da instituição, relacionamento com a equipe diretiva do Câmpus e principais dificuldades encontradas com as

questões burocráticas da gestão. Para tanto, foi utilizado questionário composto por questões abertas e fechadas.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), as questões abertas permitem ao entrevistado ficar livre para responder as perguntas da forma que achar mais conveniente, utilizando seu próprio vocabulário, enriquecendo e aprofundando a pesquisa, porém, a tabulação dos dados torna-se mais complexa. As perguntas fechadas serão aplicadas utilizando como modelo a Escala Likert com cinco escalas de pontos, a fim de sanar as dificuldades apresentadas na tabulação dos dados, apresentadas no conceito de Marconi e Lakatos.

O questionário foi encaminhado aos 14 chefes dos departamentos acadêmicos e 17 coordenadores dos cursos de pós-graduação da UTFPR Câmpus Curitiba, totalizando uma população de 31 UGR's, descritas a seguir:

- DACOC – Departamento Acadêmico de Construção Civil
- DADIN – Departamento Acadêmico de Desenho Industrial
- DAEFI – Departamento Acadêmico de Educação Física
- DAELN – Departamento Acadêmico de Eletrônica
- DAELT – Departamento Acadêmico de Eletrotécnica
- DAESO- Departamento Acadêmico de Estudos Sociais
- DAFIS – Departamento Acadêmico de Física
- DAGEE – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia
- DAINF – Departamento Acadêmico de Informática
- DALEM – Departamento Acadêmico de Línguas Estrangeiras Modernas
- DALIC – Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação
- DAMAT – Departamento Acadêmico de Matemática
- DAMEC – Departamento Acadêmico de Mecânica
- DAQBI – Departamento Acadêmico de Química
- CPGEI – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica e Informática Industrial
- PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração
- PPGCA - Programa de Pós-Graduação em Computação Aplicada
- PPGCTA - Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental
- PPGEB - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Biomédica
- PPGEC - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil
- PPGEF - Programa de Pós-Graduação em Educação Física
- PPGEL - Programa de Pós-Graduação em Estudos da Linguagem

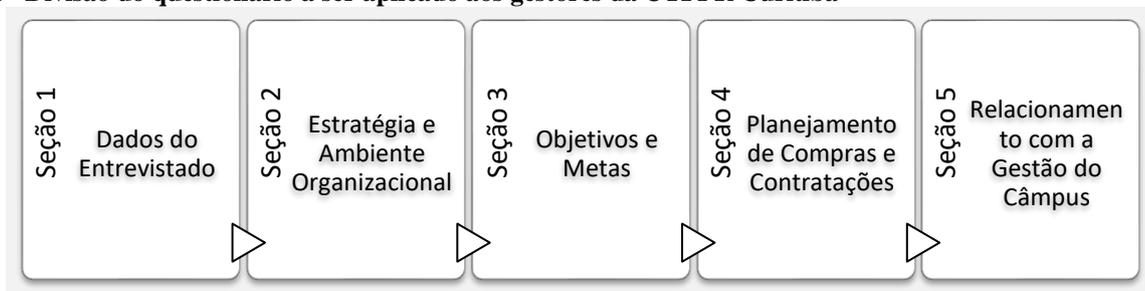
- PPGEM - Programa de Pós-Graduação Engenharia Mecânica
- PPGFA - Programa de Pós-Graduação em Física e Astronomia
- PPGFCET - Programa de Pós-Graduação em Formação Científica, Educacional e Tecnológica
- PPGPGP - Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública
- PPGQ - Programa de Pós-Graduação em Química
- PPGSE - Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Energia
- PPGTE - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia
- PROFIAP – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
- PROFMAT - Programa de Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional

Como ferramenta de aplicação foi utilizado o construtor de formulários *on line Google Forms*. Os gestores das UGR's, responsáveis pela execução do orçamento destinado ao seu setor, são os indivíduos capazes de informar os procedimentos utilizados quanto à questão de planejamento de aquisições e contratações em sua unidade e, ainda, os que eventualmente aplicarão o modelo sugerido, objetivo principal deste estudo.

O questionário para os gestores da UTFPR está dividido pelas seguintes seções:

- a) Dados do entrevistado;
- b) Estratégia e ambiente organizacional;
- c) Objetivos e metas;
- d) Planejamento de compras e contratações;
- e) Relacionamento com a gestão do Câmpus.

**Figura 11 - Divisão do questionário a ser aplicado aos gestores da UTFPR Curitiba**



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2018.

O segundo questionário, aplicado às Universidades Federais do Sul do Brasil, teve o intuito de traçar um panorama sobre os procedimentos de planejamento de aquisições e

contratações adotados pelas Universidades Públicas Federais Brasileiras, e analisar o conhecimento sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações. O questionário, composto por cinco questões abertas, foi encaminhado as Pró-Reitorias de Planejamento e Administração das dez Universidades Federais da região sul do país, a saber:

- FURG – Universidade Federal do Rio Grande
- UFCSPA – Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
- UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul
- UFPEL – Universidade Federal de Pelotas
- UFPR - Universidade Federal do Paraná
- UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
- UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
- UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa
- UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

O contato dos servidores foi pesquisado nos portais das instituições e o questionário foi aplicado pelo programa *Google Forms*.

Os questionários foram adotados pela pesquisadora levando em consideração as vantagens indicadas por Marconi e Lakatos (2012), destacadas abaixo:

- a) Economia de tempo e orçamento, obtendo grande número de dados;
- b) Alcance de um maior número de pessoas simultaneamente;
- c) Envolver uma área geográfica mais ampla;
- d) Obtenção de respostas mais rápidas e claras;
- e) Menor risco de distorção das respostas, pela não interferência do pesquisador;
- f) Maior tempo para responder e no momento oportuno;
- g) Consonância na avaliação, pela natureza impessoal do instrumento;
- h) Respostas que na prática são menos acessíveis.

Os questionários empregados aos gestores da UTFPR e as Universidades Federais da região sul, podem ser visualizados nos Apêndices A e B deste trabalho.

A análise documental considera os dados secundários extraídos de documentos, regulamentos, instruções normativas, relatórios de gestão, PDI e demais informações

pesquisadas nos sites da internet da instituição e portal da transparência. Como dados secundários, entende-se dados que já passaram por análises e são apresentados como relatórios de organizações privadas ou instituições públicas. (GIL, 2010).

A terceira etapa da pesquisa trata de propor um modelo de planejamento de aquisições e contratações, e tem como resultado o Plano Anual do setor, em consonância com a implementação do novo sistema PGC na unidade estudada. Para isso foram consideradas como categorias de análise: o Planejamento Operacional, o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações – PGC e a Gestão de Processos.

Finalmente, na última etapa, foram apresentados os resultados, as conclusões da pesquisa e a proposta do modelo de planejamento. Nesta última etapa também foram sugeridas questões para estudos futuros nas demais unidades da UTFPR, bem como, em outras IFES brasileiras.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo é possível verificar os resultados do trabalho, levando em consideração as categorias de análise apresentadas no capítulo anterior. O primeiro item abordado é a análise dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos gestores das UGR's da UTFPR Câmpus Curitiba, seguido pelo questionário encaminhado às Universidades Federais da Região Sul do Brasil. O último tópico é a apresentação do modelo de PAC aplicado aos Departamentos Acadêmicos e Programas de Pós-Graduação da UTFPR Câmpus Curitiba, o referido modelo foi elaborado com base na teoria do Planejamento Estratégico e fez uso das ferramentas da Gestão de Processos. Serão retomados os objetivos específicos relacionados na Introdução, com a finalidade de responder à questão de pesquisa e atingir o objetivo geral deste trabalho.

### 4.1 QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DA UTFPR CÂMPUS CURITIBA

A aplicação deste questionário teve como objetivo visualizar a situação atual das UGR's do Câmpus Curitiba quanto a questão de planejamento de aquisições e contratações, e ainda, compreender quais são as principais dificuldades na implantação de procedimentos de planejamento e o relacionamento e expectativas com relação a equipe diretiva do Câmpus. Para tanto, o questionário contou com questões abertas e fechadas, dividido em quatro partes e encaminhado aos gestores através do *Google Forms*. A população teve o número de 24 UGR's, compondo uma amostra de 77% do total da população, aplicado no período de outubro a janeiro de 2018. Para melhor visualização dos resultados, os subtópicos a seguir tratarão da análise das decorrências de cada seção.

#### 4.1.1 Seção 1 – Dados do Entrevistado

Na primeira seção do questionário, as questões buscaram expor os dados do entrevistado. Algumas informações não farão parte deste capítulo por não apresentarem relevância significativa no resultado final da pesquisa, não obstante é possível delimitar a amostra analisando algumas respostas. A amostra contou com 10 chefes de departamentos acadêmicos e 14 coordenadores de Programas de Pós-Graduação da UTFPR Câmpus Curitiba. Levando em conta o tempo habitual de permanência na chefia de 2 anos, conforme orientação do Regulamento para Eleição de Chefes dos Departamentos Acadêmicos da UTFPR (UTFPR, 2013), é possível afirmar que 75% da amostra mantém a orientação do regulamento e se

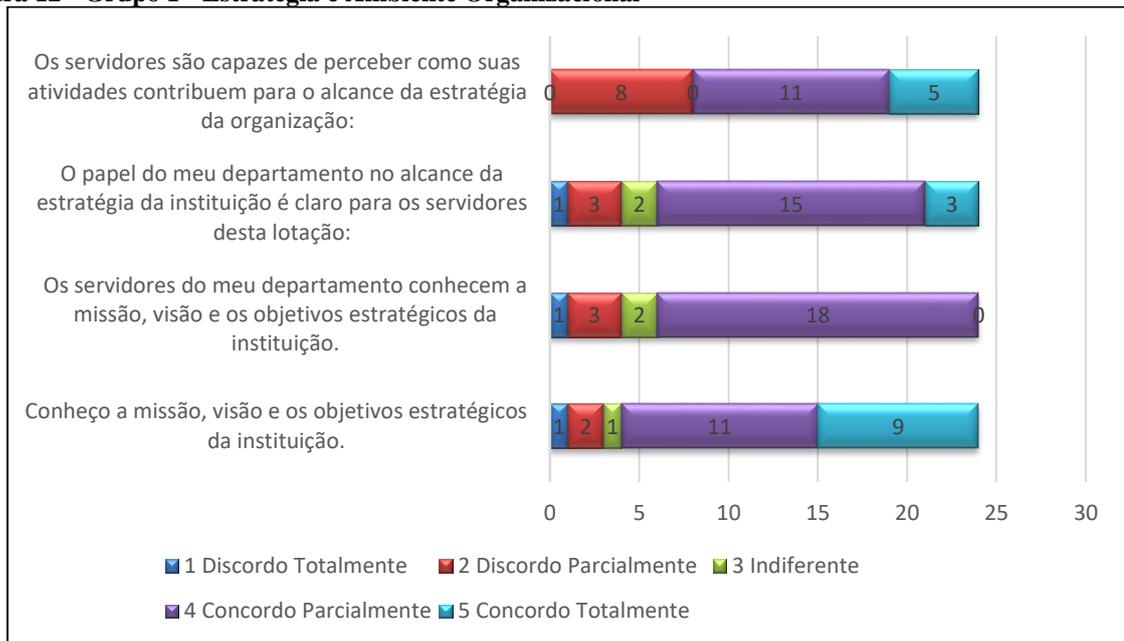
encontra na função de 0 a 2 anos, 17% de 2 a 4 anos e 8% a mais de 4 anos, estes, considerando períodos descontínuos, confirmando assim a alternância frequente na gestão dos setores entre os servidores docentes. A fim de conhecer qual o nível de experiência no serviço público dos gestores, levando em consideração o tempo de serviço no órgão, a análise demonstra que 54% da amostra tem no máximo 10 anos de tempo de serviço na UTFPR Câmpus Curitiba, 13% têm de 10 a 20 anos, enquanto 33% possuem 20 anos ou mais. Conclui-se que o nível de experiência é bastante variado, possuindo em seu quadro como gestores, tanto servidores em início de carreira quanto próximo a fase de aposentadoria.

#### 4.1.2 Seção 2 – Estratégia e Ambiente Organizacional

Na Seção 2, o objetivo é identificar qual a visão dos gestores sobre o papel da estratégia e o ambiente organizacional, para a gestão eficaz do departamento ou coordenação. O questionário foi analisado por agrupamento de questões que possuem assuntos em comum. O primeiro grupo de questões tratou do conhecimento sobre a missão, visão e os objetivos da instituição, bem como, o conhecimento sobre o papel do setor e dos servidores no alcance dos objetivos pretendidos. As questões, analisadas pela escala Likert, foram as seguintes:

- Os servidores são capazes de perceber como suas atividades contribuem para o alcance da estratégia da organização;
- O papel do meu departamento no alcance da estratégia da instituição é claro para os servidores desta lotação;
- Os servidores do meu departamento conhecem a missão, visão e os objetivos estratégicos da instituição;
- Conheço a missão, visão e os objetivos estratégicos da instituição.

**Figura 12 - Grupo 1 - Estratégia e Ambiente Organizacional**



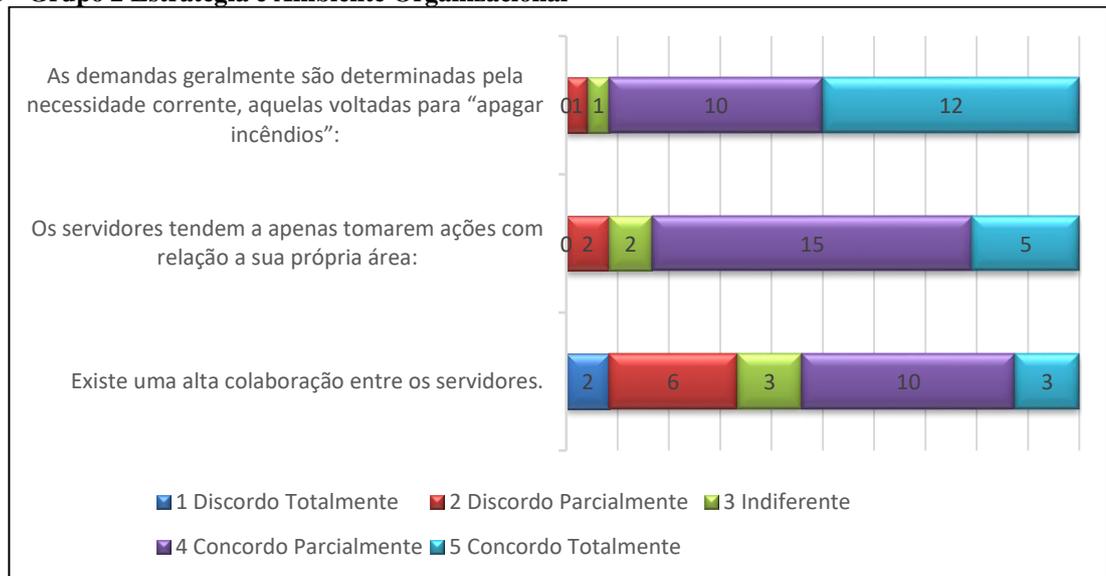
**Fonte: Elaborado pela autora (2019).**

Analisando a figura 12, é possível concluir que a maioria dos gestores considera que os servidores sob sua responsabilidade percebem como é importante a sua contribuição pessoal para o alcance dos objetivos da organização, e considera como claro o papel do departamento para o alcance deste fim. Em geral, os gestores concordam que tanto ele quanto os servidores do seu setor conhecem a missão, visão e os objetivos estratégicos da instituição.

No segundo bloco de questões, o foco foi sobre o papel dos servidores e a sua colaboração na tomada de decisões sobre as prioridades de aquisições e contratações do departamento. As questões foram as seguintes:

- As demandas geralmente são determinadas pela necessidade corrente, aquelas voltadas para “apagar incêndios”;
- Os servidores tendem a apenas tomarem ações com relação a sua própria área;
- Existe uma alta colaboração entre os servidores.

**Figura 13 - Grupo 2 Estratégia e Ambiente Organizacional**



**Fonte: Elaborado pela autora**

Através das respostas das duas primeiras questões deste grupo, é possível concluir que as ações emergenciais e individuais são constantes nos setores, conforme figura 13. A questão seguinte mostrou um pouco mais de equilíbrio sobre a colaboração dos servidores, embora a maioria confirme que existe colaboração, um número considerável de entrevistados afirma que a participação ainda é pouco significativa. Na análise da última questão, vinculada com a anterior, é possível perceber uma tendência de individualidade dentro dos setores. Este fator pode ser um fator complicador na questão do planejamento, já que a colaboração da equipe é da mais alta relevância na correta utilização dos recursos dispensados ao setor.

Estes dois blocos de perguntas permitiram visualizar o ponto de vista dos gestores quanto a colaboração do setor e dos servidores que o compõem no desenvolvimento da instituição. Analisando os resultados é possível concluir:

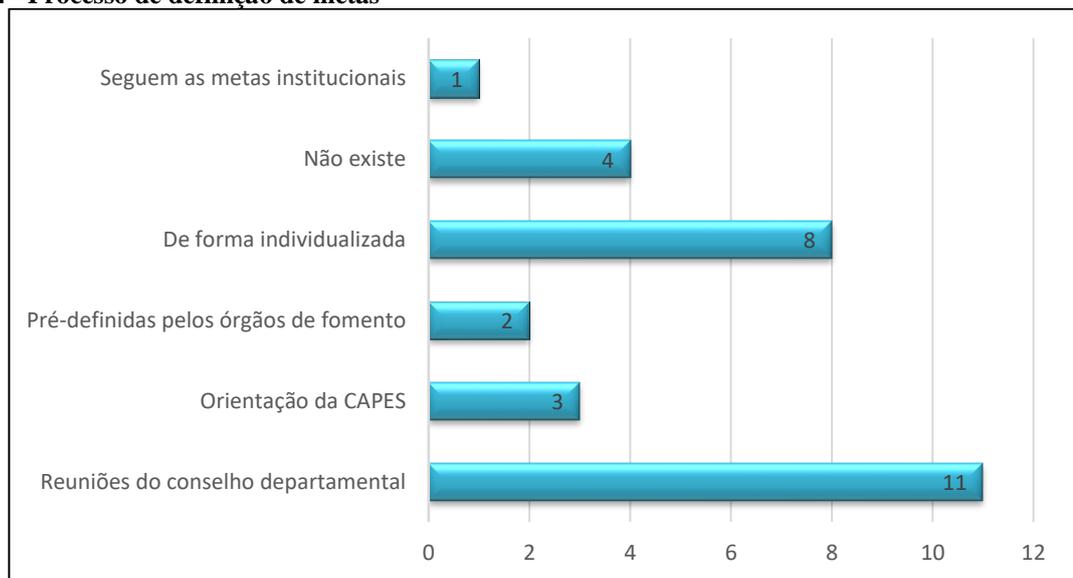
- Os chefes e coordenadores, bom como os servidores dos departamentos ou coordenações, reconhecem a sua importância no alcance das estratégias organizacionais;
- Os servidores e os gestores conhecem a visão, missão e os objetivos da organização;
- As demandas emergenciais, ou seja, não planejadas, são uma realidade considerável dentro dos setores;
- Ainda é inexpressivo o senso de comunidade dentro dos setores, visto que o resultado aponta para a valorização do individualismo sob as demandas e objetivos comuns.

#### 4.1.3 Seção 3 - Objetivos e Metas

Nesta seção serão analisadas as questões relacionadas com os objetivos e as metas do setor e tem o intuito de levantar quais são os instrumentos e procedimentos utilizados para o alcance dos mesmos. O mapeamento é um dos elementos essenciais no processo de planejamento.

- Descreva como ocorre o processo de definição de metas:

**Figura 14 - Processo de definição de metas**



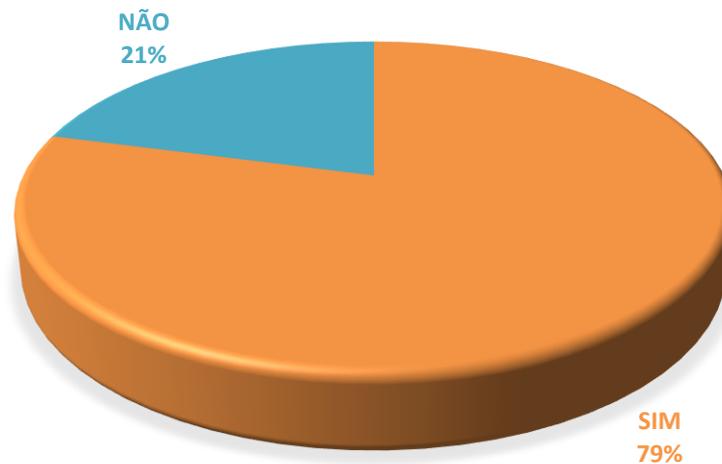
**Fonte: Elaborado pela autora (2019).**

Analisando as respostas da questão é possível perceber na figura 14, que as discussões em reuniões presenciais ainda são o instrumento mais utilizado na composição das metas e objetivos, no entanto, algumas outras ferramentas são citadas, como seguir as metas institucionais e as definições dos órgãos de fomento. A segunda resposta mais frequente aponta para a tendência de definição de metas de forma individualizada, corroborando com a análise da seção anterior. Uma pequena parte da amostra, 16%, respondeu que não existe nenhum procedimento para a definição das metas e objetivos do setor.

As duas próximas questões buscam identificar se as metas e objetivos definidos são regidos por algum sistema de controle. As questões analisadas foram:

- As metas existentes estão atreladas a algum sistema de controle interno ou externo?

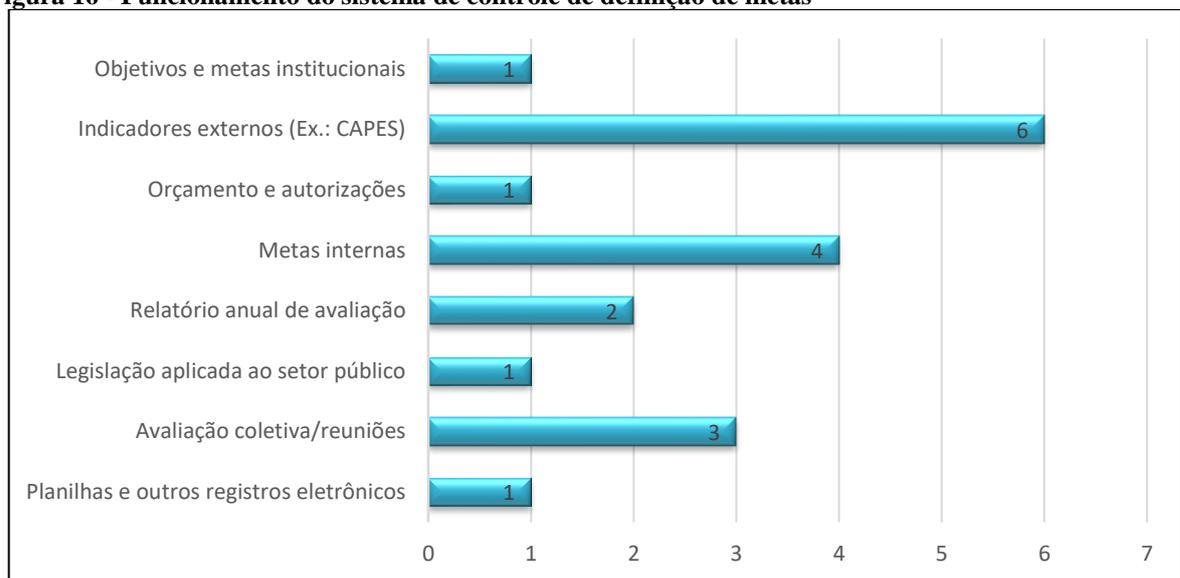
**Figura 15 - Existe um sistema de controle para a definição de metas**



**Fonte: Elaborada pela autora**

- Como é o funcionamento deste sistema?

**Figura 16 - Funcionamento do sistema de controle de definição de metas**



**Fonte: Elaborado pela autora (2019).**

Analisando as figuras 15 e 16, é possível concluir que a maior parte das UGR's define seus objetivos e metas baseadas em um sistema de controle pré-definido. Os instrumentos mais citados pelos coordenadores dos Programas de Pós-Graduação foram os indicadores externos, como a CAPES. O segundo sistema mais citado foi o estabelecimento de métricas de controle interno no próprio setor, seguido pela avaliação coletiva. Aqui, embora

apareça como terceira colocada, mais uma vez as reuniões apontam como um ambiente importante no controle das metas das UGR.

As conclusões da observação desta seção foram as seguintes:

- As reuniões de conselho departamental e de colegiado são ambientes bastante utilizados nas UGR's para o estabelecimento de metas e objetivos;
- Os programas de pós-graduação utilizam quase que exclusivamente as métricas da CAPES como base para o estabelecimento de seus objetivos e metas;
- O orçamento disponível é um fator de pouca relevância no estabelecimento dos objetivos e metas do setor.

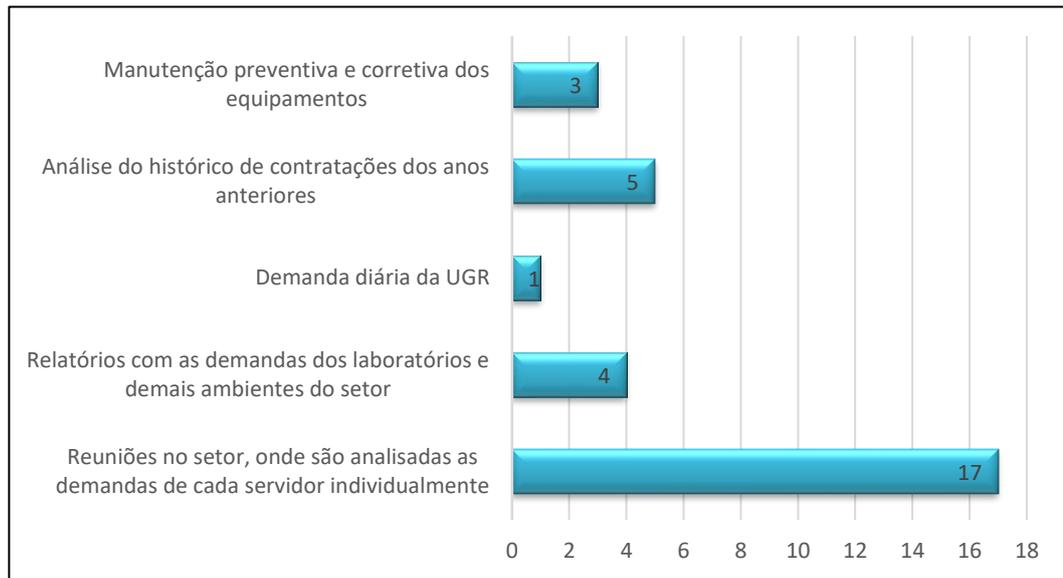
#### 4.1.4 Seção 4 – Planejamento de Compras e Contratações

Esta seção tem o propósito de mapear o que vem sendo executado nos setores, quanto a questão de planejamento da execução do orçamento anual, com o intuito de conhecer a realidade e propor um modelo que busque atender a todas as expectativas dos gestores.

A primeira questão tratou de estabelecer os instrumentos utilizados para identificar as demandas do setor. A questão aplicada foi a seguinte:

- Quais são os instrumentos utilizados no departamento para identificar a necessidade de aquisição de materiais e serviços?

**Figura 17 - Instrumentos para identificação das demandas**

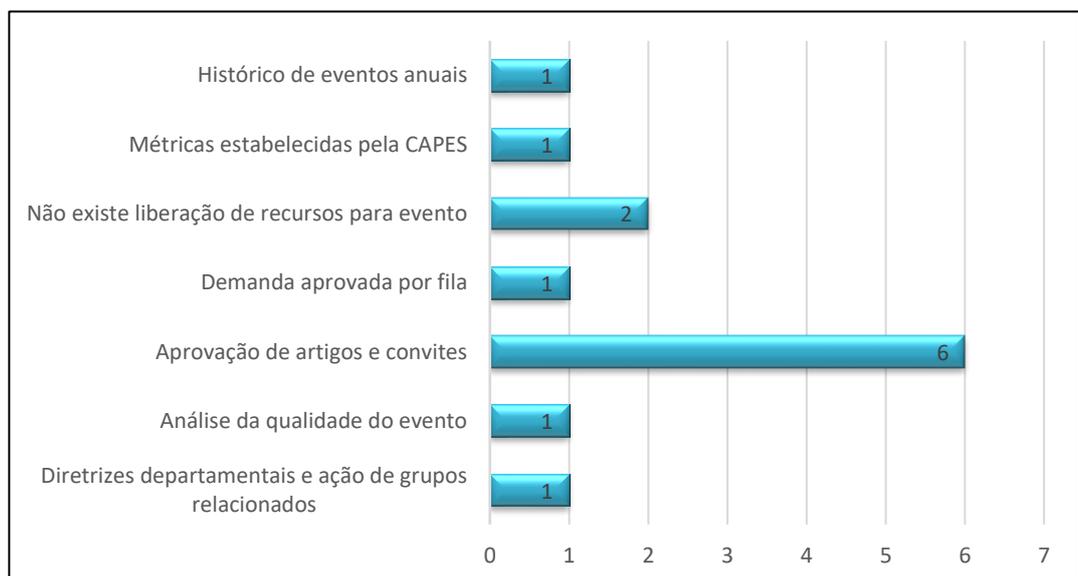


**Fonte: Elaborado pela autora (2019).**

É possível perceber na figura 17, novamente as reuniões sendo citadas pela maioria dos entrevistados como o instrumento mais utilizado nos setores para consolidar as demandas individuais dos servidores. De maneira bem mais tímida, aparecem a análise do histórico e a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos como instrumentos de levantamento das demandas;

- Quais são os instrumentos utilizados no departamento para identificar a necessidade de participação em eventos?

**Figura 18 - Instrumentos para identificar a demanda da participação em eventos**



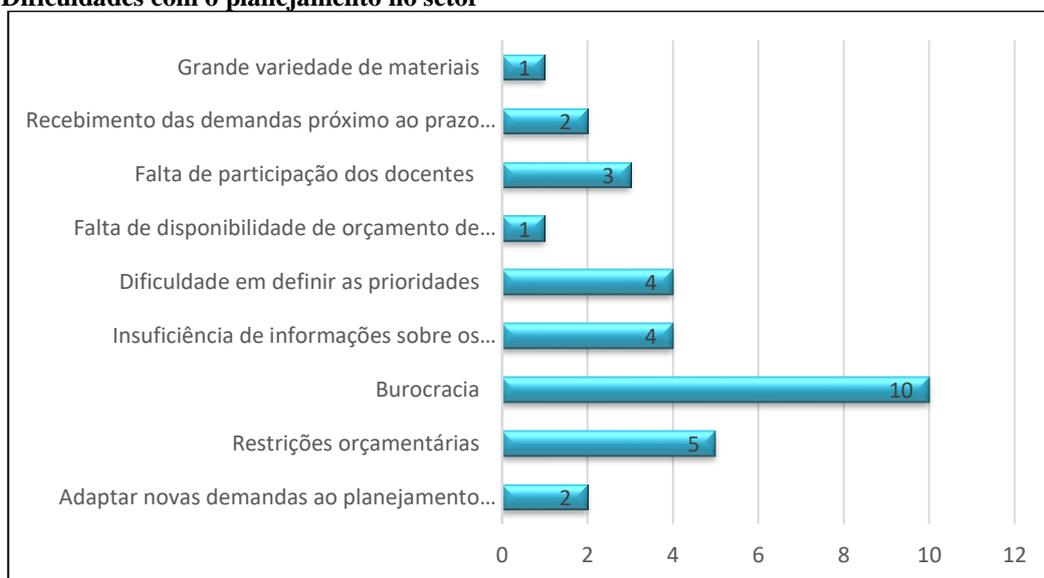
**Fonte: Elaborado pela autora (2019).**

Sobre a participação em eventos, os resultados apontam que a maioria dos gestores faz a análise após a aprovação de artigos e convites. A resposta confirma, mais uma vez a realidade da falta de planejamento nos setores. Alguns gestores que não existe nenhuma liberação de orçamento para este tipo de despesa.

A questão seguinte se refere as dificuldades para estabelecer um planejamento eficaz em seus setores.

- Quais são as principais dificuldades percebidas quanto a questão do planejamento de compras e contratações dentro da UGR?

**Figura 19 - Dificuldades com o planejamento no setor**



**Fonte: Elaborado pela autora**

Analisando a figura 19, da amostra de 24 entrevistados, 10 deles afirmam que a burocracia é o principal entrave para estabelecer o PAC nos setores. Demais respostas mencionadas:

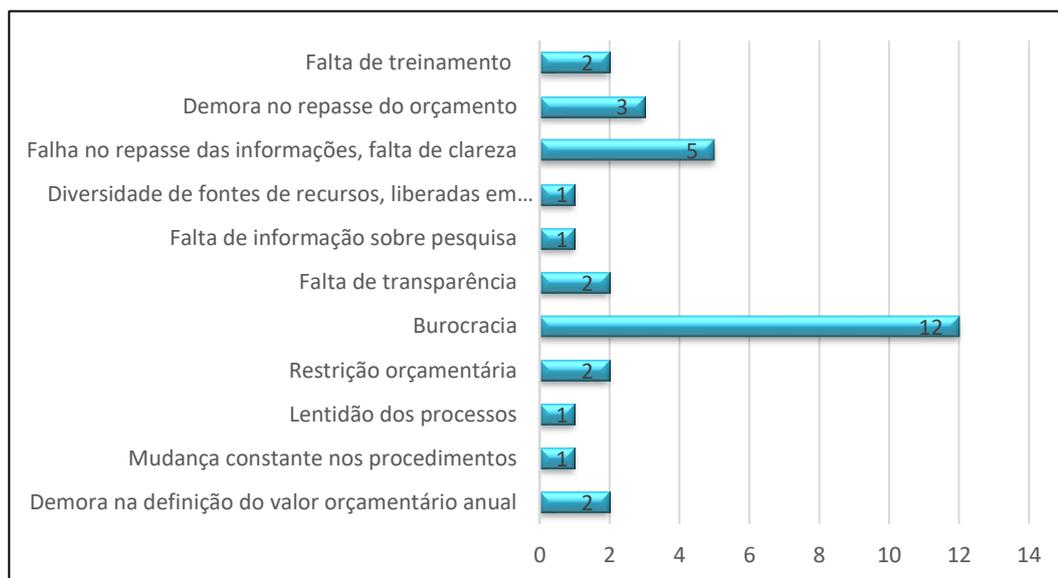
- Restrições orçamentárias;
- Dificuldade em definir prioridades;
- Insuficiência de informações sobre os procedimentos e prazos de execução orçamentária;
- Falta de participação dos docentes;

- Recebimento das demandas próximo ao prazo da execução do orçamento;
- Adaptar novas demandas ao planejamento proposto no início do ano;
- Grande variedade de materiais;
- Falta de disponibilidade de orçamento de material permanente.

Na sequência, os gestores foram questionados sobre as dificuldades enfrentadas por eles, quanto à questão de planejamento de compras, desta vez, relacionado com a administração do Câmpus.

- Quais são as principais dificuldades percebidas quanto à questão do planejamento de compras e contratações com a administração do Câmpus?

**Figura 20 - Dificuldades com o planejamento em relação o a administração do Câmpus**



**Fonte: Elaborado pela autora (2019).**

Novamente, a resposta que mais se destacou foi a burocracia como o principal fator que dificulta o PAC nos setores em relação à administração do Câmpus. Os demais motivos apontados pelos gestores foram:

- Demora na definição do valor orçamentário anual;
- Mudança constante nos procedimentos;
- Lentidão dos processos;
- Restrição orçamentária;
- Falta de transparência;
- Falta de informação sobre pesquisa;

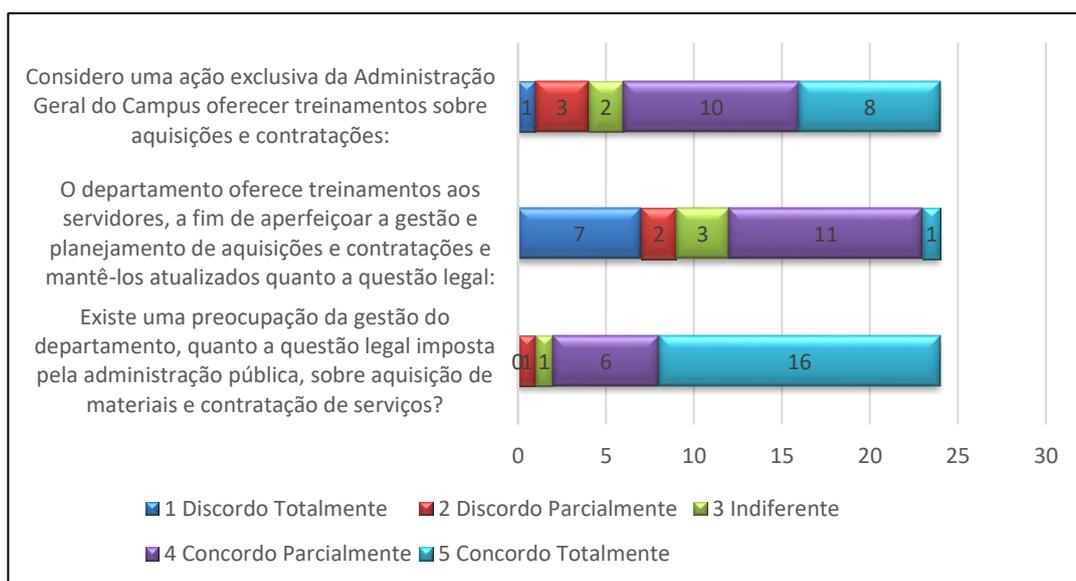
- Diversidade de fontes de recursos, liberadas em datas distintas;
- Falha no repasse das informações, falta de clareza;
- Demora no repasse do orçamento;
- Falta de treinamento.

#### 4.1.5 Seção 5 – Relacionamento com a Gestão do Câmpus

O primeiro grupo de questões desta seção, tem o objetivo de conhecer qual o posicionamento do gestor quanto a responsabilidade do setor no aperfeiçoamento e disseminação de conhecimento sobre os procedimentos legais e burocráticos da administração pública. As questões foram as seguintes:

- Existe uma preocupação da gestão do departamento, quanto a questão legal imposta pela administração pública, sobre aquisição de materiais e contratação de serviços;
- O departamento oferece treinamentos aos servidores, a fim de aperfeiçoar a gestão e planejamento de aquisições e contratações e mantê-los atualizados quanto à questão legal;
- Considero uma ação exclusiva da Administração Geral do Câmpus oferecer treinamentos sobre aquisições e contratações.

**Figura 21 – Grupo 1 – Relacionamento com a Gestão do Câmpus**



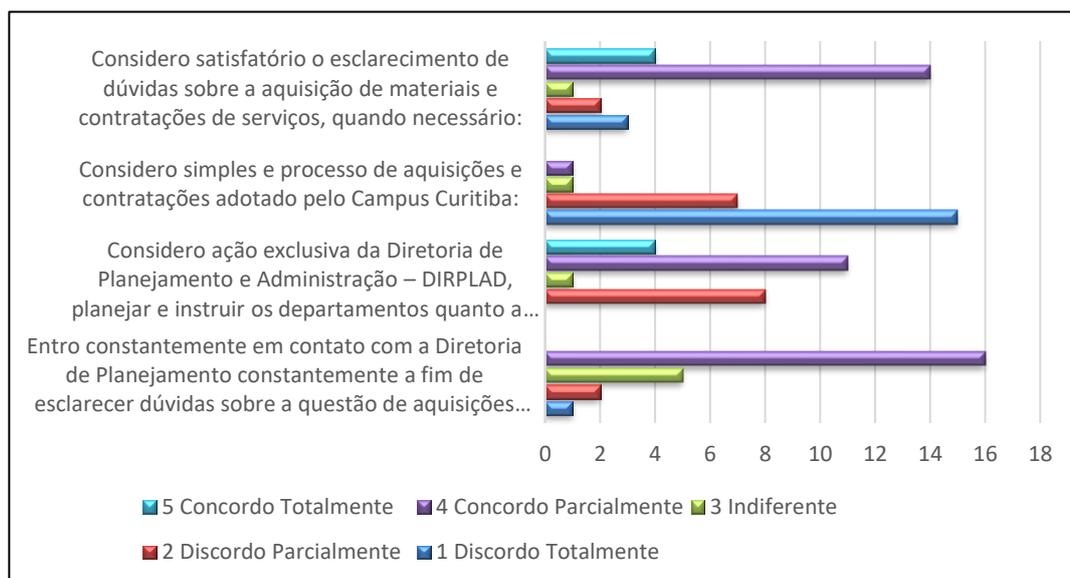
Fonte: Elaborado pela autora

Analisando a figura 21 é possível concluir que os gestores responsáveis pelas UGR's consideram que é exclusiva a responsabilidade da Diretoria de Planejamento e Administração a disseminação do conhecimento sobre os procedimentos legais de aquisições e contratações. A maioria dos gestores concorda parcialmente quando questionados se o seu departamento oferece os treinamentos necessários para que os servidores se informem sobre as questões legais, no entanto, o número de servidores que discorda desta afirmação também aparece significativamente. Sobre a preocupação quanto à questão legal, 67% afirma que concorda que existe esta preocupação na gestão do departamento.

O próximo bloco de questões tem a intenção de identificar e avaliar as ações da DIRPLAD sobre a questão de compras. Foram lançadas as seguintes questões:

- Entro em contato com a Diretoria de Planejamento constantemente a fim de esclarecer dúvidas sobre a questão de aquisições e contratações;
- Considero ação exclusiva da Diretoria de Planejamento e Administração – DIRPLAD, planejar e instruir os departamentos quanto a questão da execução orçamentária, aquisição de materiais e contratação de serviços;
- Considero simples e processo de aquisições e contratações adotado pelo Câmpus Curitiba;
- Considero satisfatório o esclarecimento de dúvidas sobre a aquisição de materiais e contratações de serviços, quando necessário;

**Figura 22 - Grupo 2 – Relacionamento com a Gestão do Câmpus**



**Fonte: Elaborado pela autora, 2018.**

O resultado da primeira questão mostra que a maioria dos gestores considera satisfatório o atendimento e esclarecimento de dúvidas por parte da DIRPLAD, no entanto, discordam quando questionados se consideram simples o processo de aquisições e contratações adotado pelo Câmpus.

As respostas permanecem equilibradas quanto a ser ação exclusiva da DIRPLAD, planejar e instruir os departamentos sobre as aquisições e contratações. A maioria afirma que entra em contato com a DIRPLAD constantemente a fim de esclarecer dúvidas sobre compras.

Para encerrar o questionário, foi solicitado aos gestores que indiquem ações que seriam relevantes. A questão foi a seguinte:

- Quais são as ações que deveriam ser tomadas pela Diretoria de Planejamento e Administração para tornar mais fácil o processo de aquisições e contratações?

**Figura 23 - Sugestão de ações para a DIRPLAD**



**Fonte: Elaborado pela autora, 2018.**

As respostas apresentadas foram as seguintes:

- Aprimorar os processos, despessoalizar a gestão, manter as UGR's informadas e atualizadas. Simplificar os procedimentos e publicar em local de fácil acesso;
- Criar central de compras. A UGR somente informa a demanda e especifica o material;
- Oferecer treinamentos;
- Aprimorar o Sistema Corporativo;
- Incentivar as compras coletivas;
- Iniciar a cobrança do planejamento no ano anterior e se manter envolvida ao processo;
- Trabalhar com editais, disponibilizando valores baixos diretamente aos servidores, evitando a necessidade do processo formal de licitação;
- Atualizar a estrutura administrativa para otimizar as ações administrativas.

Avaliando as análises das respostas descritas neste tópico, é possível reconhecer que os métodos utilizados na gestão do Câmpus necessitam de aperfeiçoamento, principalmente no que tange a metodologia e gestão dos processos, a fim de amenizar as dificuldades apresentadas pelos gestores, principalmente quanto a questão burocrática das aquisições e contratações.

## 4.2 QUESTIONÁRIO IFES DA REGIÃO SUL DO PAÍS

O questionário aplicado às Universidades Federais da Região Sul teve como objetivo visualizar os procedimentos já executados sobre planejamento de aquisições e contratações, bem como, o conhecimento sobre o Sistema PGC e as ações que já foram tomadas para a utilização do sistema na instituição.

A pesquisa foi encaminhada via aplicativo *Google Forms* para as Pró-reitoras de Administração e Planejamento das 10 Universidades Federais da Região Sul. Embora tenham sido insistentes as tentativas, somente 3 das 10 instituições responderam ao questionário. Mesmo que a amostra se apresente como insuficiente para caracterizar pesquisa científica, é relevante analisar as respostas dos gestores de forma individual. Conforme informado na aplicação do questionário, a identificação das instituições foi mascarada nos resultados, sendo identificadas no Quadro 9 como Instituição A, B e C.

**Quadro 9 - Resultado questionário Universidades Federais da Região Sul**

<b>QUESTÃO 1: Qual o modelo de execução orçamentária adotado pela Instituição?</b>	
A	Centralizado na Reitoria.
B	Centralizado na Reitoria e parcela descentralizada às Unidades Acadêmicas, replicando matriz Andifes.
C	O orçamento é descentralizado para os Câmpus, seguindo a matriz de rateio aprovada no Conselho de Planejamento e Administração e no COUNI. Cada Câmpus tem autonomia na descentralização dos recursos às unidades (cursos, departamentos, setores), mas adotam a matriz (baseada em número de alunos), para descentralizar aos cursos.
<b>QUESTÃO 2: Existe um modelo de planejamento de aquisições e contratações adotado pela instituição? Como é este modelo?</b>	
A	Padronização de Itens e Agenda de Compras.
B	As despesas fixas e continuadas são centralizadas na Reitoria e as Unidades Acadêmicas fazer decisão descentralizada, com um desafio que implementem planejamento dos gastos.
C	Na instituição está sendo adotado o PGC, elaborado pelo MPOG. O planejamento é organizado pelas unidades gestoras de recursos, com base no histórico de aquisições realizado em anos anteriores (2016, 2017 e 2018). Ficou convencionado, para efeitos de elaboração do PGC, que os recursos de custeio utilizarão o orçamento de 2017 + 20%.
<b>QUESTÃO 3: A instituição está atualizada sobre a implantação do Sistema de Planejamento de Aquisições e Contratações do Ministério do Planejamento - PGC?</b>	
A	SIM
B	NÃO
C	SIM
<b>QUESTÃO 4: Caso a resposta anterior seja positiva, existe alguma ação, treinamento ou instrução interna para a utilização do sistema na instituição?</b>	
A	Sim, instrução interna em fase de acabamento. Treinamento previsto para a segunda semana do mês de novembro.
B	Tema vem sendo trabalhado apenas no âmbito da PRA.
C	A orientação acerca do preenchimento do PGC está disponível na intranet, vinculado à DIRMAP, com o nome PGC.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Analisando a primeira questão, é possível afirmar que os modelos de gestão orçamentária utilizados pelas instituições são variados, cada uma das instituições apresenta um modelo de execução distinto. Enquanto a instituição A mantém o modelo totalmente centralizado, a instituição B adota o modelo parcialmente centralizado e a instituição C afirma que segue o modelo totalmente descentralizado.

A segunda questão diz respeito ao procedimento de planejamento de aquisições e contratações que está sendo utilizado atualmente na instituição. Novamente, cada instituição adota o procedimento que considera mais conveniente e eficaz. A instituição A adota uma agenda de compras e padronização de itens, a instituição B afirma que a gestão do Câmpus centraliza os gastos de despesas fixas, enquanto as chamadas “Unidades Acadêmicas” têm a responsabilidade de executar um planejamento de gastos, no entanto, não deixa claro como é feito este planejamento. Por sua vez, a instituição C afirma que já está adaptando seus procedimentos de planejamento ao sistema PGC, utilizando como parâmetro e base de planejamento somente o histórico de aquisições dos anos anteriores.

As questões 3 e 4 se referem diretamente ao conhecimento e procedimentos para a utilização do Sistema PGC na Universidade. A instituição A afirma que já estão familiarizados com o sistema e possuem instrução interna em andamento, bem como, treinamento previsto para o final de 2018. Já a instituição B admite que ainda não tem conhecimento sobre o sistema, o entrevistado acredita que o PGC possa estar sendo estudado em outra Pró-reitora, que não respondeu ao questionário. A instituição C já está se adaptando ao sistema e inclusive já possui orientação sobre o preenchimento do PGC em seu portal interno.

Embora em número de respondentes tenha sido ínfimo, a amostra apresentou respostas onde foi possível uma pequena análise sobre o conhecimento sobre o Sistema PGC e os procedimentos que já estão sendo adotados para a adaptação da gestão com a nova realidade de planejamento das licitações. Foi possível afirmar que cada instituição possui liberdade para adotar os procedimentos de gestão que considerem mais eficazes, como a exemplo da descentralização ou centralização orçamentária, assim como os procedimentos de implantação que mais se adaptem a sua realidade.

#### 4.3 PROPOSTA DE MODELO DE PAC

A proposição deste modelo tem o objetivo de abrandar algumas dificuldades dos gestores das UGR's da UTFPR Câmpus Curitiba apontadas no resultado do questionário aplicado aos gestores das UGR's do Câmpus Curitiba, apresentado no tópico anterior. Este

modelo, em um primeiro momento, é direcionado exclusivamente para os Departamentos Acadêmicos e Programas de Pós-Graduação do Câmpus Curitiba, denominados no Sistema PGC como setor requisitante.

A fim de elucidar todos os itens que serão tratados no modelo de planejamento, torna-se necessário explanar sobre alguns pontos do PGC, no entanto, é necessário esclarecer que os setores requisitantes não terão contato direto com o sistema, ficando a cargo do setor de licitações o efetivo abastecimento dos dados no sistema.

De acordo com o Manual do Usuário do PGC (BRASIL, 2018b), as informações constantes no sistema permitirão uma visualização mais completa e inteligente da relação entre as decisões táticas e estratégicas do Governo. Para tanto, o sistema exige uma série de informações constantes do Plano Anual de Contratações do órgão, sendo as principais delas o Gerenciamento de Riscos – GR e os Estudos Preliminares – EP.

Ainda segundo o Manual do PGC, são dois perfis de acesso ao sistema: “Unidade de compras” e “Autoridade competente”. A Unidade de Compras - PAC-UNCOMP é a responsável pela organização e lançamento das informações no sistema, a Autoridade competente - PAC-AUTOR é a unidade encarregada pela aprovação do Plano Anual e o envio ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2018b).

A PAC-UNCOMP deve atentar para algumas sequências de tarefas exigidas pelo sistema, estas tarefas estão condensadas em duas grandes áreas: cadastrar item e gerenciar grupo. Cada item cadastrado pode ser vinculado a um grupo específico de materiais ou serviços com naturezas semelhantes, por sua vez, cada grupo, ou item isolado, deve ter informado o GR e EP.

De acordo com o Art. 7º da IN 01/2018 (BRASIL, 2018c), os estudos preliminares devem conter o seguinte conteúdo:

- II – referência a outros instrumentos de planejamento do órgão ou entidade, se houver;
- III – requisitos da contratação;
- IV – estimativa das quantidades, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte;
- V – levantamento de mercado e justificativa da escolha do tipo de solução a contratar;
- VI – definição do método para estimativas de preços ou dos meios de previsão de preços referenciais;
- VII – descrição da solução como um todo;
- VIII – justificativas para o parcelamento ou não da solução, quando necessária para a individualização do objeto;
- IX – demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis;
- X – providências para adequação do ambiente do órgão;
- XI – contratações correlatas e/ou interdependentes; e
- XII – declaração da viabilidade ou não da contratação.

§ 1º Juntamente com a lista dos itens que pretende contratar no exercício subsequente, de que trata o art. 10, o setor requisitante encaminhará ao setor de licitações uma versão simplificada dos Estudos preliminares, contendo no mínimo as informações de que tratam os incisos I, IV, VI, VIII e XII do caput.

§ 2º O documento de que trata o § 1º deverá ser posteriormente atualizado e complementado pela equipe de planejamento da contratação quando do período de revisão e redimensionamento de que trata o art. 12.

§ 3º O sistema PGC disponibilizará campo próprio para registro dos Estudos preliminares que compõem o Plano Anual de Contratações.

§ 4º Os Estudos preliminares poderão ser simplificados quando adotados os modelos de contratação estabelecidos nos Cadernos de Logística divulgados pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2018b).

A tela do Sistema PGC sobre Estudo Preliminar pode ser visualizada no Anexo A.

Ainda segundo a IN 01/2018, o gerenciamento de riscos é um processo, composto das seguintes atividades:

I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;

II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;

III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou reduzir suas consequências;

IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem;

V - definição dos setores responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.

Parágrafo único. Juntamente com a lista dos itens que pretende contratar no exercício subsequente, de que trata o art. 10, o setor requisitante encaminhará ao setor de licitações o levantamento prévio dos riscos da contratação, os quais posteriormente deverão ser atualizados e complementados pela equipe de planejamento da contratação, quando do período de revisão e redimensionamento de que trata o art. 12 (BRASIL, 2018c).

#### Figura 24 - Gerenciamento de risco

Gerenciamento de risco

Processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

**Adicionar risco**

Identificador	Descrição	Probabilidade
Nenhum registro encontrado		

Mostrando de 1 até 0 de 100 registros

**Salvar** **Cancelar**

Fonte: Sistema PGC (BRASIL, 2018f).

Os itens relativos a “Contratação emergencial ou remanescente”, “Renovação de Contrato” ou “Dispensa nos termos da Lei nº 8.666/93, art. 24, I e II” estão isentos de preencher

os campos obrigatórios dos Estudos Preliminares, sendo obrigatório somente o preenchimento do Gerenciamento de Risco.

É possível perceber que o texto da IN traz o setor requisitante como responsável pelo levantamento prévio dos riscos, formulação dos estudos preliminares e encaminhamento destas informações para o setor de licitações, por sua vez, o PAC-UNCOMP ficará responsável pela consolidação de todos os dados do órgão e repasse no sistema.

Na área de cadastramento do item, o órgão deve informar os itens abaixo, que devem ser informados anteriormente pelo setor requisitante:

I – o tipo de item, o respectivo código, a descrição e seu detalhamento, de acordo com os Sistemas de Catalogação de Material ou de Serviços;

II – a unidade de fornecimento do item;

III – a quantidade total estimada da contratação;

IV – o valor unitário e total estimado, utilizando-se, preferencialmente, o Painel de Preços disponibilizado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, observados os parâmetros da Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014;

V – as informações orçamentárias da contratação, se disponíveis;

VI – o grau de prioridade da contratação e a data estimada para a necessidade do item;

VII – se há enquadramento da aquisição como dispensa ou contratação emergencial, na forma dos incisos I, II, IV e XI do art. 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993;

VIII – se há pretensão de renovar no exercício subsequente, na forma do art. 57 da Lei nº 8.666, de 1993;

IX – se há necessidade de capacitação dos servidores para atuarem no processo de contratação ou de fiscalização da execução do contrato, identificada nos Estudos preliminares;

X – a unidade administrativa requisitante da contratação;

XI – se há vinculação ou dependência com a contratação de outro item para sua execução, visando determinar a sequência em que os respectivos procedimentos licitatórios serão realizados;

XII – os Estudos preliminares e o Gerenciamento de riscos da contratação do item (BRASIL, 2018c).

Figura 25 - Cadastrar Item

**Planejamento e Gerenciamento de Contratações**  
 MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO  
 SECRETARIA DE GESTÃO

GINA INICIAL > PLANO ANUAL 2019 > CADASTRAR ITEM NO PLANO ANUAL DE 2019

Cadastrar item no plano anual de 2019

Permite ao usuário adicionar um novo item para fins de cadastramento do Plano Anual de Contratações.

Tipo do item: \* Seleccione

Subitem: \* Seleccione

Código do item: \* Código do item ? Localizar

Descrição: \* Descrição

Descrição detalhada: \* Descrição detalhada

Unidade de fornecimento: \* Unidade de fornecimento

Quantidade total: \*

Valor unitário estimado (R\$): \*

Valor total estimado (R\$): \*

Informações Orçamentárias: \* Informações Orçamentária ? Localizar

Vincular ao grupo: \* Seleccione ?

Fonte: Sistema PGC (BRASIL, 2018f).

O Gerenciamento de Grupos tem a finalidade de agrupar vários itens para o registro de um único planejamento. Cada grupo obrigatoriamente deve ser composto pelo estudo preliminar e gerenciamento de riscos.

De acordo com o Art. 9º da IN 01/2018 (BRASIL, 2018c), o setor requisitante deverá indicar ao setor de licitações um servidor ou servidores para compor a Equipe de Planejamento da contratação. O setor de licitações também pode indicar um servidor para compor esta equipe. Na indicação do servidor ou grupo de servidores, devem ser considerados a conformidade com as atribuições do cargo e a capacidade para o desempenho das atividades. Os integrantes da equipe devem ter ciência expressa da indicação das suas respectivas atribuições antes de serem formalmente designados e a autoridade competente do setor de licitações deverá realizar a designação formal da Equipe de Planejamento da contratação. Fica sob responsabilidade da

instituição definir, de forma variada, a formação da equipe responsável pelo planejamento das contratações quando contemplarem área técnica específica em sua estrutura (BRASIL, 2018b).

Segundo Manual da Escola de Administração Fazendária – ESAF (BRASIL, 2018a), unidade de compras é responsável pelo cadastro de um item e depois disponibiliza o item para que o usuário PAC-AUTOR aprove e envie para o Ministério do Planejamento. A autoridade competente aprova os itens que foram previamente cadastrados pela PAC-UNICOMP, tendo a possibilidade de devolver item para que o servidor responsável faça as alterações necessárias. Após um item ser aprovado, deve ser enviado para o MP pela PAC-AUTOR. Esta é a última etapa do planejamento da contratação do item.

De acordo com o Art. 12. da IN 01/2018:

Nos períodos de 1º a 30 de setembro e de 16 a 30 de novembro do ano de elaboração do Plano Anual de Contratações, poderá haver a inclusão, exclusão ou o redimensionamento de itens do Plano visando sua adequação à proposta orçamentária do órgão ou entidade ao qual se vincular a UASG.  
§1º A alteração do Plano Anual de Contratações deverá ser aprovada pela autoridade máxima de que trata o art. 11 e enviada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão por meio do Sistema PGC, dentro dos prazos previstos no caput.

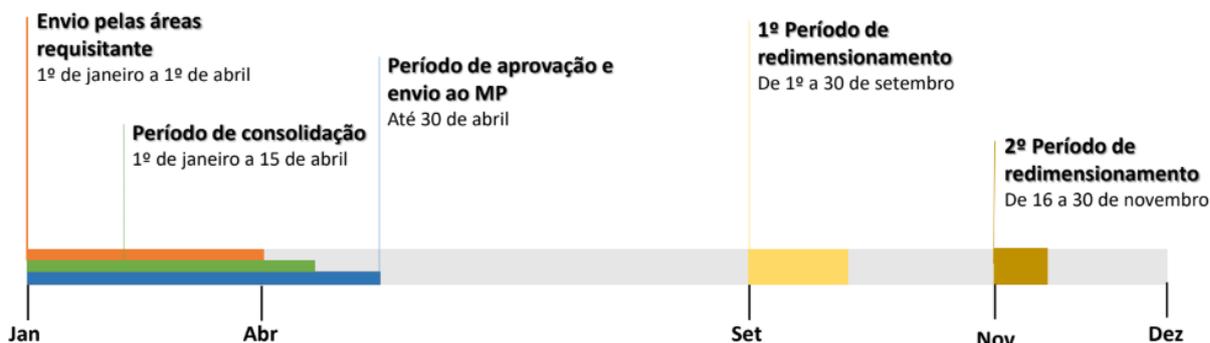
§2º A versão atualizada do Plano Anual de Contratações deverá ser divulgada no sítio eletrônico do órgão ou entidade ao qual se vincular a UASG, em substituição à versão anterior (BRASIL, 2018c).

**Tabela 2 – Cronograma Sistema PGC**

<b>Atividade</b>	<b>Prazo</b>
Envio pelas áreas requisitantes dos itens que pretendem contratar ao setor de licitações	1º/01 a 1º/04
Consolidação dos itens e cadastramento do Plano pelo setor de licitações	1º/01 a 15/04
Aprovação do Plano pela autoridade competente	Até 30/04
Envio ao Ministério do Planejamento	Até 30/04

**Fonte: Portal de Compras Governamentais, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2018d).**

**Figura 26 - Cronograma Sistema PGC**



**Fonte: Escola de Administração Fazendária (BRASIL, 2018a).**

Levando em consideração todos os requisitos constantes no Sistema PGC expostos na tabela 2 e figura 26, e as dificuldades e expectativas dos gestores quanto à introdução de um novo procedimento burocrático no órgão, o modelo a seguir busca atender todas as exigências do MPDG, bem como os anseios dos gestores quanto a questão da implantação do sistema na UTFPR Câmpus Curitiba.

Este modelo está dividido em 4 fases distintas, porém interligadas entre si, a saber:

- Fase 1 – Identificação das demandas;
- Fase 2 – Documentação;
- Fase 3 – Encaminhar Plano Anual;
- Fase 4 – Atualização das demandas.

É importante destacar que o presente modelo de PAC deve ser elaborado pelas UGR's com dois anos de antecedência do ano da efetiva aquisição ou contratação. O ano anterior está reservado somente para que o PAC-UNCOMP alimente o sistema com as informações do órgão, o PAC-AUTOR aprove e envie o Plano ao MPDG e para que todos os envolvidos no processo façam as atualizações necessárias no Plano Anual.

#### 4.3.1 Fase 1 – Identificação das Demandas

Esta fase inicial pretende definir a equipe de planejamento da UGR e definir as demandas, através do mapeamento do setor e análise das demandas individuais dos servidores. Todo o processo será discutido, informado e aprovado pelo conselho departamental no caso dos Departamentos Acadêmicos e dos colegiados no caso dos Programas de Pós-Graduação. A atual fase será dividida em quatro atividades, que deverão ser executadas na sequência sugerida. O

prazo para o início e finalização desta fase deve ser do mês de março até junho do ano precedente ao envio do Plano Anual ao MPDG.

#### 4.3.1.1 Atividade 1 – Definir equipe de planejamento

A primeira atividade sugerida nesta fase é a definição da Equipe de Planejamento, elemento essencial para a execução do Plano Anual da UGR, definido na IN 01/2018 como:

Conjunto de servidores que reúnem as competências necessárias à completa execução da fase de Planejamento da Contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros, podendo ser definido de forma diversa quando contemplarem área técnica específica em sua estrutura (BRASIL, 2018c).

De acordo com a IN 01/2018 (BRASIL, 2018c), a Equipe de Planejamento pode ser escolhida pelo órgão de forma diversa, desde que estes servidores tenham o mínimo de familiaridade com os procedimentos de licitação e conhecimento técnico e de uso do objeto a ser adquirido ou contratado. A equipe de planejamento da UGR deve ser composta por no mínimo três servidores, com atuação pelo período de início da confecção do PAC até o encerramento de exercício do ano da efetiva aplicação do plano, ou seja, durante aproximadamente três anos. A equipe será formalmente designada pela Direção do Câmpus através de portaria.

Em reunião com conselho departamental ou colegiado, no início do mês de março, deve ser definido o número ideal de servidores que devem compor a equipe, tendo como número mínimo três servidores. O chefe ou coordenador deve solicitar que os servidores se disponham a compor a equipe, se não houver o número necessário de voluntários, ou se este número exceder, a equipe deve ser decidida de forma compulsória pelo conselho, através de voto. Depois de decidida a equipe, deve ser firmado Termo de Compromisso, a ser assinado pela equipe escolhida e membros do colegiado ou conselho, chefe do departamento ou coordenador e enviado a DIRGE, juntamente com cópia da Ata da reunião para providenciar a confecção da portaria de nomeação dos membros da Equipe de Planejamento da UGR.

A Equipe de Planejamento será responsável por todas as fases do PAC e ainda, acompanhamento dos processos de aquisições e contratações idealizadas no Plano Anual. Por isto, os servidores da equipe devem estar cientes que terão atividades e prazos a serem cumpridos, e que estes deverão ser incorporados nas atividades cotidianas do setor. Os membros poderão ser servidores discentes ou TA's, desde que tenham condições e conhecimento técnico para cumprir os objetivos designados para a equipe. O servidor membro da equipe só poderá se desligar nos casos de motivação justificada e, para isso, deverá indicar novo membro para

ocupar a sua posição na equipe. A equipe deve apresentar um líder, que será escolhido livremente por seus membros, não sendo necessária a aprovação do conselho ou colegiado.

#### 4.3.1.2 Atividade 2 – Mapeamento do setor

A primeira atividade da Equipe de Planejamento será mapear todo o material/equipamento do setor, a fim de determinar a quantidade de insumos necessários. A equipe decide qual a melhor metodologia que deve utilizar para mapear o setor, no entanto, a sugestão deste modelo é a consulte ao Sistema Corporativo, na aba Patrimônio, e geração do relatório de carga patrimonial do setor, para os casos de material permanente.

**Figura 27 - Exemplo Relatório Carga Patrimonial**

The screenshot shows the UTFPR Patrimônio system interface. The main content area displays a report titled 'mpCargaPatrimonial.pogerarel' with the following details:

- Período:** a
- Setor:**
- Responsável:** Aline Hultemann

The report table lists the following assets:

Tombo Ant/ Tombo	Descrição	Valor	Termo/Data
973	APARELHO TELEFÔNICO.COM FUNÇÃO DECÁDICA MULTIFR	RS26.00	206531-06/06/2017
992	APARELHO TELEFÔNICO.COM FUNÇÃO DECÁDICA MULTIFR	RS26.00	206531-06/06/2017
1007	APARELHO TELEFÔNICO .COM FUNÇÃO DECÁDICA MULTIF	RS26.00	193825-29/10/2015
8649	VENTILADOR DE TETO,SEM LUMINÁRIA C/PÁS METAL. E	RS60.00	206531-06/06/2017
8650	VENTILADOR DE TETO,SEM LUMINÁRIA C/PÁS METAL. E	RS60.00	206531-06/06/2017
8651	VENTILADOR DE TETO,SEM LUMINÁRIA C/PÁS METAL. E	RS60.00	193825-29/10/2015
17462	CADEIRA GIRATÓRIA DIGITADOR,REVESTIMENTO EM TEC	RS190.20	206531-06/06/2017
20397	POLTRONA.FIXA, REVESTIDA EM TECIDO NA COR. PRET	RS142.00	193825-29/10/2015
21612	GAVETEIRO.VOLANTE DE MADEIRA, NA COR MARFIM, ME	RS329.53	193825-29/10/2015
21616	GAVETEIRO.VOLANTE DE MADEIRA NA COR MARFIM, MED	RS329.53	193825-29/10/2015
21657	MESA.DE TRABALHO EM MADEIRA, NA COR MARFIM, MED	RS733.33	193825-29/10/2015
28067	IMPRESSORA A LASER, MARCA HP, MODELO LASERJET 13	RS806.64	193825-29/10/2015
29010	BEBEDOURO PARA GARRAFAO,.	RS430.00	206531-06/06/2017
29245	ARMÁRIO,EM COMPENSADO LAMINADO DE MARFIM 18 MM,	RS631.60	193825-29/10/2015

Fonte: Sistema Corporativo (UTFPR, 2018).

Embora seja uma ferramenta eficiente, o relatório demonstrado na figura 27 mostra somente os equipamentos permanentes que estão vinculados ao setor, o material de consumo adquirido não consta neste relatório, porém esta informação poderá ser obtida através de verificação presencial no setor. Neste caso, o líder poderá distribuir as tarefas entre os membros da equipe da forma que considerar mais apropriada, a fim de consolidar todas as informações, a equipe pode solicitar ao setor de compras, as aquisições dos últimos anos do setor, ou ainda, verificar diretamente no Sistema Corporativo, consultando na seção Orçamento e Gestão a aba Relatório de Acompanhamento de Despesa.

**Figura 28 - Relatório de Acompanhamento de Despesa**

The screenshot displays the 'Relatório de Acompanhamento de Despesa, por Requisitante ou Setor.' window. At the top, the user is identified as 'hultemann' from the 'Curitiba' unit. The search form includes the following fields and options:

- Ano de Exercício:** 2018
- Gestão:** Selezione
- Setor:** Selezione
- Requisitante:** (empty text field)
- Período:** (empty date range field)

Buttons for 'Limpar' and 'Pesquisar' are located below the search fields. The left sidebar contains a hierarchical menu with categories like 'Orçamento E Gestão', 'Empenho', 'Financeiro-Cadastro', 'Financeiro-Consulta', and 'Financeiro-Relatório'.

**Fonte: Sistema Corporativo (UTFPR, 2018).**

Associando todas as informações coletadas nos instrumentos descritos, será possível mapear o setor e definir as necessidades de aquisição de insumos e manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos.

#### 4.3.1.3 Atividade 3 – Solicitar demanda individual

A equipe de planejamento deve informar aos demais servidores do setor o resultado do mapeamento realizado na etapa anterior, esta informação pode ser encaminhada por e-mail e afixada em local visível no setor. Com esta informação, o servidor deve identificar o equipamento que está em sob sua supervisão a fim de informar os insumos necessários e manutenção preventiva e, eventualmente, corretiva do mesmo. Da mesma forma deverão ser repassadas à equipe de planejamento as demandas individuais de cada servidor do setor, sendo elas, inscrições em eventos, passagens, material de consumo, equipamentos, contratação de serviços de pessoa jurídica e contratação de pessoa física. Esta informação poderá ser repassada para a equipe por meio de planilha compartilhada via *Google Drive*, desta maneira as informações já estarão todas consolidadas, facilitando o trabalho da equipe.

Na planilha sugerida neste modelo são utilizados os parâmetros indicados por Oliveira (2015). De acordo com o autor, o desenvolvimento do planejamento compreende um método de análise sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por quê, por quem e onde fazer. As ações do planejamento nas organizações deverão suceder de decisões tomadas a partir da

análise da consequência das mesmas no futuro, o que lhe acarreta uma influência altamente significativa.

Nesta sugestão de planilha, será utilizada a ferramenta 4W1H, utilizada para identificar quem está solicitando a demanda (Who?), o que deverá ser comprado ou contratado (What?), quando deverá ser adquirido ou contratado (When?), previsão de valor, quanto custará (How Much?), e finalmente, por que deverá comprado, a justificativa da compra ou da contratação (Why?). Na figura 29 está demonstrado o modelo da planilha, dividida em abas com informações distintas por tipo de despesa, a saber: de material de consumo, material permanente, serviços e eventos.

**Figura 29 -Modelo de planilha de levantamento de demandas**

	A	B	C	D	E	F
1	LEVANTAMENTO DE DEMANDAS INDIVIDUAIS DO DEPARTAMENTO DE ORÇAMENTO DE FINANÇAS - DEOFI -CT					
2	Who?	What?	When?	How Much?	Why?	
3	Nome do servidor	Descrição do Objeto	Prazo para aquisição	Previsão de Valor	Justificativa	
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

**Fonte: Elaborado pela autora (2019).**

É de extrema importância que a equipe de planejamento estabeleça uma data limite para o retorno da planilha preenchida pelos servidores, informando que a ausência da resposta em tempo hábil poderá prejudicar bom andamento de suas atividades, pois as aquisições que não forem planejadas poderão ser barradas pelo MPDG.

A primeira fase tem início no mês de março e se encerra no mês de junho, desta forma, a data sugerida para a devolutiva da planilha é o dia 15 de maio, assim, a equipe de planejamento tem ainda 45 dias para organizar as informações até a próxima fase.

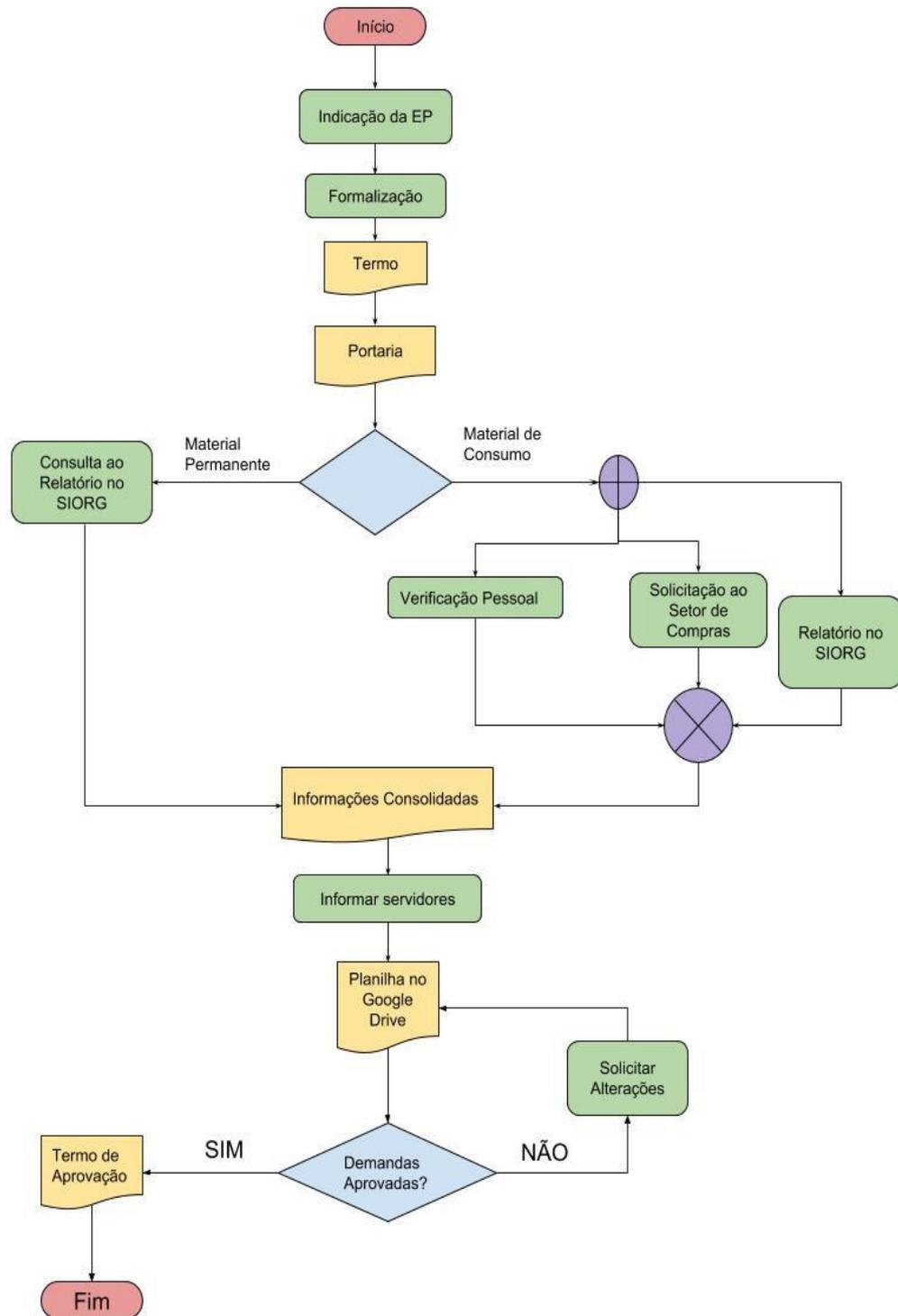
#### 4.3.1.4 Atividade 4 – Consolidação e aprovação das demandas

Esta atividade encerra a primeira fase do PAC, nela serão consolidadas as informações coletadas nas atividades 3 e 4, e repassadas para avaliação e aprovação do conselho ou colegiado. Os membros da equipe de gestão da UGR devem considerar um planejamento baseado no valor de repasse orçamentário do ano anterior, esta informação pode ser consultada no Sistema Corporativo ou solicitado à DIRPLAD. De acordo com o valor de base e os objetivos e metas do setor, as equipes de planejamento e de gestão da UGR, devem avaliar as demandas informadas, aprova-las ou rejeitá-las, elencar prioridades, levando em consideração a relevância e possibilidade real das aquisições e contratações.

Depois de aprovado, deve ser emitido Termo de Aprovação das Demandas, assinado pelos responsáveis. Este documento comporá o processo de envio do Plano Anual ao PAC-UNCOMP na fase 4 deste modelo.

Cada fase deste modelo de PAC será apresentada em forma de fluxograma, com o objetivo de ilustrar graficamente as etapas e tarefas de cada fase, visando facilitar o entendimento dos gestores, EP e demais servidores do setor. Na figura 30 é possível visualizar o fluxograma da primeira fase:

**Figura 30 - Fluxograma da Fase 1 PAC- Identificação das Demandas - Prazo 4 meses**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4.3.2 Fase 2 – Documentação

Conforme exposto no início deste tópico, o Sistema PGC exige uma série de etapas e documentos a serem preenchidos pelo PAC-UNCOMP e aprovado e encaminhado pelo PAC-

AUTOR, no entanto, a responsabilidade das informações chegaram ao setor de licitação é das UGR's, chamadas setores requisitantes. Esta fase do modelo trata do preenchimento dos documentos necessários e compilação das informações que deverão ser encaminhadas ao setor de licitação. Esta é a fase mais burocrática e que demandará maior atenção da Equipe de Planejamento, é a etapa onde o Plano Anual será consolidado. A sugestão é que a fase inicie no mês de junho e encerre no mês de setembro.

#### 4.3.2.1 Atividade 1 – Definição dos Grupos

Nesta atividade, a Equipe de Planejamento, em posse do Relatório das Demandas, desenvolvido na fase 1, deve definir os grupos de despesas. A DIRPLAD fornecerá listagem de subitem de despesas, retirada do Sistema SIAFI, a qual classifica os matérias e serviços por subitem de despesa.

#### 4.3.2.2 Atividade 2 – Informações do Item

Após a determinação dos objetos que comporão os grupos de despesas, a Equipe de Planejamento deve preencher documento anexo à IN 01/2018, parte integrante dos Documentos de Formalização de Demanda. As informações solicitadas são as seguintes:

- Tipo do item;
- Código do item;
- Material: consumo ou permanente;
- Serviço: não continuado, continuado, prazo indeterminado;
- Obras;
- Serviços de Engenharia;
- Descrição;
- Descrição detalhada;
- Unidade de Fornecimento;
- Quantidade total;
- Valor unitário estimado (R\$);
- Valor total estimado (R\$);
- Vincular ao grupo.

De acordo com orientação da IN 01/2018 (BRASIL, 2018c), os itens “Serviço: não continuado, continuado, prazo indeterminado”, são definidos:

Nota: para serviços que podem ter vigência indeterminada nos termos da Orientação Normativa AGU nº 36, de 2011, dentre eles: energia elétrica, água e esgoto, serviços postais da ECT e ajustes firmados com a Imprensa Nacional (BRASIL, 2018c).

O código do item poderá ser consultado no Portal de Compras do Governo Federal, em Catálogo de Materiais e Serviços – CATMAT/CATSER. O item informações orçamentárias deverão ser preenchidas pela PAC-UNCOMP em conjunto com a DIRPLAD. O formulário de Informações do Item pode ser observado no Anexo A desta dissertação.

#### 4.3.2.3 Atividade 3 – Estudos Preliminares e Gerenciamento de Risco

Os EP e GR devem ser preenchidos para cada grupo ou item isolado do plano, por este motivo, é de extrema importante que as duas primeiras atividades precedam a atividade 3. Os itens que são obrigatórios conforme § 1º do art. 7º da IN 01/2018 (BRASIL, 2018c) nos Estudos Preliminares são os seguintes:

1. Necessidade da contratação;
2. Estimativa das quantidades, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte;
3. Definição do método para estimativas de preços ou dos meios de previsão de preços referenciais;
4. Justificativas para o parcelamento ou não da solução, quando necessária para a individualização do objeto;
5. Declaração da viabilidade ou não da contratação.

Cada grupo de despesas deve apresentar o referente Gerenciamento de Riscos, composto por no mínimo um risco, não havendo um número máximo para o mesmo.

As informações obrigatórias do Gerenciamento de Riscos são:

1. Fase da ocorrência do risco (planejamento da contratação, seleção do fornecedor, gestão contratual);

2. Probabilidade (baixa, média, alta);
3. Impacto (baixo, médio, alto);
4. Dano;
5. Ação Preventiva (responsável);
6. Ação de Contingência (responsável).

No caso das UGR's, a fase informada na ocorrência do risco será sempre planejamento de contratação. A definição das ações preventivas e de contingências, bem como os seus responsáveis, devem ser definidas pela Equipe de Planejamento, se necessário com o auxílio dos servidores requisitantes. O formulário de Gerenciamento de Riscos pode ser visualizado no Anexo C.

#### 4.3.2.4 Atividade 4 - Informações Gerenciais

Nesta última atividade da fase 2, serão informados o grau de prioridade e a data estimada para a necessidade do item. Algumas alternativas também devem ser selecionadas de acordo com o caso:

1. Contratação emergencial ou remanescente (Lei n. 8.666/93, art. 24, incisos IV e XI);
2. Dispensa nos termos da Lei n. 8.666/93, art. 24, incisos I e II;
3. Renovação de contrato;
4. Necessidade de capacitação de servidores;
5. Vinculação ou dependência com outro item (informar qual item).

Se necessário, a Equipe de Planejamento pode solicitar informações à DIRPLAD.

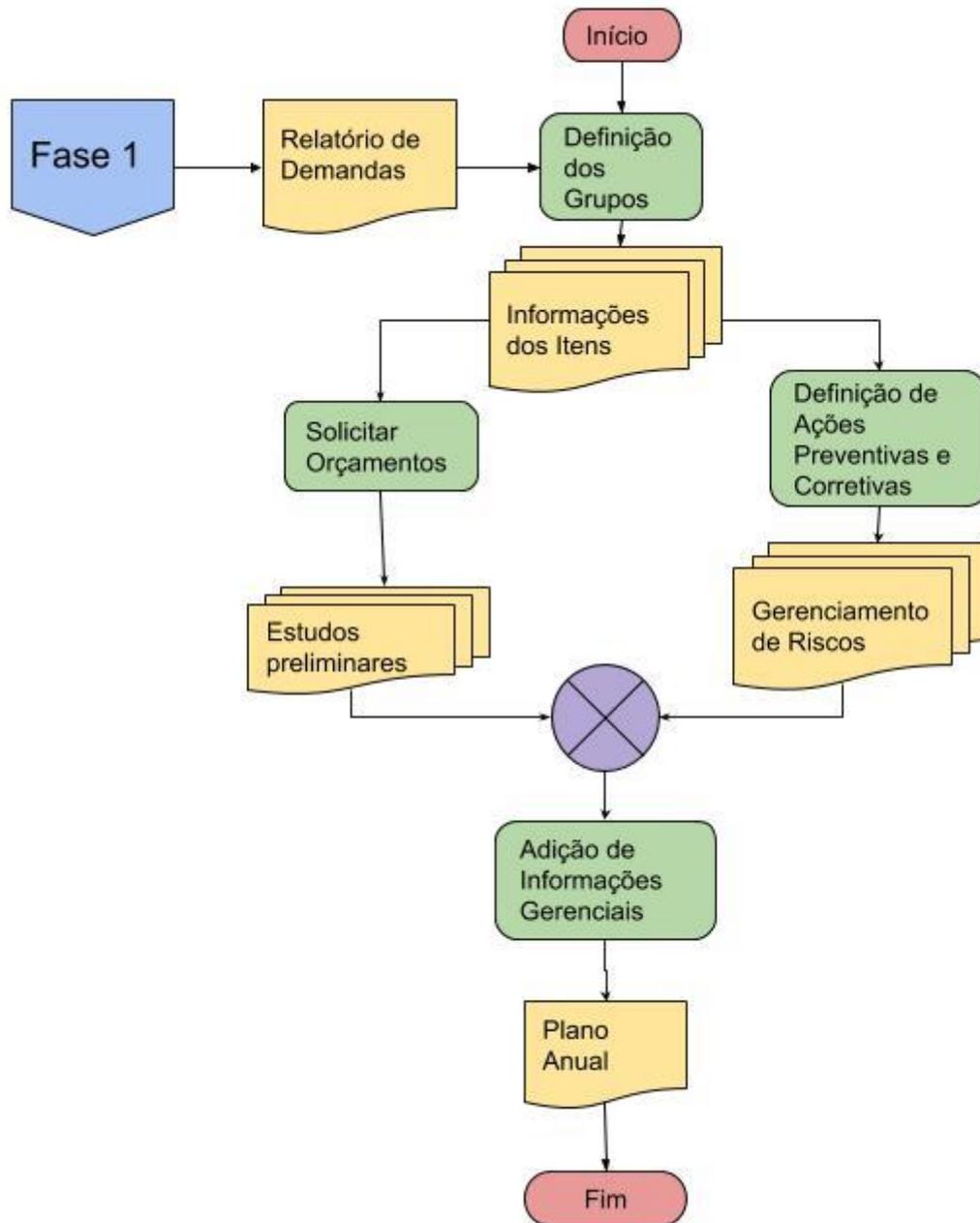
**Figura 31 - Informações Gerenciais**

INFORMAÇÕES GERENCIAIS		
Grau de prioridade da aquisição: ( ) Baixa      ( ) Média      ( ) Alta		
Data estimada para a necessidade do item: ___/___/_____		
( ) Contratação emergencial ou remanescente (Lei nº 8.666/93, art. 24, incisos IV e XI)		
( ) Dispensa nos termos da Lei nº 8.666/93, art. 24, incisos I e II		
( ) Renovação de contrato		
( ) Necessidade de capacitação de servidores		
( ) Vinculação ou dependência com outro item:		

**Fonte:** IN 01/2018 (BRASIL, 2018c).

O fluxograma que demonstra as etapas da fase 2 pode ser observado na figura 32:

Figura 32 - Fluxograma Fase 2 PAC – Documentação – Prazo 4 meses



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4.3.3 Fase 3 – Encaminhar Plano Anual

Esta última fase do PAC se encerra com o encaminhamento do Plano Anual para o setor de licitações e deverá ser finalizada até o final do mês de outubro

#### 4.3.3.1 Atividade 1- Montar Processo

O processo deve ser montado e encaminhado através do Sistema Eletrônico de Informação – SEI. Os documentos que fazem parte do processo são os seguintes:

##### Fase 1

- Documento externo: Indicação da Equipe de Planejamento;
- Documento externo: Termo de Composição da Equipe de Planejamento;
- Documento externo: Cópia da ata da reunião onde foi indicada a equipe;
- Documento externo: Portaria de nomeação da equipe;

##### Fase 2

- Documento externo: Cópia do Termo de Aprovação das Demandas;

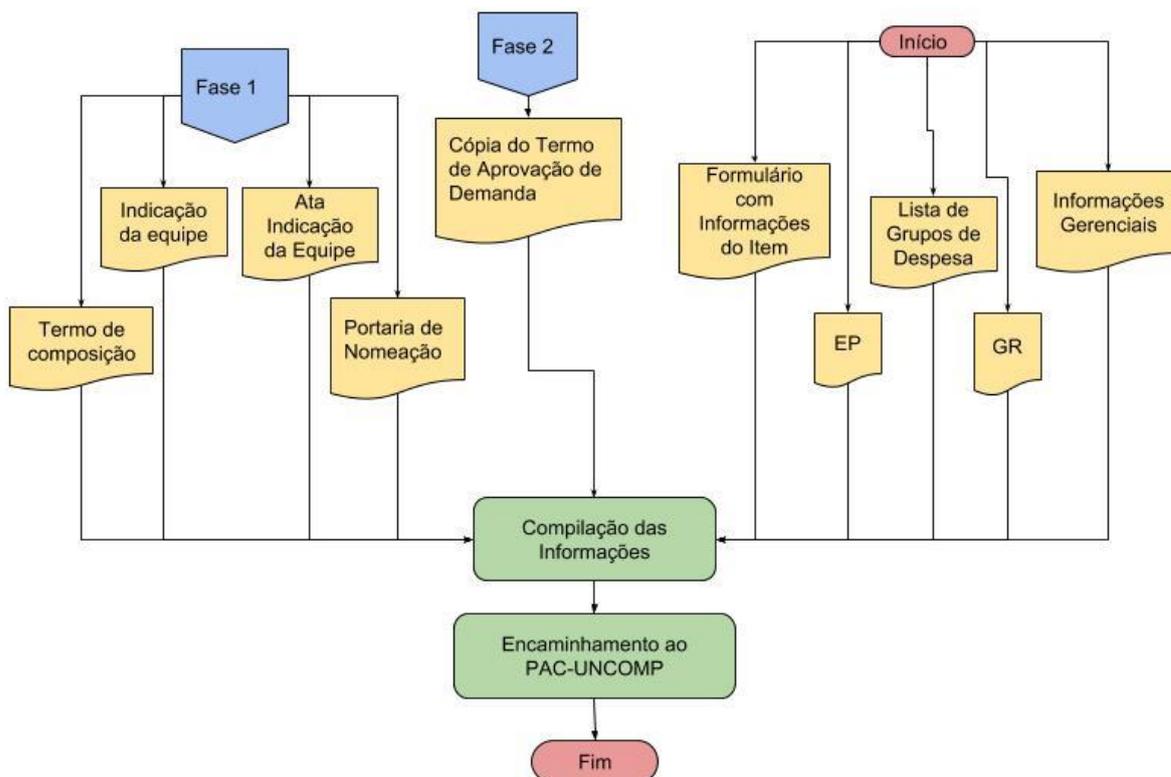
##### Fase 3

- Documento interno: lista de Grupos de Despesa;
- Documento interno: formulário com informações do Item;
- Documento interno: EP;
- Documento interno: GR;
- Documento interno: Informações Gerenciais.

Os documentos externos são aqueles gerados nas UGR's. Caso estejam assinados, estes devem ser escaneados e salvos como PDF, já os documentos internos são os documentos criados pelo próprio sistema SEI que deverão ser preenchidos e assinados digitalmente. O líder da equipe deve assinar os documentos internos e coletar as assinaturas do gestor e do Diretor de Área da sua respectiva UGR. O processo deve ser mantido em acompanhamento especial e encaminhado à DIRPLAD.

A DIRPLAD, por sua vez, fará a compilação de todas as informações do órgão e encaminhará ao setor de licitações entre os meses de novembro e dezembro. O PAC-UNCOMP, por sua vez, terá do dia 01 de janeiro até o dia 15 de abril para alimentar o sistema PGC, por sua vez, o PAC-AUTOR tem até o dia 30 de abril para aprovar e encaminhar o Plano Anual do órgão ao MPDG. O fluxograma referente a esta fase pode ser visualizado na figura 33:

Figura 33 - Fluxograma Fase 3 PAC – Encaminhar Plano Anual – Prazo 1 mês



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4.3.4 Fase 4 – Atualização do Plano Anual

Esta fase será realizada em dois momentos distintos. O primeiro será de 1 a 30 de setembro e o segundo de 16 a 30 de novembro, do ano subsequente a formulação do Plano pelas UGR's. De acordo com a IN 01/2018 (BRASIL, 2018c), a fase de revisão e redimensionamento do Plano Anual envolve situações de atualização orçamentária:

Art. 12. Nos períodos de 1º a 30 de setembro e de 16 a 30 de novembro do ano de elaboração do Plano Anual de Contratações, poderá haver a inclusão, exclusão ou o redimensionamento de itens do Plano visando sua adequação à proposta orçamentária do órgão ou entidade ao qual se vincular a UASG.

§1º A alteração do Plano Anual de Contratações deverá ser aprovada pela autoridade máxima de que trata o art. 11 e enviada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão por meio do Sistema PGC, dentro dos prazos previstos no caput.

§2º A versão atualizada do Plano Anual de Contratações deverá ser divulgada no sítio eletrônico do órgão ou entidade ao qual se vincular a UASG, em substituição à versão anterior (BRASIL, 2018c).

Já para inclusão extemporânea de itens ao Plano Anual, a autoridade superior deverá solicitar a atualização ao MPDG:

Art. 13. Para a inclusão de itens no Plano Anual de Contratações fora dos períodos previstos nos arts. 10, 11 e 12, a autoridade máxima de que trata o art. 11 desta norma deverá solicitar ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, justificadamente, a abertura do Sistema PGC.

Parágrafo único. A solicitação prevista no caput deverá ocorrer por meio do próprio sistema.

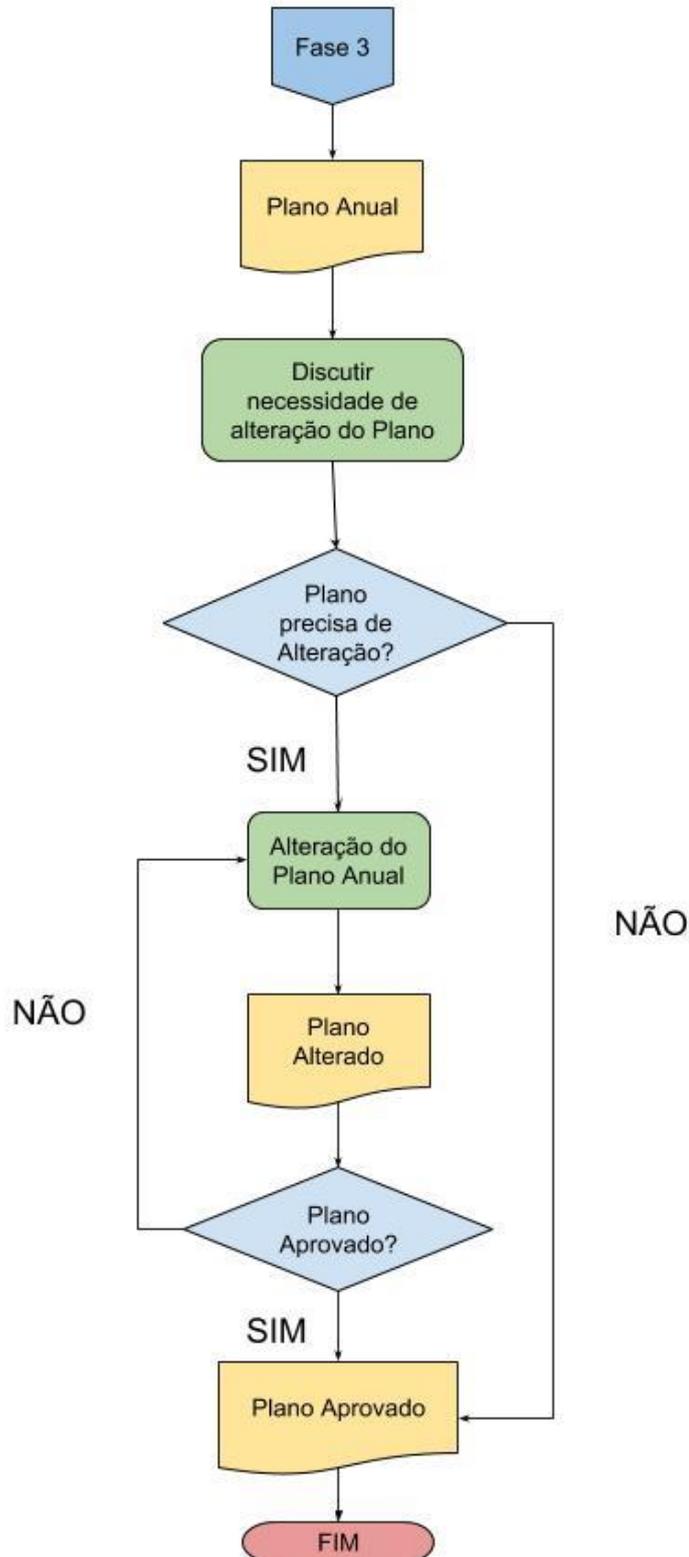
#### 4.3.4.1 Atividade 1 – Discutir a necessidade de atualização com o conselho ou colegiado

Nos meses de agosto e outubro, a equipe de planejamento deve se reunir com a equipe de gestão da UGR para discutirem em conjunto a necessidade de adaptação do Plano Anual. Caso haja necessidade de atualizações, a equipe de planejamento encaminha o pedido à DIRPLAD, anexando memorando ao mesmo processo SEI de origem do Plano Anual.

Esta proposta de PAC, embora extensa, tem o objetivo de simplificar os procedimentos de planejamento exigidos pelo MPDG, fracionando estes em fases, atividades e pequenas tarefas, que devem ser executadas pelas equipes de planejamento das UGR's com a participação efetiva de todos os servidores do setor. Através da adoção da Equipe de Planejamento, fica estabelecido formalmente um grupo de servidores, que será responsável solidário com o chefe ou coordenador, conselho ou colegiado e, ainda, com todos os servidores discentes e TA's do setor, que serão encarregados de encaminhar suas demandas pessoais dentro do prazo, sob a pena de comprometer o andamento de suas atividades e participação em eventos.

O fluxograma referente a fase 4 pode ser observado na figura 34:

Figura 34 - Fluxograma Fase 4 PAC – Avaliação do Plano Anual – Prazo 1 mês



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A título de sugestão, todos os anos, durante a semana de planejamento, a DIRPLAD, em parceria com o DIDEP, deve oferecer treinamento sobre o Sistema PGC e as fases do PAC

aos servidores interessados e ainda, disponibilizar no portal da Intranet da Diretoria, material atualizado e de fácil compreensão pelas UGR's.

O modelo deste PAC foi desenvolvido levando em consideração alguns aspectos revelados através da aplicação do questionário de gestores das UGR's do Câmpus Curitiba da UTFPR, o primeiro deles é fato das reuniões serem o ambiente onde tradicionalmente são tomadas as decisões nos setores, desta forma, optou-se por manter este instrumento, para evitar mudanças drásticas nos procedimentos do setor. Outro fator, bastante citado no questionário, foi o excesso de burocracia e a falta de clareza e de simplicidade nos procedimentos adotados pela gestão do Câmpus, em especial na questão de aquisições e contratações. Visando reduzir estes inconvenientes, o modelo divide o PAC em fases distintas, que possuem prazo suficiente para a execução das ações e as simplificam dividindo-as em atividades e tarefas simples, que podem ser delegadas pelo líder aos membros da Equipe de Planejamento, assim o processo torna-se mais ágil e eficaz.

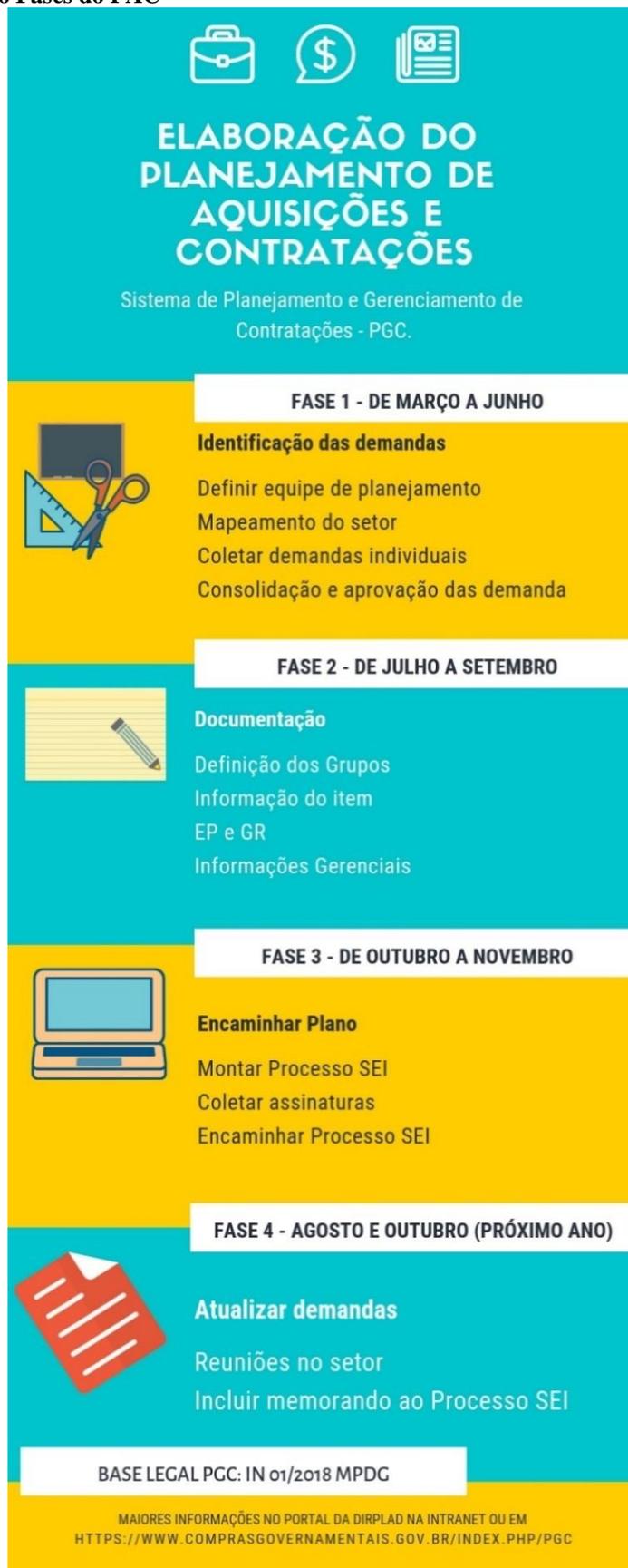
A condensação deste modelo de PAC pode ser facilmente compreendida utilizando-se de ferramentas visuais como o cronograma e o infográfico. Nas figuras 35 e 36 é possível observar os modelos de cronograma de ações e infográfico das fases do processo, que poderão ser divulgados e afixados nos setores, com o intuito de facilitar a compreensão de todos os servidores envolvidos no processo de PAC.

Figura 35 - Cronograma PAC

	ANO ELABORAÇÃO DO PAC											ANO ENVIO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO ANUAL										
	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
<b>FASE 1 - Identificação das demandas</b>																						
Definir equipe de planejamento	X																					
Mapeamento do setor		X	X																			
Coletar demandas individuais			X	X																		
Consolidação e aprovação das demandas				X																		
<b>FASE 2 - Documentação</b>																						
Definição dos Grupos					X																	
Informação do item						X																
EP e GR						X																
Informações Gerenciais							X															
<b>FASE 3 - Encaminhar Plano (interno)</b>																						
Montar Processo SEI								X														
Encaminhar Processo SEI								X														
<b>CONSOLIDAR DADOS</b>																						
Consolidar os dados das UGR's									X													
Encaminhar ao PAC-UNCOMP										X												
<b>SISTEMA PGC</b>																						
Lançar dados no Sistema											X	X	X	X								
<b>APROVAÇÃO E ENVIO</b>																						
Aprovação do Plano Anual pelo PAC-AUTOR															X							
Envio ao MPDG															X							
<b>FASE 4 - ATUALIZAÇÃO DAS DEMANDAS</b>																						
Reuniões no setor																		X				
Incluir memorando ao Processo SEI																		X				
<b>1. PERÍODO DE REDIMENSIONAMENTO</b>																						
Atualizar Plano Anual																				X		
<b>FASE 4 - ATUALIZAÇÃO DAS DEMANDAS</b>																						
Reuniões no setor																					X	
Incluir memorando ao Processo SEI																					X	
<b>2. PERÍODO DE REDIMENSIONAMENTO</b>																						
Atualizar Plano Anual																						X
<b>UGR's</b>																						
<b>DIRPLAD</b>																						
<b>PAC-UNCOMP</b>																						
<b>PAC-AUTOR</b>																						

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 36 - Infográfico Fases do PAC

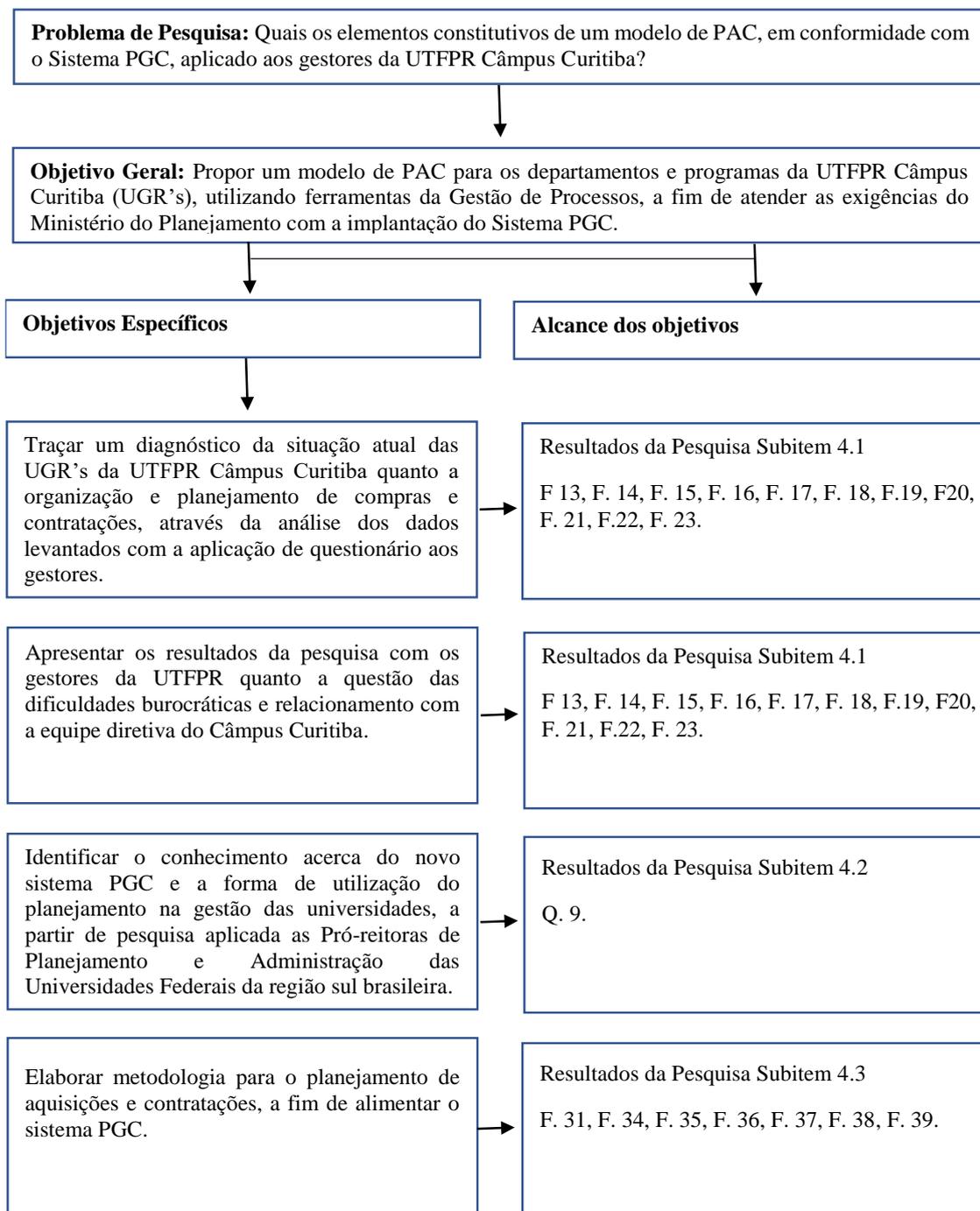


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

#### 4.4 RESUMO DO ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS PROPOSTOS

Buscando demonstrar, de maneira sucinta, o alcance dos objetivos propostos para esta dissertação, associados a solução do problema de pesquisa. Na Figura 33 é possível visualizar a demonstração gráfica do atendimento aos objetivos.

**Figura 37 - Alcance dos objetivos**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Baseado nas interpretações dos questionários, dados da unidade estudada e informações do Sistema PGC, obtidos durante o desenvolvimento deste trabalho, apresentam-se as considerações finais, seguidas das limitações da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi idealizado pela necessidade de propor um modelo simplificado de implantação de um novo procedimento de planejamento de aquisições e contratações na UTFPR Câmpus Curitiba, considerando o Sistema de Gerenciamento de Planejamento de Contratações, instituído pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, tendo como base legal a IN 01/2018 de 29 de março de 2018. O desenvolvimento de um modelo de Planejamento de Aquisições e Contratações poderá ser utilizado como roteiro, de modo que o procedimento de elaboração do PAC se torne padronizado, de simples compreensão e que as suas ações possam ser executadas por qualquer servidor do setor, de acordo com a delegação da chefia, tornando a responsabilidade pela administração dos recursos uma responsabilidade solidária de todos, não somente do gestor que está ocupando o cargo no momento.

A questão de pesquisa a ser respondida refere-se às ações que devem ser executadas pelas UGR's do Câmpus Curitiba, a fim de gerar o Plano Anual de contratações do setor, documento que será elemento de composição do Plano Anual geral do Câmpus Curitiba. O referido questionamento está representado pela seguinte pergunta: **Quais os elementos constitutivos de um modelo de PAC, em conformidade com o Sistema PGC, aplicado aos gestores da UTFPR Câmpus Curitiba?**

Para identificar estes elementos essenciais na formulação de um modelo de PAC para as UGR's, tornou-se necessária a análise da situação atual da UTFPR Câmpus Curitiba, no que tange a aquisições e contratações, bem como, a visão dos gestores quanto aos procedimentos administrativos e relacionamento com a gestão do Câmpus. Esta análise foi possível através da aplicação de um questionário aos gestores, capaz de oferecer dados onde foram percebidas situações repetidas constantemente pelos servidores, ressaltando principalmente a importância da organização e a simplificação na exposição de novos procedimentos administrativos.

Respondendo à questão da pesquisa, os elementos que devem constituir um modelo de PAC, em conformidade com o Sistema PGC são:

1. Levantamento das demandas de forma coletiva, integrando toda a equipe da UGR – Fase 1;
2. Comunicação eficiente das demandas à Gestão do Câmpus – Fases 2 e 3;
3. Acompanhamento e atualização das demandas – Fase 4.

Estes elementos estão contemplados no PAC proposto no Capítulo 4, e teve como fonte os resultados recolhidos dos gestores através da aplicação do questionário. Analisando cada um dos elementos, iniciando pelo levantamento das demandas de forma coletiva, destaca-se a formulação da Fase 1 do PAC, onde todas as atividades propostas são determinadas levando-se em consideração o que foi identificado na pesquisa. As atividades propostas nesta fase são: a definição da equipe de planejamento, o mapeamento do setor, a solicitação da demanda individual e a consolidação e aprovação das demandas. As atividades foram elaboradas com base nos resultados das entrevistas com os gestores onde foram identificadas respostas como: os servidores percebem a sua importância na participação da gestão da UGR, os servidores conhecem a visão e missão da instituição e a colaboração dos servidores como equipe é essencial para diminuir a tendência de individualização de ações e demandas. Quanto à forma, as reuniões presenciais de equipe foram mantidas como instrumentos de coleta e disseminação de informações. Neste quesito ficou claro que o principal ambiente são as discussões em reuniões de colegiados e conselhos e, ainda, fica evidente que a falta de planejamento é uma realidade em muitos setores, considerando as afirmações de que muitas ações são tomadas emergencialmente.

O segundo elemento essencial ao PAC é a comunicação eficiente do Plano à gestão do Câmpus. Este elemento é de fundamental importância visto que, se a sua execução falhar, o trabalho da fase anterior poderá ser comprometido e o plano pode correr o risco de não ser encaminhado ao Ministério do Planejamento, frustrando as aquisições e contratações do ano seguinte. O segundo elemento está representado pelas fases 2 e 3: documentação e encaminhamento do plano à DIRPLAD. Estas fases do PAC foram elaboradas com base nas orientações do PGC descritas na IN 01/2018.

De acordo com o que foi demonstrado pelos gestores nas entrevistas a burocracia, a falta de informação, falta de clareza e a definição de prazos limitados para o cumprimento das ações são situações que comprometem o andamento eficaz das práticas necessárias às aquisições e contratações. Por este motivo, em todas as fases do PAC, demonstrando maior importância nas fases 2 e 3, são apresentados os fluxogramas dos processos, bem como um cronograma geral de todas as atividades a serem desenvolvidas e os prazos pré-definidos, de forma que facilite o entendimento das ações e a organização das atividades ligadas ao PAC nos setores. Além disso, a proposta conta com infográfico que pode ser amplamente divulgado no setor, facilitando a visão geral do PAC à toda equipe. Estas práticas, relativas à gestão de processos, serão o apoio na aplicação do PAC e buscam dirimir as dificuldades dos gestores quanto à questão de complexidade, organização e burocracia, itens repetidos constantemente

como empecilhos nas respostas do questionário. Quanto ao excesso de burocracia, cabe à Gestão do Câmpus buscar descomplicar suas atividades sempre que possível, mesmo nem sempre sendo exequível, uma vez que determinadas situações e exigências precisam ser mantidas a fim de cumprir as exigências legais impostas pelo Governo Federal.

O terceiro elemento essencial é o acompanhamento e atualização das demandas. Este elemento pode ser visualizado na fase 4, atualização do plano anual, composto pela atividade: discutir a necessidade de atualização com o conselho ou colegiado. Esta atividade diz respeito à possibilidade de alterar itens planejados antes do encerramento do exercício, possibilitando ao setor atualizar suas demandas se necessário. De acordo com o exposto na Fase 1, é de responsabilidade da equipe de planejamento acompanhar as aquisições e contratações, ou seja, providenciar toda a documentação necessária para a efetiva contratação através de processo licitatório. Embora o PGC seja apenas a formulação do planejamento das aquisições, este fato não desassocia a equipe de organizar e acompanhar as compras e contratações planejadas anteriormente.

A fim de introduzir e descrever o contexto da implantação do sistema, o referencial teórico deste trabalho trata inicialmente sobre o planejamento estratégico e sua aplicabilidade na Administração Pública e nas IFE's e, ainda, discorre sobre o próprio Sistema PGC e a Gestão de Processos, elemento norteador para a elaboração do modelo de PAC. Conforme observado, é possível confirmar a necessidade da Administração Pública elaborar planejamentos estratégico, tático e operacional. Nesse escopo, o PAC, neste trabalho, considerando parte integrante do planejamento operacional do órgão, apresenta-se como um importante instrumento na eficaz execução orçamentária e financeira da instituição. Destaca-se a importância deste trabalho para viabilizar a elaboração do planejamento do Câmpus e garantir o cumprimento da IN 01/2018, proporcionando desburocratização, agilidade, eficácia e transparência à gestão da UTFPR Câmpus Curitiba.

Pelo exposto, conclui-se que o objetivo geral do estudo foi atingido ao apresentar um modelo de elaboração de PAC capaz de ser efetivamente utilizado nos setores e que tem condições de se tornar uma ferramenta acessível e eficaz para as UGR's, não só do Câmpus Curitiba, como os demais Câmpus da UTFPR.

Algumas limitações da pesquisa envolvem a escassez de material específico sobre o Sistema PGC, por se tratar de uma ferramenta ainda em fase de implantação pelo MPDG, portanto não existem estudos acerca da real eficácia do sistema, bem como das penalidades que serão impostas aos órgãos que descumprirem a determinação da IN 01/2018. Outra limitação refere-se ao pouco retorno dos questionários encaminhados as Universidades Federais da região

sul, impossibilitando a visualização do real cenário de implantação do Sistema PGC nas instituições.

Sugere-se que a Diretoria de Planejamento e Administração, em parceria com a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas do Câmpus Curitiba, promova treinamentos e disponibilize material de consulta sobre os procedimentos internos, bases legais e o Sistema PGC.

Como sugestões para futuros trabalhos, propõe-se: i) analisar e acompanhar o processo de implantação do PGC no Câmpus Curitiba; ii) avaliar a aplicabilidade do modelo de PAC proposto; iii) mensurar os eventuais ganhos financeiros ou não, com a implantação do PGC; iv) desenvolver indicadores de desempenho, baseados nas informações conciliadas entre o Sistema PGC e Sistema SIAFI, ou seja, o que foi planejamento e o que foi adquirido e contratado, para verificar a eficácia prática do PGC.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0**. 1 ed. Disponível em: <<http://www.abpmp.org/>>. Acesso em: 03 jul. 2018.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Coleção Administração e Gerência. 1976
- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1983.
- AFFELDT, F. S; VANTI, A. A. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.**, São Paulo, vol.6 no.2., 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v6n2/05.pdf>>. Acesso em: 15 de julho de 2018.
- ALVES, P. V. **Gestão Pública Contemporânea**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.
- ANDRADE, R. O. B de; AMBONI, N. **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Câmpus, 2010.
- BALDAM, R, et al. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BMP – Business Process Management**. 2. Ed. São Paulo: Érica, 2009.
- BATISTA, M. A. C; MALDONADO, J. M. S. F. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde. **RAP**, 42 ed. p. 681 - 699. Rio de Janeiro, 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: 11 de junho de 2018.
- BONILHA, A, O. **Gestão de Processos: o uso da modelagem como ferramenta de melhoria no exame do índice constitucional de manutenção e desenvolvimento do ensino (MDE)**. 2016, 56 fl. Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Escola de Administração e Negócios -ESAN, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2016. Disponível em: <[http://www.profiap.org.br/profiap/tcfs-dissertacoes-1/ufms/2016/09\\_ufms\\_2016\\_gestao-de-processos-o-uso-da-modelagem-como-ferramenta-de-melhoria-no-exame-do-indice-constitucional-de-manutencao-e-desenvolvimento-do-ensino-mde\\_adriana-oyera-bonilha.pdf](http://www.profiap.org.br/profiap/tcfs-dissertacoes-1/ufms/2016/09_ufms_2016_gestao-de-processos-o-uso-da-modelagem-como-ferramenta-de-melhoria-no-exame-do-indice-constitucional-de-manutencao-e-desenvolvimento-do-ensino-mde_adriana-oyera-bonilha.pdf)>. Acesso em 13 de junho de 2018.
- BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRGN. **RAP**, 35 ed. p. 63 – 76. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6397/4982>. Acesso em: 25 de julho de 2018
- BRANCO, L. S. C. O planejamento Estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, Florianópolis, v. 1, n. 1., 2014. Disponível em: <http://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/1556/1264>. Acesso em: 25 de junho de 2018.

BRASIL. Escola de Administração Fazendária, **Manual Plano Anual de Contratações e Sistema PGC**. XV Semana de Administração Orçamentária. Brasília, 2018a. Disponível em: <<http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/cursosseventos/xv-semana-orcamentaria/etapa-brasilia-i/oficina-49-sistema-de-planejamento-e-gerenciamento-de-contratacoes.pdf>>. Acesso em: 01 out 2018.

\_\_\_\_\_. Lei 10.861, de 04 de abril de 2004. **Diário Oficial da União**, seção 1. Brasília, DF, 15 abr 2004. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm)>. Acesso em: 21 de mai 2018.

\_\_\_\_\_. Lei 11.184, de 07 de outubro de 2005. **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 1. Brasília, DF, 10 out 2005a. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2005/lei-11184-7-outubro-2005-538819-publicacaooriginal-35531-pl.html>>. Acesso em: 15 abr 2018.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 21 jun 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)>. Acesso em: 19 de junho de 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Manual do Usuário: Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações - PGC**. Brasília, DF, mar 2018b. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/manuais/PGC/ManualPGC.pdf>>. Acesso em 12 de jun 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa n. 01, de 29 de março de 2018. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 mar. 2018c. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/861-pgc-in>>. Acesso em 05 de maio de 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria Geral da União. Instrução Normativa Conjunta n. 01 de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2016. Acesso em: <[http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf)>. Disponível em: 15 de mar 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia de Simplificação**. Brasília, DF, 2005b. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/D.pdf>>. Acesso em: 23 de jun 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério Público Federal. **Manual de Gestão por Processos**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>>. Acesso em 12 de junho de 2018.

\_\_\_\_\_. Portal de Compras Governo Federal. **Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações**. Brasília, 2018d. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/pgc>> Acesso em: 11 abr 2018.

\_\_\_\_\_. Portal INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Brasília, 2018e. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/inicio>>. Acesso em: 11 abr 2018.

CARVALHO, K, A; SOUSA, J, C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, Brasília, v. 19, n. 2. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298>>. Acesso em 05 de julho de 2018.

CORREIA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **RAP**, Rio de Janeiro, p. 487-504, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6596>>. Acesso em: 13 de março de 2018.

DAUD, C. dos S. D. **Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas universidades públicas federais**. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/handle/1/9811?mode=full>. Acesso em 25 de maio de 2018.

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

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DIAS, F. **Modelagem de Processos de Negócio: Diferenças entre diagrama, mapa e modelo de processos**. São Paulo, fev, 2014. Acesso em: <<http://iprocess.com.br/2014/02/modelagem-de-processos-de-negocio-diferencas-entre-diagrama-mapa-e-modelo-de-processos/>>. Acesso em: 15 jun 2018.

ENAP. **Manual da ENAP: Gestão de Processos - Apostila 3**. Brasília, 2014a. Disponível em: <http://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%20C3%B3dulo%20-%20Gest%20-%20A3o%20de%20Processos.pdf>>. Acesso em: 20 de abril de 2018.

\_\_\_\_\_. **Três exemplos de mudanças na gestão de suprimentos na administração pública federal: UFSM, GHC e 4o RCC/Pesquisa Enap**. Texto para Discussão 47, Brasília: Enap, 2002b. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/659/1/Tr%20-%20exemplos%20de%20mud%20-%20A7a%20na%20gest%20-%20A3o%20de%20suprimentos%20na%20Administra%20-%20A7%20-%20A3o%20P%20-%20BAblica%20Federal%20-%20UFSM%20-%20GHC%20-%20e%20-%204%20-%20RCC.pdf>>. Acesso em: 03 de julho de 2018.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na Universidade Pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2000. 219 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FRANCISCO, J. G. FARIA, M. L. V. A gestão universitária na perspectiva do planejamento. In: **V SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:

<[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/166\\_Artigo%20SEGEt%202008.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/166_Artigo%20SEGEt%202008.pdf)>. Acesso em 12 de maio de 2018.

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

\_\_\_\_\_. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Estudo de Caso: fundamentação científica**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GISSONI, L. R. M. Implantação de mapeamento de processos de trabalho no setor de transporte de uma instituição federal de ensino. In: **Congresso Nacional de Mestrados Profissionais**, Curitiba, 2016. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/40714.pdf>>. Acesso em: 19 de maio de 2018.

GODOY, Arlinda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38183>>. Acesso em: 07 mar. 2018.

HEREK, M. **Accountability no Contexto da Educação Superior Brasileiro**: Comparativo entre Universidade Federal, Estadual e Municipal, 2017, 117 fl. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo 2017. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18642/tese\\_herek\\_201707jul14.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18642/tese_herek_201707jul14.pdf)>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2018.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos**: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 8. ed. Rio de Janeiro: Câmpus, 1997.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A, C, A. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, P. A. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. 2002. 331 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias, práticas.** 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA NETTO, A. A. **Metodologia da Pesquisa Científica: guia prático para a apresentação de trabalhos acadêmicos.** 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Visual Books, 2008.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas.** 2014, 112 fl. Dissertação de mestrado. Mestre em Administração. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV) Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11825>>. Acesso em 22 de março de 2018.

PALUDO, A. V. **Administração pública.** 4. ed. São Paulo: Câmpus, 2010.

PFEIFFER, P. **Planejamento Estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem.** ENAP, Texto para discussão, v. 37. Brasília, 2000. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/683>>. Acesso em: 28 de abril de 2018.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo.** São Paulo: Atlas, 1990.

ROCZANSKI, C. R. M.; TOMASI, M. Universidade Pública e *Accountability*. In: III Congresso Consad de Gestão Pública. **Anais Eletrônicos...** Brasília, 2010. Disponível em: [http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_45/universidade\\_publica\\_e\\_accountability.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_45/universidade_publica_e_accountability.pdf). Acesso em: 20 de maio de 2018.

SANTOS, J. L. S. et al. Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: **IX Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul.** Florianópolis, 2009. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-eso-884.pdf>>. Acesso em: 16 de março de 2018.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para a avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v13n47/v13n47a03.pdf>>. Acesso em: 23 de abril de 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERINO, D. S. J; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. In: **XVII SEMEAD Seminários em Administração.** São Paulo, 2014. Disponível em: <[http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1\\_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf)> Acesso em: 18 de maio de 2018.

SILVA, J. C. da; SHIGUNOV, F; FERRARO, M.L. Planejamento Estratégico: uma análise do PDI da UFSC. In: **XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária.** Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/131842>>. Acesso em 05 de março de 2018.

SIU, M. C. K. *Accountability* no setor público: uma reflexão sobre transparência governamental no combate à corrupção. **Revista do TCU**, p. 78-87. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/hulte/Downloads/197-Texto%20do%20artigo-364-1-10-20150921.pdf>. Acesso em 20 de fevereiro de 2018.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TRIDAPALLI, 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**, n. 45, p. 401-433. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>. Acesso em 02 de julho de 2018.

TURÍBIO, E. V.; SANTOS, E. H. A reforma do Estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. **APGS**, Viçosa, v. 9, p. 194-204, 2017. Disponível em: <https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/1281>. Acesso em: 23 de junho de 2018.

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Estatuto da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR**. Curitiba, 2009a. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/estatuto-1>. Acesso em 10 de junho de 2018.

\_\_\_\_\_. **Regimento dos Campi da UTFPR**. Curitiba 2009b. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/curitiba/o-Câmpus/documentos-institucionais/regimento-dos-campi>. Acesso em 02 de abril de 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão – Exercício 2017**. Curitiba, 2018. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/rg-2017-utfpr-versao-final-utfpr.pdf/view>. Acesso em 04 de mai de 2018.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral**. Curitiba, PR, 05 jun 2009c. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/regimento-geral>. Acesso em: 20 jun 2018.

\_\_\_\_\_. **Resolução 11/2015 da COPLAD**. Curitiba, PR, 10 dez 2015. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/documentos/conselhos/coplad/resolucoes/2015-11-resolucao-coplad/view>. Acesso em: 10 de maio de 2018.

VALLE, R; OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DA UTFPR CÂMPUS CURITIBA**

Pesquisa sobre planejamento na aquisição de materiais e contratação de serviços - UTFPR Câmpus Curitiba

Esta pesquisa tem o objetivo de coletar dados sobre a visão e a expectativa dos gestores dos Departamentos Acadêmicos e Programas de Pós-Graduação da UTFPR Câmpus Curitiba, bem como, os instrumentos utilizados para planejar a questão de aquisição de materiais e contratação de serviço nas suas Unidades Gestoras de Recursos.

O resultado será aplicado em minha dissertação de mestrado do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da UTFPR Câmpus Curitiba - PROFIAP, sob orientação da Professora Kátia Regina Hopfer.

### **Seção 1 - Dados de Identificação do Entrevistado**

Departamento/Programa:

Cargo:

Tempo na atual função:

0 a 1 ano

1 a 2 anos

2 a 3 anos

3 a 4 anos

Mais de 4 anos

Tempo na Universidade:

0 a 10 anos

10 a 20 anos

20 a 30 anos

30 a 40 anos

### **Seção 2 - Estratégia e Ambiente Organizacional**

1 - Conheço a missão, visão e os objetivos estratégicos da instituição contidos no PDI.

#### **Escala Likert**

1) Discordo totalmente;

2) Discordo parcialmente;

3) Indiferente;

4) Concordo parcialmente;

5) Concordo totalmente.

2 - Os servidores do meu departamento conhecem a missão, visão e os objetivos estratégicos da instituição contidos no PDI.

#### **Escala Likert**

3- O papel do meu departamento no alcance da estratégia da instituição é claro para os servidores desta lotação:

#### **Escala Likert**

4 - Os servidores são capazes de perceber como suas atividades contribuem para o alcance da estratégia da organização:

#### **Escala Likert**

5 - O meu processo de tomada de decisão é orientado pela estratégia da instituição:

#### **Escala Likert**

6 - Todas as iniciativas e inovações que estão sendo conduzidas pelo meu departamento estão baseadas na estratégia da instituição:

#### **Escala Likert**

7 - Existe uma alta colaboração entre os servidores.

**Escala Likert**

8- Os servidores tendem a apenas tomarem ações com relação a sua própria área:

**Escala Likert**

9 - As demandas geralmente são determinadas pela necessidade corrente, aquelas voltadas para “apagar incêndios”:

**Escala Likert**

10 - Sofremos crescente pressão de partes interessadas em nossas atividades para demonstrarmos mais resultados:

**Escala Likert**

11 - Tomamos decisões que são benéficas a curto prazo, porém podem nos prejudicar a longo prazo:

**Escala Likert****Seção 3 - Objetivos e Metas**

13 - Existem metas definidas no departamento?

**Escala Likert**

14 - Caso existam metas. Descreva como ocorre o processo de definição de metas:

15 - As metas existentes estão diretamente ligadas com a estratégia da instituição definida no PDI.

**Escala Likert**

16 - Caso existam indicadores: as metas existentes foram definidas em função dos indicadores financeiros e/ou não financeiros?

**Escala Likert**

17 - As metas existentes estão atreladas a algum sistema de controle interno ou externo?

SIM

NÃO

Caso exista o sistema de controle:

18) Como é funcionamento deste sistema de controle?

19 - Você considera que o sistema de controle existente na organização adequado para incentivar as unidades gestoras a planejar suas ações de compras e contratações?

**Escala Likert****Seção 4 - Planejamento de Compras e Contratações**

20) Quais são os instrumentos utilizados no departamento para identificar a necessidade de aquisição de materiais?

21) Quais são os instrumentos utilizados no departamento para identificar a necessidade de contratação de serviços?

22) Quais são os instrumentos utilizados para o planejamento da participação em eventos e publicações em revistas?

23) Os servidores do meu departamento participam do processo de tomada de decisão quanto a aquisição de material e contratação de serviços:

**Escala Likert**

24) Quais são as principais dificuldades percebidas quanto a questão do planejamento de compras e contratações dentro do seu departamento?

25) Quais são as principais dificuldades percebidas quanto a questão do planejamento de compras e contratações junto a administração do Câmpus?

26) O orçamento anual é suficiente para suprir as necessidades do departamento?

#### **Escala Likert**

27) Existe alguma ação no departamento para arrecadar recursos externos, (como convênios com empresas privadas), independentes dos recursos do Tesouro?

28) O prazo para planejar e executar o orçamento anual é suficiente:

#### **Escala Likert**

29) O número de servidores no departamento é suficiente para executar as ações de planejamento.

#### **Escala Likert**

30) Os servidores do departamento se interessam pelo processo de planejamento de compras e contratação de serviços:

#### **Escala Likert**

### **Seção 5 - Relacionamento com a Gestão Administrativa do Câmpus**

31) Existe uma preocupação da gestão do departamento, quanto a questão legal imposta pela administração pública, sobre aquisição de materiais e contratação de serviços?

#### **Escala Likert**

32) O departamento oferece treinamentos aos servidores, a fim de aperfeiçoar a gestão e planejamento de aquisições e contratações e mantê-los atualizados quanto a questão legal:

#### **Escala Likert**

33) Considero uma ação exclusiva da Administração Geral do Câmpus oferecer treinamentos sobre aquisições e contratações:

#### **Escala Likert**

34) Entro em contato com a Diretoria de Planejamento constantemente a fim de esclarecer dúvidas sobre a questão de aquisições e contratações:

#### **Escala Likert**

35) Considero ação exclusiva da Diretoria de Planejamento e Administração – DIRPLAD, planejar e instruir os departamentos quanto a questão da execução orçamentária, aquisição de materiais e contratação de serviços:

#### **Escala Likert**

36) Considero simples e processo de aquisições e contratações adotado pelo Câmpus Curitiba:

#### **Escala Likert**

37) Considero satisfatório o esclarecimento de dúvidas sobre a aquisição de materiais e contratações de serviços, quando necessário:

#### **Escala Likert**

38) Quais são as ações que deveriam ser tomadas pela Diretoria de Planejamento e Administração para tornar mais fácil o processo de aquisições e contratações?

Obrigada pela colaboração!

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL

Este questionário enquadra-se em uma investigação no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR Câmpus Curitiba, e seus resultados irão compor a minha dissertação de mestrado orientada pela Profa. Dra. Kátia Regina Hopfer.

O objetivo deste questionário é coletar informações sobre os modelos de planejamento de aquisições e contratações utilizados nas Instituições Federais de Ensino Superior da região sul, e ainda, identificar qual o nível de conhecimento dos gestores sobre o novo Sistema de Planejamento de Aquisições e Contratações do Ministério do Planejamento - PGC.

Não existem respostas certas ou erradas, solicito que responda de forma sincera a todas as questões. O questionário é composto por apenas 5 questões abertas.

Cabe ressaltar alguns pontos:

- a) sua identidade será mantida em sigilo;
- b) o nome da instituição será mascarado no resultado final do trabalho;
- c) caso queira, poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa.

Obrigada pela sua colaboração.

Aline Hultemann

- |   |   |
|---|---|
| 1 - Nome da instituição.  | Aquisições e Contratações do Ministério do Planejamento - PGC?  |
| 2 - Qual o modelo de execução orçamentária adotado pela Instituição?  | SIM ou NÃO  |
| 3 - Existe um modelo de planejamento de aquisições e contratações adotado pela instituição? Como é este modelo? | 5 - Caso a resposta anterior seja positiva, existe alguma ação, treinamento ou instrução interna para a utilização do sistema na instituição? |
| 4 - A instituição está atualizada sobre a implantação do Sistema de Planejamento de                             | Obrigada pela colaboração!  |

## ANEXO A – ESTUDOS PRELIMINARES

Figura 38 - Estudos preliminares


**Planejamento e Gerenciamento de Contratações**  
MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO  
SECRETARIA DE GESTÃO

PÁGINA INICIAL > LISTA DE GRUPOS > CADASTRAR GRUPO

---

Incluir grupo

Nome do grupo:

Informações do planejamento

Estudos preliminares

É elaborado a partir do documento que formaliza a demanda e corresponde a uma das etapas do planejamento da contratação, visando efetuar verificações detalhadas do processo de contratação.

I - Necessidade da Contratação *
II - Referência aos demais instrumentos de planejamento do órgão ou entidade
III - Requisitos da contratação
IV - Estimativa de quantidades, acompanhadas das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte *
V - Levantamento de mercado e justificativa para a escolha do tipo de solução a contratar
VI - Estimativas de preços ou preços referenciais *
VII - Descrição da solução como um todo
VIII - Justificativas para o parcelamento ou não da solução *
IX - Resultados pretendidos
X - Providências para adequação do ambiente do órgão
XI - Declaração da viabilidade ou não da contratação *

Fonte: Sistema PGC (BRASIL, 2018f).

## ANEXO B – INFORMAÇÕES DO ITEM

Figura 39 - Informações do Item

INFORMAÇÕES DO ITEM	
Tipo do item:	Código do item:
<input type="checkbox"/> Material: <input type="checkbox"/> Consumo <input type="checkbox"/> Permanente	
<input type="checkbox"/> Serviços: <input type="checkbox"/> Não continuado <input type="checkbox"/> Continuado <input type="checkbox"/> Prazo Indeterminado*	
<input type="checkbox"/> Obras	
<input type="checkbox"/> Serviços de Engenharia	
Descrição:	
Descrição detalhada:	
Unidade de fornecimento:	Quantidade total:
Valor unitário estimado (R\$):	Valor total estimado (R\$):
Informações Orçamentárias:	
Vincular ao grupo:	

Fonte: IN 01/2018 (BRASIL, 2018e).

## ANEXO C – GERENCIAMENTO DE RISCO

Figura 40 - Gerenciamento de Riscos

GERENCIAMENTO DE RISCOS		
RISCO 01		
Fase de ocorrência do risco		
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação		
<input type="checkbox"/> Seleção do Fornecedor		
<input type="checkbox"/> Gestão contratual		
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto
<b>Id</b>	<b>Dano</b>	
1.		
<b>Id</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
1.		
<b>Id</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
1.		

Fonte: IN 01/2018 (BRASIL, 2018c).