

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS
MESTRADO PROFISSIONAL**

**EFICÁCIA NA GESTÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS: SUGESTÕES DE
MELHORIA PARA PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES E
CONTRATAÇÕES NO IF BAIANO**

Fabricio Souza Lobo

**CRUZ DAS ALMAS - BA
2024**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS
MESTRADO PROFISSIONAL**

**EFICÁCIA NA GESTÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS: SUGESTÕES DE
MELHORIA PARA PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES E
CONTRATAÇÕES NO IF BAIANO**

Fabricio Souza Lobo
Bacharel em Ciências Econômicas
Universidade Estadual de Santa Cruz – 2008

Dissertação apresentada ao Colegiado do Programa de Pós-Graduação de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção de Título de Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social

Orientador: Prof. Dr. Warli Anjos de Souza

**CRUZ DAS ALMAS - BA
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA

L799e	<p>Lobo, Fabricio Souza.</p> <p>Eficácia na gestão das compras públicas: sugestões de melhoria para planejamento das aquisições e contratações no IF Baiano / Fabricio Souza Lobo._ Cruz das Almas, BA, 2024.</p> <p>87f.; il.</p> <p>Relatório (Mestrado) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias Ambientais e Biológicas, Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Warli Anjos de Souza.</p> <p>1.Administração – Gestão pública. 2.Compras (Serviço público. 3.Universidades e faculdades públicas – Análise. I.Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias Ambientais e Biológicas. II.Título.</p> <p>CDD: 351.81</p>
-------	---

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS
MESTRADO PROFISSIONAL**

**EFICÁCIA NA GESTÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS: SUGESTÕES DE
MELHORIA PARA PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES E
CONTRATAÇÕES NO IF BAIANO**

Comissão Examinadora da Defesa de Dissertação de Fabricio Souza Lobo

Aprovada em: 22 de agosto de 2024

Prof. Dr. Warli Anjos de Souza,
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (Orientador)

Prof.^a Dr.^a Aurea Fabiana Apolinario de Albuquerque Gerum
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Examinador Externo)

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (Examinador Interno)

AGRADECIMENTOS

Uma etapa concluída de muitos desafios que só foi possível a realização com o apoio de diversas pessoas. Reservo nesse espaço um momento para agradecer o apoio de todos e todas que dedicaram seu tempo para contribuir de alguma forma na construção deste trabalho.

Antes de mais nada, agradeço a Deus pelo dom da vida, sempre iluminando o caminho, o que me possibilitou seguir em frente nessa caminhada cheias de provações.

Agradecer à Emily, minha esposa, minha principal incentivadora que acreditou que esse momento seria possível, estando ao meu lado nos momentos de dificuldades em que não acreditava na minha capacidade e que nunca desistiu.

À Vicente, meu filho, que mesmo sendo muito novo para compreender foi capaz de trazer ternura e paz nessa jornada, e me ensina, todo dia, uma nova maneira de ser uma pessoa melhor.

Agradecer ao IF BAIANO que permitiu a realização dessa formação acadêmica, demonstrando reconhecer que a melhoria nos serviços à população está na capacitação da equipe.

À Daiana Mamona, Diretora Administrativa do Campus Governador Mangabeira, que exerce uma liderança compreensiva, entendendo as necessidades da equipe na busca da prestação de um serviço de qualidade que não afete a saúde dos servidores e colaboradores.

Agradecer aos colegas do IF BAIANO que colaboraram com a pesquisa ao responder o questionário e imprimiram suas opiniões sobre o processo de compras o que permitiu uma visão do seu planejamento dentro da instituição.

Agradecer à UFRB e ao PPGGP pela oportunidade de aprendizado único, com um corpo docente e administrativo sempre dispostos a ajudar o discente e que desenvolve um programa de qualidade, na formação de mestres e cidadãos.

À turma de 2022 do PPGGP que sempre demonstrou união e solidariedade para com todos e contribuiu para o sucesso de todos os integrantes.

Ao meu orientador, Prof. Warli Anjos que sempre esteve acessível para discutir sobre o trabalho e sanar qualquer dúvida e acreditou que seria possível a conclusão deste trabalho.

Todos os citados foram importantes e o mínimo que posso fazer é agradecer a paciência e o respeito que todos tiveram nessa caminhada.

EFICÁCIA NA GESTÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS: SUGESTÕES DE MELHORIA PARA PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES NO IF BAIANO

RESUMO: A presente pesquisa foi realizada no formato de relatório e teve como objetivo investigar como os processos de compras, bem como seu planejamento são realizados no IF BAIANO e como eles podem ser melhorados, com intuito de trazer maior segurança para os servidores envolvidos no processo além de aumentar a eficácia do processo com a redução de itens fracassados ou desertos no processo licitatório. O IF BAIANO é uma autarquia criada sob a égide da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, sua proposição é levar alternativas às demandas da comunidade, através de ensino, pesquisa e extensão. Sua estrutura de organização é no modelo de *multicampi*, com 14 unidades e localizada em 19 Territórios de Identidade no Estado da Bahia. Como procedimento metodológico, utilizou-se o documental a partir de dados e documentos de domínio público disponíveis no “Portal da Transparência” e no Comprasnet referentes ao processo licitatório na modalidade pregão eletrônico do IF BAIANO para definição do perfil de compra do instituto e sua eficácia, e aplicou um questionário com os servidores envolvidos no processo de compras como forma de captar a perspectiva dos respondentes sobre sua realização. Através da análise dos dados e documentos publicados, identificou-se o que mais se demanda no Instituto e qual período do ano se realiza mais licitação. Observou-se também que o processo de compras no IF BAIANO na modalidade pregão não é muito eficaz com um percentual baixo de homologação no período analisado, de 2013-2022, mesmo com atualização da legislação de compras, o que resulta em retrabalho visto que o material ou serviço não contratado deverá ser solicitado novamente pela instituição para atendimento de atividades. Sobre o questionário, os servidores participantes concordam que o setor demandante e de licitação desempenham suas responsabilidades dentro do processo de compras, contudo, no quesito capacitação, concordam que somente o setor de licitação está capacitado e possui domínio do processo, além de concordarem que a capacitação externa é o meio utilizado pelo IF BAIANO para treinamento no tema. Pode-se concluir que o processo de compras, apesar de uma atividade meio dentro da Administração Pública, é de execução essencial para funcionamento institucional e prestação do serviço final para a população, portanto a equipe envolvida deve estar devidamente capacitada e ciente de todos os requisitos e exigências necessárias, além disso, a instituição precisa ter conhecimento da forma como essa etapa é planejada e executada para adoção de políticas que visam sua melhoria. Como forma de alterar o cenário apresentado, faz-se necessário a adoção de novas práticas a exemplo das proposições de melhorias relacionadas neste Relatório.

Palavra-chave: Compras governamentais, Planejamento, Institutos Federais

**EFFECTIVENESS IN PUBLIC PROCUREMENT MANAGEMENT:
SUGGESTIONS FOR IMPROVING PROCUREMENT PLANNING AND
CONTRACTING AT IF BAIANO**

ABSTRACT: The present research was conducted in the format of a report and aimed to investigate the procurement processes and their planning at IF BAIANO and how they might be improved to provide greater security for the staff involved in the process and enhance its effectiveness by reducing unsuccessful items or non-participation in the public procurement. IF BAIANO is a public institution established under Law No. 11,892 of December 29, 2008, with the purpose of addressing community needs through teaching, research, and extension. Its organizational structure follows a multicampus model, comprising 14 units distributed across 19 Identity Territories in the State of Bahia. As part of the methodological procedure, the study utilized documentary analysis based on data and publicly available documents from the “Portal da Transparência” and Comprasnet related to the bidding process in the electronic auction modality at IF BAIANO. This analysis was used to define the institute's purchasing profile and assess its effectiveness. Additionally, a questionnaire was administered to the staff involved in the procurement process to capture their perspectives on its execution. The analysis of the data and published documents identified the primary demand areas within the Institute and the periods of the year with the highest frequency of bidding activities. It was observed that the procurement process at IF BAIANO, specifically in the electronic auction modality, is not very effective, with a low percentage of approval during the analyzed period (2013-2022). Despite updates in procurement legislation, this has resulted in rework as materials or services not contracted must be requested again by the institution to meet its activities. Regarding the questionnaire, participating staff agreed that both the requesting and bidding departments fulfill their responsibilities within the procurement process. However, they agreed that only the bidding department is adequately trained and knowledgeable about the process, and that external training is the primary method used by IF BAIANO for this purpose. It can be concluded that, despite being a support activity within Public Administration, the procurement process is essential for institutional functioning and the delivery of final services to the public. Therefore, the team involved must be properly trained and aware of all necessary requirements and demands. Moreover, the institution needs to understand how this stage is planned and executed to adopt policies aimed at its improvement. To address the current scenario, it is necessary to adopt new practices, as suggested in this Report.

Keywords: Government procurement, Planning, Federal Institutes

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÔNIMOS

EPI – Equipamento de Proteção Individual

ETP – Estudo Técnico Preliminar

IF – Instituto Federal

IF BAIANO – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano

IN – Instrução Normativa

ME – Ministério da Economia

ME/EPP – Micro Empresa / Empresa de Pequeno Porte

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NLL – Nova Lei de Licitação

PAC – Plano Anual de Contratação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

SEGES – Secretaria de Gestão

SINAPI – Sistema Nacional de Preços e Índices para a Construção Civil

SRP – Sistema de Registro de Preço

STLI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação

TAE - Técnico-Administrativo em Educação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TR – Termo de Referência

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Planejamento por nível organizacional	28
Figura 2: Fases do processo licitatório	35
Figura 3: Iceberg preço x custo	37
Figura 4: Organograma da Reitoria e <i>Campi</i> IF Baiano.....	42
Figura 5 - Percentual de pregões eletrônicos conforme mês entre 2013-2022.....	50
Figura 6 - Percentual dos pregões eletrônicos segundo a natureza.	52
Figura 7 - Lotação dos servidores.	58
Figura 8 - Função no processo de compras.	59
Figura 9 - Cargo dos servidores.....	60
Figura 10 - Percepção sobre o planejamento do processo licitatório.	63
Figura 11 - Percepção sobre capacitação dos envolvidos no processo de compras	66
Figura 12 - Percepção sobre a legislação de processo de compras	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Visão comparativa das compras públicas.....	20
Quadro 2: Perfil do comprador.....	25
Quadro 3: Tipos de treinamentos realizados para compras.....	26
Quadro 4: Ferramentas adicionadas ao planejamento das compras públicas.....	33
Quadro 5: Divisão das questões de acordo com item selecionados.....	45
Quadro 6 - Dimensões para análise do efeito do planejamento da compra.....	45
Quadro 7 - Natureza das compras realizadas.....	51
Quadro 8 - Descrição das categorias de eficácia dos pregões.....	54
Quadro 9 – Dados dos processos de compras.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação de pregão eletrônico por campus do IF Baiano no período de 2013-2022	48
Tabela 2 - Percentual das demandas mais requisitadas	52
Tabela 3 - Percentual de pregões homologados	54
Tabela 4 - Percentual de homologados no período de maior volume de pregão.....	55
Tabela 5 - Percentual de homologados no período de menor volume de pregão.....	56
Tabela 6 - Percentual de homologações das demandas mais requisitadas	57
Tabela 7 – Tempo, capacitação e escolaridade dos participantes.....	61
Tabela 8 - Média ponderada sobre o tópico de planejamento.	62
Tabela 9 - Média ponderada sobre o tópico de capacitação em compras.....	65
Tabela 10 - Média ponderada sobre o tópico de legislação em compras	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 GESTÃO DE SUPRIMENTOS E COMPRAS.....	18
2.1.1 Fundamentos das compras.....	21
2.1.2 Perfil da equipe de compras	24
2.1.3 Capacitação da equipe de compras	26
2.2 PLANEJAMENTO EM COMPRAS	27
2.3 EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO E DO PROCESSO DE COMPRAS PÚBLICAS	30
2.4 NOVA LEI DE LICITAÇÃO E SUA FASE PREPARATÓRIA	34
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Abordagem e delimitação do estudo	41
3.2 Pesquisa e seus procedimentos	42
3.2.1 Coleta e Análise de Dados.....	43
4. ANÁLISE DOS PREGÕES REALIZADOS PELO IF BAIANO	47
4.1 Realização do processo de compras de acordo com o <i>campus</i> do IF BAIANO	47
4.2 Realização do processo de compras de acordo com o tempo.....	50
4.3 Realização do processo de compras conforme natureza e demanda	51
4.4 Critério de eficácia das compras.....	53
4.4.1 Eficácia em relação ao período em que o pregão é realizado no IF BAIANO (2013-2020).....	55
4.4.2 Eficácia em relação as demandas mais requisitadas no IF BAIANO (2013-2020).....	56
5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE COMPRAS SOBRE O PLANEJAMENTO DAS COMPRAS	58
5.1 Perfil da equipe responsável.....	58
5.2 Percepção dos servidores sobre o planejamento.....	61

5.3 Percepção dos servidores sobre capacitação em compras	64
5.4 Percepção dos servidores sobre legislação em compras.....	66
6 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DAS COMPRAS NO IF BAIANO	70
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIA	75
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	80
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)	84
APÊNDICE C – MODELO CONVITE QUESTIONÁRIO	87

1 INTRODUÇÃO

As compras e logísticas das aquisições e contratações são fatores importantes dentro das instituições, sendo pública ou privada. O setor de compras é responsável pela viabilização das atividades institucionais, no caso do setor público, auxiliando as políticas públicas como educação, saúde, segurança, entre outros, através das aquisições de materiais e equipamentos e contratações de serviços.

Especificamente no setor público, a gestão das compras é viabilizada mediante processo licitatório que assegura igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabelecem obrigações de pagamento mantidas as condições efetivas da proposta. O processo obedece aos princípios previstos na Constituição que são da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De forma resumida, o processo de compras públicas tem duas fases, conforme estabelece a legislação, a primeira é uma fase interna ou de planejamento que tem como objetivo a elaboração de documentos que demonstram a necessidade da aquisição e contratação, além de estabelecer os critérios de seleção dos fornecedores (especificação do item, preço estimado, quantidade de aquisição ou contratação, quando o material ou serviço será fornecido, documentos de habilitação do licitante, entre outros). Essas informações servirão de base para próxima etapa que fará a seleção dos fornecedores e suas respectivas propostas, que serão apresentadas em sessão pública, seja presencial ou eletrônica.

Como base para o processo, a etapa de planejamento torna-se essencial para o êxito da compra, visto que problemas na sua elaboração podem ocasionar a não aquisição ou contratação do item o que pode comprometer o funcionamento da instituição ou prestação de serviço proposto. Portanto, os servidores que atuam na cadeia de compras devem ser capacitados e preparados para desempenhar essa atividade com a segurança de deter todas as informações sobre o processo licitatório.

Porém, essa não é a realidade em algumas instituições públicas, onde os servidores que participam do processo de compras não se sentem totalmente capacitados para o desenvolvimento das atividades, além da sensação de sobrecarga pelo fato de ter um volume de trabalho maior que a capacidade da equipe. O resultado desse cenário pode resultar em licitações com itens fracassados ou desertos, ou itens empenhados que não

atendem de forma plena a demanda existente, gerando um custo para a administração (MOURÃO e MARINHO, 2022; BALDAM *et al.*, 2020; MOTA *et al.*, 2021).

Inseridos no contexto do serviço público, os Institutos Federais de Ensino (IF's) tem como proposta agregar à formação acadêmica a preparação para o trabalho, buscando o desenvolvimento sustentável, com criação de soluções técnicas e tecnológicas para os problemas identificados (PACHECO, 2011). Com uma estrutura de *multicampi*, os IF's estão em todo território nacional. Na Bahia, temos compondo a rede, o IF BAIANO com 14 *campi* instalados, onde são ofertados cursos técnicos integrados ao ensino médio, técnico subsequente, graduação e pós-graduação sobretudo para população da região.

Conforme previsto no seu Regimento Interno, os *campi* que compõem o IF BAIANO possuem uma estrutura administrativa e orçamentária independente que permite a realização dos processos de aquisição e contratação internamente. Compondo o corpo de servidores do IF BAIANO desde o ano de 2018, o autor acompanhou diversos processos de compras realizados pelo seu *campus* de lotação e observou que em alguns desses processos a aquisição ou contratação por motivos atrelados ao planejamento do processo (especificação insuficiente do item, valor estimado não condizente, entre outros) não se obtinha oferta de fornecedores, além disso, alguns servidores que participavam do processo se queixavam de não serem devidamente capacitados e não terem segurança para compor os processos de compras. Perante essa realidade, faz-se o questionamento de como tornar o processo de compras do IF BAIANO mais eficaz?

O **objetivo geral** deste relatório foi investigar como os processos de compras, bem como seu planejamento são realizados no IF BAIANO e como eles podem ser melhorados, com intuito de trazer maior segurança para os servidores envolvidos no processo além de aumentar a eficácia do processo com a redução de itens fracassados ou desertos no processo licitatório da instituição.

Assim, foram traçados os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Analisar os dados disponíveis do processo licitatório do IF BAIANO no Portal da Transparência no período de 2013-2022 para construção de um perfil de compras do instituto, com a verificação de sua eficácia;
- b) Averiguar a percepção dos servidores envolvidos no processo de compras sobre temática do planejamento no instituto através da aplicação de um questionário que busca as similaridades e dissimilaridades dos perfis questionados;

c) Apresentar possíveis melhorias para o desenvolvimento do processo de planejamento das aquisições no IF BAIANO que tenha o foco em minimizar os fracassos no processo de aquisição de contratação de itens para a instituição.

Este relatório pretende colaborar para a gestão dos recursos públicos, ao oferecer sugestões de melhorias, buscando demonstrar aos servidores envolvidos com processos de gestão e aquisição de material e serviço a importância do planejamento dessas atividades. Mesmo sendo uma atividade meio, o processo de compras bem-sucedidos no IF BAIANO tem influência na continuidade e qualidade das políticas educacionais desenvolvidas pelo Instituto na oferta de cursos técnicos e graduações ou na promoção de projetos de pesquisa e extensão.

Para além, este trabalho tem a pretensão de contribuir também para o aprimoramento da Administração Pública sobre a forma, conteúdo e período utilizados para capacitação dos servidores sobre a temática de compras públicas.

O estudo foi dividido em sete capítulos que compõe introdução, fundamentação teórica, metodologia, análise dos pregões realizados pelo IF BAIANO, análise da percepção dos gestores de compras sobre o planejamento das compras, propostas de melhorias para o processo de planejamento das compras no IF BAIANO e considerações finais. Na fundamentação teórica, realizou-se a organização das referências que baseiam a pesquisa, dissertando sobre a gestão do suprimento na administração; fatores relevantes para gestão das compras, aquisição na Administração Pública; planejamento das compras pela administração; processo de capacitação dos envolvidos com o planejamento. As principais referências foram Lei 8.666 de 1993, Lei 10.520 de 2002, Lei 14.133 de 2021, Motta (2010), Baily *et al.* (2000), Heinritz e Farrell (1988), Mendes (2012), Oliveira (2007), Guimarães (2021), Sobral e Peci (2008), Sturmer *et al.* (2021), Appugliese (2010), Baldam *et al.* (2021), Mota *et al.* (2021), Arraes (2017), Silva Neto (2020), Queiroz (2018), Paim Terra (2016).

O capítulo de metodologia, apresenta o local de estudo e os procedimentos metodológicos utilizados para concretização dos objetivos. Na parte de levantamento de dados e de análise dos resultados apurados, exibe-se os dados sobre os pregões realizados pelo IF BAIANO no período estabelecido, conforme disponibilizados pelos portais de transparência, investigando o perfil de compras do instituto: quando são realizados, quais materiais e serviços são contratados e seu êxito na seleção dos fornecedores; a análise do

questionário aplicado aos servidores envolvidos, com a construção de um perfil da equipe sobre o papel que desempenha nas aquisições, a percepção dos servidores sobre o processo de planejamento da compra, seu desenvolvimento e a capacitação dos envolvidos na atividade. No capítulo das sugestões de melhorias para o planejamento das compras pelo IF BAIANO foram listadas observações oriundas das análises feitas com o objetivo de aumentar a eficácia na aquisição e melhoria da qualidade para manutenção dos serviços prestados pelo Instituto. Ao final, as considerações finais do estudo trazem proposições e apresentam lacunas a serem exploradas em outras pesquisas sobre o tema, conforme abordado no relatório.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE SUPRIMENTOS E COMPRAS

A instituição, seja privada ou pública, tem como objetivo o fornecimento de um bem ou serviço. Enquanto o setor privado tem o foco em atender uma determinada demanda de um público-alvo com o propósito de se estabelecer em um segmento de mercado, o setor público tem um foco múltiplo no atendimento ao público, com a oferta de diversos serviços (saúde, educação, segurança, entre outros) que não atenderá somente a um determinado indivíduo, mas toda a sociedade (MOTTA, 2010).

Outro fator distingue a realidade dos setores privados e públicos é o controle dos gastos. Na perspectiva da instituição privada, os gastos e seu controle estão intrinsecamente ligados ao percentual do lucro gerado pela operação, sua má gestão pode colocar em risco a existência da empresa em questão. A possibilidade de falência não existe para a instituição pública, contudo os recursos disponíveis são limitados e sua aplicação de forma equivocada pode comprometer a qualidade dos serviços prestados à sociedade (MOTTA, 2010).

O controle dos gastos está na eficácia e eficiência da gestão dos recursos destinados para operação de uma determinada atividade, ou seja, adquirir o material ou serviço que mantenha a qualidade do que é ofertado, com o orçamento disponível. O setor de compras atua nesse controle de gastos dentro da instituição, visto que faz parte de sua responsabilidade gerir as aquisições e contratações da administração, seja privada ou pública.

Para Baily *et al.* (2000), o setor de compras possui função estratégica dentro da organização, não se resume somente ao ato de aquisição ou contratação de acordo com a demanda imediata, restrita a área operacional, mas participa no nível tático e estratégico com atenção ao planejamento e aos objetivos estratégicos para o desenvolvimento institucional. Os autores definem como objetivos das compras:

Suprir a organização com o fluxo seguro de matérias e serviços para atender a suas necessidades; assegurar continuidade de suprimento para manter relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativas, ou para atender a necessidades emergentes ou planejadas; comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto; administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo; manter relacionamentos cooperativos sólidos com outros departamentos, fornecendo informações e aconselhamentos necessários para assegurar a operação eficaz de toda a

organização; desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos (BAILY *et al.*, 2000, p. 31)

Na perspectiva de Heinritz e Farrell (1988), o setor de compras deve possuir as informações necessárias para desempenho da sua função, portanto a dinâmica com os demais setores deve ser contínua, sempre com atenção para o tempo da aquisição, com o foco de evitar interrupções das atividades desenvolvidas. Além disso, deve buscar sempre a qualidade necessária dos insumos para andamento dos trabalhos, com especificações dos itens bem definidas pelos requisitantes, sem a rigidez de optar pelo “menor preço” ou “mais caro”, pois ambos não garantem qualidade e podem prejudicar a instituição e seus objetivos.

Compreende-se então, que apesar do setor de compras ser uma atividade meio dentro da estrutura de uma organização, suas atribuições e responsabilidades podem afetar diretamente a atividade fim proposta pela instituição, e seria um erro não reconhecer essa relevância das compras e não a inserir no planejamento estratégico institucional. Analisando as compras na ótica da administração pública, seu vínculo com o Estado é essencial. Sendo uma ferramenta estratégica na promoção de políticas públicas, portanto faz-se necessário a criação de mecanismo de gestão, planejamento e controle que mitiguem os fatores de risco à eficiência do processo (STURMER *et al.*, 2021).

Mesmo que o princípio da eficiência esteja previsto legalmente para as compras públicas e haja sempre a busca por aplicar os recursos disponíveis da melhor forma, as compras públicas não possuem o mesmo dinamismo que existe no setor privado. Enquanto a instituição privada pode estabelecer uma relação mais direta com os fornecedores para definir qual material ou serviço precisam de acordo com estabelecido internamente, as compras públicas devem respeitar todo um rito legal para planejamento, execução, fiscalização e entrega do item, o que torna o processo burocrático e, se mal planejado, pode afetar ao serviço prestado.

Ferrer (2015a) destaca que 45% a 70% do orçamento dos Estados e da União está comprometido com as folhas de pagamento, restando somente 20% para custeio e investimento, se não houver uma mudança legal na forma como são realizadas as compras públicas, cabe ao gestor promover mudanças na forma de comprar, planejar e auferir. Para isso sugere-se que deve-se dedicar um menor tempo com a execução da compra e alocar maior tempo com o planejamento da mesma.

Diante dessa realidade do setor público, Almeida e Sano (2018) colocam que o planejamento das compras é uma etapa essencial ao processo e deve ter uma atenção da instituição sobre a sua execução, para isso deve-se buscar desenvolver ferramentas que facilitem essa etapa dentro do processo e não resumir a participação do setor de compras à parte operacional, permitindo uma atuação no planejamento estratégico. Com esse fim faz-se necessário investimento em capacitação de servidores para segurança da execução das atividades e uma maior integração dos setores requisitantes com o setor de compras para celeridade e eficiência do processo.

Sobre o planejamento das compras públicas, Paim Terra (2016) apresenta, em seu estudo, o conceito de Compras Públicas Inteligentes (CPI). Esse conceito explica que a atuação da Administração Pública de forma estratégica, estruturada e planejada no processo de aquisições, integra a gestão de suprimentos com as estratégias organizacionais, e utiliza o poder de compra do Estado para incentivar a promoção de inovação e sustentabilidade. Para isso, o autor comparou o modo padrão de gerir as compras com as Compras Públicas Inteligentes, conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Visão comparativa das compras públicas

	COMPRAS PÚBLICAS (PADRÃO)	COMPRAS PÚBLICAS INTELIGENTES
Atividade	Mera função administrativa	Função administrativa estratégica
Elemento fundamental	Preço (custo imediato)	Preço-Qualidade-Padrão (Custo Total)
Envolvimento da organização	Área Administrativa (setor de compras)	Toda organização (demandantes, compradores, demais área administrativas, gestores, alta administração)
Planejamento da demanda	Executado de forma precária	Constitui-se em uma das etapas mais importantes do processo
Gestão de risco	Desconsiderada	Considerada dentro do processo
Etapa central	Foco na Operacionalização	Foco no Ciclo de Gestão
Foco da atuação	Operacionalização	Governança, Gestão e Operacionalização
Controle processual	Excesso de formalismo, elevada rigidez processual e legal com pouco espaço para inovação	Menos formal, preza pela inovação processual
Estrutura de compras	Rígida	Flexível
Compradores	Servidores sem preparo, com corriqueira descontinuidade na área	Equipe formada e capacitada
Planejamento Estratégico Institucional	Não está alinhado ao processo de compra	Está alinhado e integrado com o processo de compra e com a gestão de suprimentos
Principal resultado	Atender uma demanda específica	Agregar valor à ação governamental.

Fonte: Adaptado de Paim Terra (2016)

As compras e seu planejamento devem ter em destaque três elementos essenciais: tempo, qualidade e quantidade. Baily *et al* (2000) resume o ato de comprar a selecionar o produto de qualidade adequada, no tempo especificado, na quantidade solicitada e com preço coerente com praticado pelo mercado. Apesar de citado, o preço será influenciado pelos outros elementos que de acordo com as especificações apresentadas podem refletir para aumenta ou diminuir os custos para aquisição ou contratação. Devido a importância desses elementos, faz-se necessária uma reflexão mais detalhada sobre esses pontos.

2.1.1 Fundamentos das compras

A especificação da aquisição ou contratação é a base para gestão das compras, será através dela que se definirá a qualidade necessária para realização da atividade ou confecção do produto. O comprador deve ter como princípio que a “qualidade necessária” não está atrelada ao melhor produto ou serviço disponível, mas aquele que atende minimamente à demanda apresentada.

Heinritz e Farrell (1988) ressaltam que o material deve atender os quesitos de adequabilidade e conveniência para atendimento de uma finalidade, requisitos básicos para seleção da qualidade da compra. Adotando essa premissa, reduz-se bastante as opções disponíveis e estabelece um padrão a ser seguido. Sendo assim, o comprador deve buscar como qualidade básica, o padrão de qualidade mínima aceitável. Os autores definem que:

A responsabilidade das Compras é adquirir qualidade adequada ao mais baixo custo possível. O encarregado de Compras que procura qualidade menos dispendiosa de materiais que, mesmo assim, sejam aceitáveis e adequadas para o fim a que se destinam, ainda está fazendo da qualidade a sua primeira consideração. Há determinados empregos para os quais os tipos mais inferiores e menos caros materiais serão inteiramente adequados. Neste caso, a qualidade mais inferior é a qualidade adequada, já que o conceito de valor está baseado mais na utilidade do que no valor intrínseco (HEINRITZ e FARELL, 1988, pag. 106).

Outro ponto de destaque sobre a qualidade do produto está na disponibilidade, Motta (2010) aponta que ao optar por um material de descrição genérica e com custo menor possibilita uma maior concorrência por parte dos fornecedores que desejam participar do processo de compra, contudo ao elevar as exigências das especificações

pode ocorrer de aumentar os custos de aquisição além de reduzir os fornecedores aptos a atender as exigências estabelecidas.

Sobre a responsabilidade de definir a especificação do item, Heinritz e Farrell (1988) estabelecem que o setor demandante do material ou serviço teria mais propriedade em definir o tipo e qualidade apropriados como solução, visto que o item será utilizado pelo requisitante. Cabendo ao setor de compras, a função de apoio do demandante nessa etapa.

Uma forma de garantir que a especificação de um material atenda de forma razoável à demanda apresentada é a padronização do mesmo. Ao adotar esse procedimento, algumas vantagens podem ser observadas como:

Menor número de itens em estoque e redução do trabalho de manuseio; escolha mais ampla de fornecedores e maior escopo para a negociação; pedidos maiores e possibilidade de preços menores; redução do trabalho de design a apenas algumas peças; simplificação do processo de pedido, requisições e de outros documentos; menor necessidade de explicações especiais por carta, telefone, entrevista, etc (BAILY *et al*, 2000, p. 127)

Contudo os padrões não devem ser mantidos estáticos, uma vez que pode imobilizar a realização das atividades ao não dar atenção ao desenvolvimento de novos materiais, ferramentas ou equipamentos. Portanto os padrões precisam estar sempre atualizados com os progressos tecnológicos que tragam redução de custo e aumento da qualidade na execução do trabalho (HEINRITZ e FARELL, 1988).

Ferrer (2015b) concorda com a atualização da padronização, com um trabalho de simplificação e limpeza dos catálogos. Esse serviço contribui para o planejamento das compras, diminui a possibilidade de desperdícios, aumento da qualidade da compra e obtenção de economia de escala.

Se em um catálogo temos 30 formas de descrever flanelas, por exemplo, como fazer para identificar padrões de consumo? É necessário contar com esta diversidade de itens? Dentro desta diversidade de itens? Dentro desta diversidade, muitas vezes, esconde-se o favorecimento a um determinado fornecedor (FERRER, 2015b, p. 151)

Diante da relevância da especificação como garantia da qualidade da compra e como pode afetar o que se deseja executar, essa premissa não é observada na realidade das compras públicas. Diversos estudos apontam uma dificuldade na definição das especificações dos materiais e serviços, as causas apresentadas disso pode ser equipe

reduzida, sobrecarga do setor, falta de capacitação dos envolvidos ou falta de integração entre os setores. Como resultado, são aquisições de itens com uma qualidade que não atende de forma plena ao propósito ou a não contratação do objeto especificado (MORAIS, 2020; MOURÃO e MARINHO, 2020; MOTA *et al*, 2021; BALDAM *et al*, 2021).

Sobre os outros fatores que norteiam a gestão das compras, está a quantidade e o tempo. Motta (2010) considera que ao definir o quantitativo, deve-se ponderar para duas situações (uso direto ou estocagem). Essa decisão estará atrelada ao tempo de modo geral, pensando que as atividades não podem ser interrompidas, a instituição deve ter a informação de qual o intervalo para necessidade de uma nova compra; ao realizar o processo de aquisição, quanto tempo para o material estar disponível para o setor requisitante.

Nas Compras, do mesmo modo como o termo “qualidade certa” tem a conotação especial de adequabilidade ou qualidade para uma finalidade, também “quantidade certa” tem o significado especial de quantidade a ser comprada em um dado momento, E, assim como há uma qualidade mais adequada e econômica de material, também há uma quantidade de encomenda mais econômica (HEINRITZ e FARELL, 1988, p. 147).

Diante da necessidade de uma quantidade que atenda a demanda institucional, cabe aos responsáveis pela gestão adotarem um planejamento rigoroso do processo. Essa ação previne o risco de falta de material cuja consequência é um possível impacto nas atividades institucionais, gerando a necessidade de contratações emergenciais que podem apresentar preços acima do mercado.

Essa situação pode ser representado pelo estudo de Arraes (2017), o trabalho identificou a necessidade de uma reestruturação do planejamentos das compras da Universidade de Brasília (UnB), uma vez que as demandas de compras eram emergenciais, logo optava-se por realizar dispensas de licitações e convites, pois eram soluções mais céleres entre as opções disponíveis, contudo o resultado dessa prática era aquisições com maiores preços, dado que: não existia ampla divulgação dos processos e a quantidade adquirida era menor, visto que existe um limite orçamentário para realização de dispensa de licitação.

A qualidade, a quantidade e o tempo são elementos essenciais no momento de planejar uma futura compra, a instituição precisa ter atenção ao definir esses pontos para não ter sua operação e custo comprometidos. Para isso a equipe envolvida no processo

deve estar preparada e segura sobre a base de informações de um bom planejamento. Veremos a seguir qual o perfil dos envolvidos com o processo de compras num contexto geral.

2.1.2 Perfil da equipe de compras

Conforme explanado o setor de compras desempenha um papel relevante dentro da instituição e as atividades desenvolvidas repercutem nas atividades fins da organização, portanto as compras devem ter participação no plano estratégico institucional. Tendo essa relevância, a equipe que compõe o setor deve ter um perfil que atenda as responsabilidades, para isso o operador deve ter iniciativa, integridade, ter conhecimento sobre os processos internos de compras e ter um bom relacionamento com os demais departamentos da instituição (HEINRITZ e FARELL, 1988).

Além disso, o comprador não pode ficar preso somente a atividades burocráticas e operacionais, dentro da instituição, sua atuação também deve estar ligada ao plano estratégico com uma atuação ao planejamento das compras. Sobre a conduta do comprador, Baily *et al* (2000) estabelece cinco estágios de desenvolvimento do comprador, onde o primeiro seria o “primitivo” que representaria uma atuação mais burocrática e sem atuação nas estratégias institucionais e que iria até o estágio “avançado” no qual o comprador focaria em desenvolver planos estratégicos de aquisição e gerenciamento dos fornecedores com uma mínima dedicação às partes operacionais. O que pode ser observado no Quadro 2.

Na perspectiva da Administração Pública, o comprador além dos atributos mencionados, ainda lhe cabe um alto conhecimento de legislação, visto que as compras públicas devem atender ao que está previsto na legislação vigente. Por conta de uma legislação engessada em procedimento e processo, a equipe de compras fica limitada à parte burocrática, o que dificulta a sua participação no contexto estratégico das compras, sendo caracterizado pelo Quadro 2 entre os estágios de desenvolvimento “Primitivo” e de “Conscientização”. Para mudar esse cenário, Batista e Maldonado (2008) sugerem que:

A administração pública deve estabelecer procedimentos e formas necessárias para que o problema seja minimizado, seja pela qualificação dos agentes públicos envolvidos (solicitantes, compradores, almoxarifes etc.), seja pelo estabelecimento de rotinas específicas capazes de melhorar, tanto os produtos adquiridos, quanto os processos envolvidos (BATISTA E MALDONADO, 2008, p. 698).

Quadro 2: Perfil do comprador

Estágio de desenvolvimento	Características gerais e responsabilidades do responsável por compras
Primitivo	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
De conscientização	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Desenvolvimento	Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos; 40-59% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Maturação	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em <i>commodities</i> integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicado à negociação e à redução do custo/desenvolvimento de fornecedores; 20-30% do tempo é dedicado às atividades burocráticas
Avançado	É necessária qualificação profissional ou pós-graduação; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, à administração da base de fornecedores etc.; menos de 20% de seu tempo é dedicado às atividades burocráticas

Fonte: Baily *et al* (2000)

A administração deve atuar para mudança do perfil do trabalho desenvolvido pela equipe de compras, além da mudança no processo de compra, a instituição deve garantir um ambiente motivador que permita aos compradores sintam-se confortáveis na função que estão desempenhando para um melhor resultado do setor.

A forma pela qual as pessoas são administradas, dirigidas, remuneradas e punidas afetará seu comportamento. A comunicação eficaz, o desenvolvimento da confiança, as oportunidades e o treinamento exercem impacto sobre o sucesso de qualquer organização. Sem pessoas motivadas, preparadas e treinadas, mesmo os planos e estratégias mais brilhantemente concebidos podem fracassar (BAILY *et al*, 2000, p. 426)

Uma forma de garantir motivação dentro do ambiente de trabalho seria a segurança e confiança na execução do trabalho, para isso a equipe precisa estar capacitada de forma que conheça o processo de compra e esteja preparada para as situações que surgiram no decorrer das atividades.

2.1.3 Capacitação da equipe de compras

A capacitação é um fator de destaque no âmbito de aprimoramento do setor, através do treinamento da equipe, a instituição aumenta a possibilidade de alcançar objetivos como: melhoria da produtividade, redução dos custos, aumento da qualidade dos serviços prestados. Para isso, a instituição precisa ter em foco que a capacitação não poder ser somente demonstrar como serviço precisa ser executado, mas treinar, desenvolver, corrigir, ajustar ao nível de desempenho estabelecido pela instituição. Logo, a capacitação deve ser contínua (FEREIRA, 2019)

Para Appugliese (2010), o pensamento crítico sobre o papel desempenhado dentro da instituição pode ser desenvolvido através da capacitação da equipe, o que possibilita um melhor dimensionamento das atividades exercidas. A autora conclui que a capacitação “nada mais é do que investir, pois possibilita que se busque melhorias nos processos de trabalho tanto individual quanto institucional” (APPUGLIESE, 2010, p. 28).

Quadro 3: Tipos de treinamentos realizados para compras

Treinamento	Descrição
Treinamento externo	Capacitação do operador das compras sobre os princípios administrativos e econômicos que possam auxiliar as atividades desenvolvidas pelo departamento. Esse tipo de conhecimento pode trazer uma nova perspectiva à equipe que atua no processo o que pode ser convertido em uma execução mais eficaz e eficiente no requisito compras. Os cursos não são ofertados pela organização, normalmente esse tipo de treinamento são realizados por instituições especializadas.
Curso de Revisão e Atualização	Esse treinamento normalmente é realizado pela própria instituição e as aulas são ministradas pela própria equipe de compras. Os cursos podem ser realizados no intervalo de um ano, e o foco em atualizar os demais setores sobre os processos que envolvem as compras institucionais. As aulas devem ser em um ambiente de livre expressão, contudo restrito à temática do curso.
Reuniões Periódicas de Estafe	Essa opção é menos formal que o Curso de Revisão e agrada aqueles funcionários que não ficam à vontade em ambientes de sala de aula. Sua realização pode ser mensal e para uma boa eficiência devem ser cuidadosamente planejadas. O tempo de cada reunião seria de uma hora e a participação deve ser compulsória aos envolvidos diretamente com o processo de compras

Fonte: Adaptado de Heinritz e Farell (1988)

Sobre a forma de capacitação, Heinritz e Farell (1988) apresentam três formas de serem realizadas, como visto no Quadro 3 acima. A escolha pelo método de treinamento

da equipe dependerá das necessidades institucionais e disponibilidade para que essas atividades sejam realizadas. Os autores destacam que se houver a possibilidade de aplicação dos três tipos existentes pela instituição seria um cenário ideal, visto que as formas podem se complementares o que reforça ainda mais a fixação do conhecimento.

As instituições precisam de atualizações sobre o desenvolvimento dos trabalhos na área administrativa. Isso pode ser realizado com a capacitação da equipe com o conhecimento em suas áreas e sobre como os demais setores são necessários para a construção do trabalho que é desenvolvido (APPUGLIESE, 2010).

Sobre a capacitação, percebe-se que as pessoas envolvidas nas atividades institucionais precisam ter um conhecimento sobre todo o processo mesmo que ele não faça parte diretamente da equipe de compras, mas que todos estejam alinhados sobre as fases existentes e sigam o planejamento previsto, na execução e controle do processo de compras.

2.2 PLANEJAMENTO EM COMPRAS

A atividade de planejar está atrelada à sobrevivência da organização, uma vez que a instituição precisa de um rumo ou direção, e é através do planejamento que o gestor pode determinar o caminho que a instituição irá trilhar e o processo de chegar (SOBRAL e PECCI, 2008).

Para Oliveira (2007), o planejamento tem como objetivo a redução das incertezas envolvidas no ato de decidir, o que permite um aumento da probabilidade de êxito nas metas institucionais estabelecidas. Esse resultado é consequência do desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que ocasionam uma avaliação das implicações futuras de escolhas presentes em função dos objetivos institucionais as quais contribuirão na tomada de decisão no futuro de forma coerente, eficiente e eficaz.

Destaca-se que o planejamento pode ser implementado tanto na administração privada, quanto na administração pública. Para Santos (2014, p. 69), o planejamento governamental busca:

definir os objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas na comunidade na qual o governo pretende intervir não sejam determinadas, simplesmente, por circunstâncias fortuitas ou externas, mas pelo resultado de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os seus habitantes.

O planejamento, de acordo Sobral e Peci (2008), possui duas atribuições que seriam definir o que deve ser feito (objetivos), e como deve ser feito (planos).

Os objetivos são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar. Já os planos são guias que indicam o que deve ser feito, especificando os recursos e as ações necessárias para alcançar os objetivos (SOBRAL e PECI, 2008).

Tanto Oliveira (2007), quanto Sobral e Peci (2008) atrelam a atividade do planejamento como uma forma de projetar os objetivos institucionais através de técnicas e processos. Com isso, é provável ter um caminho mais seguro, com pouca incerteza e maior chance de cumprimento das metas estabelecidas no início. Os autores destacam que o planejamento pode ser classificado pelo grau de abrangência (estratégico, tático e operacional). O estratégico está atrelado a alta direção institucional, o tático seria um nível intermediário que busca atender uma estratégia predeterminedada pelo nível superior, enquanto o operacional tem o foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa.

De acordo com a Figura 1, o planejamento está presente em todos os níveis da instituição, todos os departamentos têm que estar alinhados com os objetivos e planos traçados pela organização. Um setor que deve compor o planejamento institucional é compras, pois está atrelado as aquisições e contratações que permitirão a execução das atividades da administração.

Figura 1: Planejamento por nível organizacional



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007) e Sobral e Peci (2008)

Para Heinritz e Farell (1988), não importa a posição que o departamento de compras ocupe na hierarquia, os resultados do planejamento das compras, ou a sua falta, têm influência no planejamento geral e no cumprimento dos objetivos estabelecidos pela instituição. O autor exemplifica que as compras podem atuar no planejamento com a programação de aquisições para que os serviços prestados não sejam interrompidos, contudo a administração deve ter uma organização e controle, para além do planejamento prévio, pois está atrelado ao andamento da instituição.

Baily *et al.* (2000, p. 57) destaca que “o envolvimento no planejamento necessita do domínio de toda a operação, bem como de um entendimento claro dos relacionamentos internos e complexos da instituição em relação aos materiais, às informações e às pessoas envolvidas.” O autor define que a equipe de compras deve assumir um olhar profissional sobre sua função na instituição o que inclui o planejamento.

Quando a área de compras é analisada dentro da Administração Pública, o planejar deve estar na essência do funcionamento institucional, uma vez que as compras públicas têm o foco na manutenção das atividades governamentais, e boa atuação ou não do setor de compras pode impactar diretamente na qualidade do uso do recurso disponível. A administração que realizar as compras públicas deve respeitar critérios estabelecidos em legislação, atentando-se com a necessidade de conseguir o menor preço, melhor qualidade e no prazo mais curto possível (SILVA, 2022; CRUZ, OLIVEIRA e GURGEL, 2020).

De acordo com Mendes (2012), o processo de planejar uma contratação é a definição de um encargo¹. Um contratado será encarregado de atender o encargo, e o seu cumprimento permitirá que a Administração tenha o problema solucionado. Com esse propósito, o planejamento torna-se essencial para o sucesso da contratação, visto que se necessita definir com exatidão e precisão o que deve ser feito e como deve ser feito.

Silva (2022) organiza o planejamento das compras públicas na perspectiva dos níveis de abrangência (estratégico, tático e operacional), definindo cada etapa de acordo com a legislação e instrumentos disponíveis ao gestor. A autora começa com nível estratégico que tem o foco na organização como um todo, buscando identificar as

¹ Encargo é um conjunto de obrigações estabelecidas pela Administração e que devem ser cumpridas pelo futuro contratado. O objeto é a obrigação mais importante do encargo, uma vez que é ele que materializa a solução do problema apresentado (MENDES, 2012).

atividades fim, metas propostas e diretrizes aprovadas, de forma a colaborar na elaboração de ações necessárias para realização do objetivo da instituição.

O planejamento tático, de acordo com Oliveira (2007), é executado na instituição nos níveis intermediários, e seu objetivo é utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis para realização dos objetivos estabelecidos no nível estratégico. Partindo dessa premissa, o planejamento tático nas compras públicas está concentrado em atender às necessidades de contratação de bens e serviços para manutenção das atividades institucionais. Sua execução está relacionada ao exercício financeiro e o foco está em definir os responsáveis pelo levantamento da demanda, o que é prioridade e o prazo para execução das compras (SILVA, 2022).

Por fim, o planejamento operacional está atrelado aos procedimentos e processos específicos requeridos pelos supervisores de 1ª linha que atuam no suporte dos planos táticos e estratégicos. O período de ação no nível operacional está no curto prazo (dias, semanas ou meses), sendo adaptados de acordo com desafios ou oportunidades expostas (SOBRAL e PECI, 2008).

O entendimento do planejamento dentro dos níveis organizacionais é essencial para um bom processo de aquisição seja pública ou privada. Devido às compras públicas estarem atreladas aos regimentos legais estabelecidos para que sejam realizadas, cabe à instituição estabelecer de forma objetiva o papel de cada setor para atendimento das demandas realizadas sem que haja prejuízo. Contudo a legislação brasileira sofreu diversas atualizações sobre o tema com a intenção de tornar o processo de compras públicas mais eficiente, conforme será visto a seguir.

2.3 EVOLUÇÃO DA LEGISLAÇÃO E DO PROCESSO DE COMPRAS PÚBLICAS

O setor de compras desempenha um papel importante dentro da organização institucional conforme apresentado nas seções anteriores. Sendo em uma instituição pública, as compras possuem um vetor de auxiliar na promoção das políticas idealizadas pelo governo vigente. Contudo o processo de aquisição no setor público deve seguir um rito legal que o torna mais burocrático, pois “enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que as leis não proíbem na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza (MEIRELLES, 2016, p. 93).”

Os princípios que regimentam essa atividade no ambiente público estão na Constituição Federal de 1988 (CF) que define no Inciso XXI do art. 37 que o processo de licitação pública é o método para contratação de obras e serviços, e aquisição de materiais, assegurando a igualdade de condições entre os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam as obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta (BRASIL, 2023).

A licitação, para Di Pietro (2020), é a forma que um ente público deve realizar seus processos de aquisição e contratação, para isso será publicizada a demanda da administração pública para todos os interessados que deverão apresentar proposta para o objeto requerido e atender as condições fixadas no instrumento convocatório, sendo submetido a uma comissão que realizará a seleção e aceitação, quando conveniente, para celebração de contrato.

Como forma de regulamentar a licitação, a Lei nº 8.666/1993 (lei das licitações) foi sancionada, e nela define-se que a licitação deverá atender o princípio constitucional da isonomia, da seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, e seu julgamento será baseado na legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade e publicidade (BRASIL, 1993).

Sob a justificativa de estabelecer o processo de compra mais inflexível para prevenção de possíveis condutas ilícitas por parte do operador da compra, a lei das licitações definiu uma forma mais rígida para os ritos processuais. Essa decisão trouxe, como consequência para o processo licitatório, prazo maior para sua finalização, tornando-o mais burocrático e moroso, o que resulta numa ineficiência processual (VILHENA e HIRLE, 2015)

Ao perceber a ineficiência das modalidades existentes para o processo de compras, criou-se o pregão através da Medida Provisória Nº 2.182/2001 e depois sancionada na Lei Nº 10.520/2002. Essa modalidade seria utilizada para aquisição de bens ou serviços comuns que teriam características padronizadas no critério de desempenho e qualidade em atendimento ao que estaria estabelecido em edital publicado (BRASIL, 2002).

A modalidade pregão permitiu uma maior agilidade dentro do processo licitatório ao inverter a ordem das fases habilitação e análise de proposta, isso representou uma redução da morosidade existente, uma vez que o critério para iniciar a análise seria o “menor preço” e, caso a proposta com menor valor atendesse as especificações, iria-se

para fase seguinte; nas outras modalidades existentes, seria necessário analisar a documentação de habilitação de todos os licitantes antes de analisar as propostas. O pregão poderia ser realizado de forma presencial ou eletrônica, a segunda forma possibilitou uma interação remota entre a instituição requerente e fornecedores, a qual permitiu uma maior competitividade pois as sessões públicas seriam realizadas remotamente sem a necessidade do deslocamento dos participantes o que garantia uma maior participação (SCHMITT, 2015).

Em conjunto com a Lei 10.520/2002, entrou em operação o portal *Comprasnet* que seria o *e-procurement*² para aquisições e contratações do governo federal, e teria entre suas funções realizar as sessões públicas eletrônicas dos pregões. A inserção do portal de compras eletrônicas possibilitou um ganho de eficiência ao reduzir o tempo para execução da compra por ser tudo eletrônico, trouxe uma maior economicidade ao reduzir os custos processuais devido ao processo ser eletrônico, o que não demanda um grande volume de impressões e diminuiu o tamanho da equipe de compras que atuará (FERRER e LIMA, 2007).

O processo eletrônico tem um outro efeito: democratizar o mercado, uma vez que facilita e reduz os custos de se tornar fornecedor do Estado. Com isso, amplia-se a participação de pequenas empresas. Eliminam-se as barreiras de entrada, mas (...) aumentam-se as exigências para se tornar fornecedor do Estado e, particularmente, para ser um fornecedor bem-sucedido do Estado (FERRER e LIMA, 2007, p. 111)

Além de trazer mais celeridade ao processo licitatório, o pregão, através da Lei Complementar Nº 123/2006 (LC 123/2006), possibilitou um tratamento jurídico diferenciado às micro empresas e empresas de pequeno porte (ME/EPP) ao simplificar as obrigações necessárias dentro do processo licitatório. Além da simplificação, as ME/EPP teriam exclusividade de contratação caso o valor estimado do item fosse de até R\$ 80.000,00 e, em caso de desempate, teria a preferência na contratação se o outro fornecedor não fosse também ME/EPP e o valor apresentado não ultrapassasse cinco por cento do menor valor.

O resultado dessa política, foi a consolidação da participação de ME/EPP na esfera das compras públicas. De acordo com o Painel de Preço, dos itens homologados em 2022 pelo governo, mais de setenta por cento foram para as ME/EPP. Essa ação está no

² O *e-procurement* é um sistema para comercialização de produtos e serviços em ambiente virtual, através do qual as empresas podem automatizar seus processos de compra e de produção de bens e serviços.

fortalecimento da economia local, uma vez que as empresas para manter negócios com o Estado devem estar regulares com a legislação tributária e trabalhista, além de permitir a permanência dos jovens nos seus municípios pelo motivo das oportunidades geradas com a criação de vagas de emprego (FERRER, 2015a).

Apesar do avanço feito com a instituição do pregão no contexto das compras públicas, até então não existia uma exigência ou critério de planejamento de como as aquisições seriam realizadas, apesar de existir a necessidade da construção do instrumento convocatório que iria regular o certame, até então a legislação não determinava como seria a busca pelas informações necessárias para elaboração do edital e seus anexos.

Como forma de melhorar o processo de planejamento e a fase inicial da licitação, o governo introduziu, nos últimos anos, uma série de instrumentos que buscavam um melhor planejamento e maior eficiência nas compras. O Quadro 4 relaciona as instruções normativas e as ferramentas instituídas.

Quadro 4: Ferramentas adicionadas ao planejamento das compras públicas

Documento	Descrição
Instrução Normativa nº 05/2014 STLI/MPOG Instrução Normativa nº 65/2021 SEGES/ME	Ambas as instruções normativas tratam do procedimento para realização de pesquisa de preço, até então utilizava-se somente a metodologia do menor valor para estimar o valor de referência do item e com a obrigatoriedade de apresentar minimamente uma cotação para pesquisa. Após as instruções normativas, determinou-se que seriam necessárias pelo menos três cotações para compor a pesquisa e adicionou mais dois novos métodos para composição do preço de referência (média e mediana), além de manter o menor preço.
Instrução Normativa nº 05/2017	A instrução normativa introduziu documentos (Oficialização da Demanda, Estudo Técnico Preliminar e Mapa de Risco) que traria informações que auxiliariam a construção do Termo de Referência e a motivação da contratação demandada. Inicialmente essa documentação seria exigida somente para contratação de terceiros, contudo nos anos seguintes passou a ser exigida para todo tipo de contratação e aquisição feita pela administração pública.
Instrução Normativa nº 01/2018 Instrução Normativa nº 01/2019	Essas instruções instituirão o Plano Anual de Contratação (PAC), Unidade de Administração de Serviços Gerais (UASG) deverá elaborar anualmente o respectivo PAC, contendo todos os itens que pretende contratar no exercício subsequente, sendo outra ferramenta adicionada ao processo de planejamento das compras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas essas ferramentas inseridas no processo de compras, trouxeram avanços ao processo de compras públicas, uma vez que possibilitou economicidade ao evitar perdas de itens dentro do processo, pois a valor estimado condizia com o praticado pelo mercado. Maior transparência ao demonstrar a demanda institucional e sua viabilidade de contratação, além de tornar público as futuras contratações. As ferramentas permitem uma visão sistemática sobre as demandas de compras do governo, identificado fragmentação das compras o que maior racionalidade no uso do orçamento público (SILVA NETO, 2020; QUEIROZ, 2018; COSTA, PEREIRA e MARIN, 2020; LEONEZ, 2021).

Essas ferramentas de planejamento que estavam distribuídas em instruções normativas foram consolidadas na Lei nº 14.133/2021, a Nova Lei de Licitações (NLL). De acordo como Costa e Diniz (2021), a NLL é um avanço na legislação, uma vez que traz modernização às contratações públicas e desburocratiza o processo. A NLL está em convergência com a realidade dos produtos e serviços ofertados pelo mercado e com a digitalização do mundo. As alterações legislativas permitem um aumento no desenvolvimento de negócios e a melhoria dos serviços públicos.

Outra novidade inserida na NLL foi a inclusão de novos princípios que norteiam compras públicas. Entre eles está o princípio do planejamento que pode ser considerado um avanço para a administração. Existe um grande déficit de planejamento nas compras governamentais e dificuldade de implantação de ferramentas de gestão ao processo, e mesmo que o princípio tenha sido incluído na nova legislação, o cenário não mudará instantaneamente, porém demonstra que o legislador compreende a necessidade do planejamento no processo de aquisição e contratação (GARCIA, 2021).

2.4 NOVA LEI DE LICITAÇÃO E SUA FASE PREPARATÓRIA

A Nova Lei de Licitação determina no seu art. 11 que o processo licitatório tem como objetivos a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração pública; tratar de forma isonômica os participantes da licitação e assegurar uma competição justa e assegurar que as contratações não tenham sobrepreço ou preços inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos (BRASIL, 2021).

Para êxito dos objetivos propostos, o processo licitatório é dividido em sete fases, conforme previsto no art. 17 da NLL. Entre as etapas existentes, somente a fase preparatória faz parte da fase interna ou de planejamento, de acordo com a Figura 2.

Apesar de possuir somente uma etapa, a fase interna deve ser planejada e estruturada de forma a atender as condições e exigências estabelecidas. Essa etapa é bem complexa e de muita responsabilidade, uma vez que transporta a necessidade da instituição para o plano do papel. Todas as situações e problemas devem estar previstos no instrumento convocatório elaborado nessa etapa, pois somente será exigido nas demais etapas o que foi determinado no edital publicado. Guimarães (2021) complementa que:

(...) um processo é um conjunto de atividades ordenadas e sequencias com vistas à obtenção de um determinado objetivo, mostra-se essencial um consistente planejamento de forma a servir com um verdadeiro alicerce para a contratação (GUIMARÃES, 2021, p. 18)

Conforme previsto na NLL, o processo licitatório na sua fase preparatória precisa estar compatibilizado com o PAC, visto que as aquisições e contratações futuras da instituição devem estar consolidadas no plano. Essa etapa de planejamento precisa deter as informações pertinentes, as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem impactar o processo licitatório (BRASIL, 2021b)

Figura 2: Fases do processo licitatório



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Brasil (2021)

Dentro da etapa preparatória, primeiramente deve-se evidenciar a demanda existente e sua possível solução como forma de motivação, de modo a permitir a avaliação da viabilidade técnica e econômica da contratação. A NLL define que a ferramenta para

realização dessa atividade é o Estudo Técnico Preliminar (ETP). Sendo definido pela Instrução Normativa SEGES Nº 58/2022 como:

Documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação que caracteriza o interesse público envolvido e a sua melhor solução e dá base ao anteprojeto, ao termo de referência ou ao projeto básico a serem elaborados caso se conclua pela viabilidade da contratação (BRASIL, 2022).

Esse tipo de informação dentro do processo já era defendido por Mendes (2012), visto que ao planejar a contratação o marco inicial é a identificação da necessidade, ou seja, o problema a ser resolvido pela Administração, mais precisamente delimitar o problema ou demanda a ser resolvido. Portanto, um dos aspectos essenciais do planejamento da contratação pública está na distinção clara e precisa do problema e sua solução. A NLL define no § 1º do art. 18 quais os elementos que necessário no ETP que são:

I - descrição da necessidade da contratação, considerado o problema a ser resolvido sob a perspectiva do interesse público; II - demonstração da previsão da contratação no plano de contratações anual, sempre que elaborado, de modo a indicar o seu alinhamento com o planejamento da Administração; III - requisitos da contratação; (...) V - levantamento de mercado, que consiste na análise das alternativas possíveis, e justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução a contratar; VI - estimativa do valor da contratação, acompanhada dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, que poderão constar de anexo classificado, se a Administração optar por preservar o seu sigilo até a conclusão da licitação; VII - descrição da solução como um todo, inclusive das exigências relacionadas à manutenção e à assistência técnica, quando for o caso; VIII - justificativas para o parcelamento ou não da contratação; IX - demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis; X - providências a serem adotadas pela Administração previamente à celebração do contrato, inclusive quanto à capacitação de servidores ou de empregados para fiscalização e gestão contratual; XI - contratações correlatas e/ou interdependentes; XII - descrição de possíveis impactos ambientais e respectivas medidas mitigadoras, incluídos requisitos de baixo consumo de energia e de outros recursos, bem como logística reversa para desfazimento e reciclagem de bens e refugos, quando aplicável; XIII - posicionamento conclusivo sobre a adequação da contratação para o atendimento da necessidade a que se destina (BRASIL, 2021b)

Com todas essas informações, o ETP pode ser considerado o detalhamento completo do estudo sobre a demanda da instituição e a viabilidade da solução apresentada, logo esse documento servirá de subsídio para elaboração do Anteprojeto, do Termo de Referência ou do Projeto Básico no andamento do processo (GUIMARÃES, 2021).

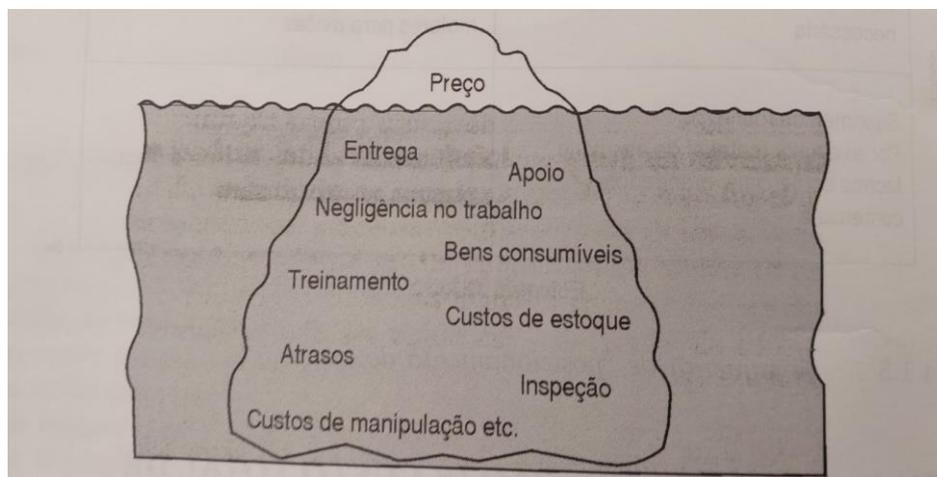
Algo que não estava previsto na NLL, mas a Instrução Normativa SEGES nº 58/2022 regulamentou, foi a responsabilidade da construção do ETP. No art. 8 da instrução determina-se que a elaboração do documento seria feita em conjunto por servidores da área técnica e pelo requisitante, caso não houvesse uma equipe de planejamento da contratação.

Outro componente da fase preparatória é a pesquisa de preço, que foi regulamentada pela Instrução Normativa SEGES_ME nº 65/2021 (IN Nº 65/21). Conforme a instrução, os gestores públicos precisam atender alguns critérios ao realizar a pesquisa de preço no mercado para elaboração do valor estimado na licitação. Condições como prazo e locais de entrega, forma de pagamento e custo de logística são exemplos de critérios que devem ser avaliados ao pesquisar preços no mercado, Guimarães (2021) exemplifica com:

Certamente, para realizar a entrega de um bem em São Paulo a empresa terá um determinado custo. Caso tenha que entregar esse mesmo objeto em Brasília, o custo de entrega será distinto, implicando preço diferenciado (GUIMARÃES, 2021, p. 36).

Mesmo que o critério de avaliação da proposta seja do “menor preço”, a administração deve buscar a proposta mais vantajosa economicamente, portanto o valor estimado pelo gestor ao publicar o edital deve prever custos que estão além do preço do item, muitas vezes, estão invisíveis na contratação e, caso não estejam computados, podem influenciar na eficácia da contratação, conforme a Figura 4:

Figura 3: Iceberg preço x custo



Fonte: Baily et al. (2000)

Sobre a metodologia para obtenção do preço estimado, a IN Nº 65/21 estabelece três possibilidades (média, mediana, menor valor) a escolha do método será de forma discricionária pela administração, contanto que o preço apresentado corrobore com o valor aplicado no mercado. A legislação exige que o gestor apresente três ou mais cotações do item e os parâmetros de pesquisa, a instrução determina no art. 5º.

I - composição de custos unitários menores ou iguais à mediana do item correspondente nos sistemas oficiais de governo, como Painel de Preços ou banco de preços em saúde, observado o índice de atualização de preços correspondente; II - contratações similares feitas pela Administração Pública, em execução ou concluídas no período de 1 (um) ano anterior à data da pesquisa de preços, inclusive mediante sistema de registro de preços, observado o índice de atualização de preços correspondente; III - dados de pesquisa publicada em mídia especializada, de tabela de referência formalmente aprovada pelo Poder Executivo federal e de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que atualizados no momento da pesquisa e compreendidos no intervalo de até 6 (seis) meses de antecedência da data de divulgação do edital, contendo a data e a hora de acesso; IV - pesquisa direta com, no mínimo, 3 (três) fornecedores, mediante solicitação formal de cotação, por meio de ofício ou e-mail, desde que seja apresentada justificativa da escolha desses fornecedores e que não tenham sido obtidos os orçamentos com mais de 6 (seis) meses de antecedência da data de divulgação do edital; ou, V - pesquisa na base nacional de notas fiscais eletrônicas, desde que a data das notas fiscais esteja compreendida no período de até 1 (um) ano anterior à data de divulgação do edital, conforme disposto no Caderno de Logística, elaborado pela Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia (BRASIL, 2021).

No que se refere à pesquisa de preço, Guimarães (2021) observa que apesar de existirem diversas ferramentas de busca, alguns itens podem ser um verdadeiro desafio para os gestores neste quesito, visto que além do um dinamismo no mercado na questão de pesquisa de preço, a Administração Pública impõe uma série de exigências e regras que podem impactar diretamente nos preços estimados como atendimento a normas técnicas, necessidade de garantias e manutenção de valores pelo fornecedor por até um ano.

Com as quantidades, especificações, condições para aquisição e preços definidos, a consolidação dessas informações será feita através da elaboração do Termo de Referência (TR). Em termos práticos, um TR deve ser claro sobre o que se quer, por que se quer, para quando se quer e quanto se dispõe a pagar. Conforme a NLL, esse documento deve reunir os seguintes itens:

a) definição do objeto, incluídos sua natureza, os quantitativos, o prazo do contrato e, se for o caso, a possibilidade de sua prorrogação; b) fundamentação da contratação, que consiste na referência aos estudos técnicos preliminares correspondentes ou, quando não for possível divulgar esses estudos, no extrato das partes que não contiverem informações sigilosas; c) descrição da solução como um todo, considerado todo o ciclo de vida do objeto; d) requisitos da contratação; e) modelo de execução do objeto, que consiste na definição de como o contrato deverá produzir os resultados pretendidos desde o seu início até o seu encerramento; f) modelo de gestão do contrato, que descreve como a execução do objeto será acompanhada e fiscalizada pelo órgão ou entidade; g) critérios de medição e de pagamento; h) forma e critérios de seleção do fornecedor; i) estimativas do valor da contratação, acompanhadas dos preços unitários referenciais, das memórias de cálculo e dos documentos que lhe dão suporte, com os parâmetros utilizados para a obtenção dos preços e para os respectivos cálculos, que devem constar de documento separado e classificado; j) adequação orçamentária (BRASIL, 2021);

Em relação a responsabilidade de elaboração do TR, a Instrução Normativa SEGES_ME Nº 81/2022 (IN Nº 81/22) define no seu art. 8º que o documento seria construído conjuntamente, assim como o ETP, por servidores da área técnica e demandante, caso não exista equipe de planejamento de contratação.

Apesar da legislação estabelecer essa responsabilidade, acaba a reflexão de que são muitas informações necessárias para o preenchimento do documento e que, além da falta de conhecimento por parte dos demandantes sobre o processo, em geral, eles precisam atender às demandas contínuas relacionadas a suas atividades fim e, simultaneamente, construir os documentos que embasam o planejamento do processo de compras e essa acumulação de atividades (administrativas e finalísticas) dificulta a construção desses documentos. A consequência disso pode ser a aquisição de itens que não atendem a minimante o serviço ou o fracasso na contratação. Para evitar essa realidade, cabe capacitação geral e permanente dos servidores sobre compras públicas, elaboração de modelos padronizados de Termo de Referência e criação de *check list* que auxilie na correção de eventual erros ou falhas dentro da documentação (BALDAM et al, 2020).

Se houve um trabalho minucioso na etapa de planejamento da licitação, todos os documentos citados terão as informações necessárias para realização da aquisição desejada, subsidiando as demais etapas do processo ao ponto de que qualquer inconsistência durante o processo será devidamente sanada, haja vista que foi observada na fase de planejamento. Isso reduz as chances de uma licitação fracassada ou deserta.

Neste capítulo, foi realizada uma discussão teórica envolvendo as definições, os conceitos e as orientações que envolvem as compras públicas, planejamento e a fase

preliminar da contratação. No próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem e delimitação do estudo

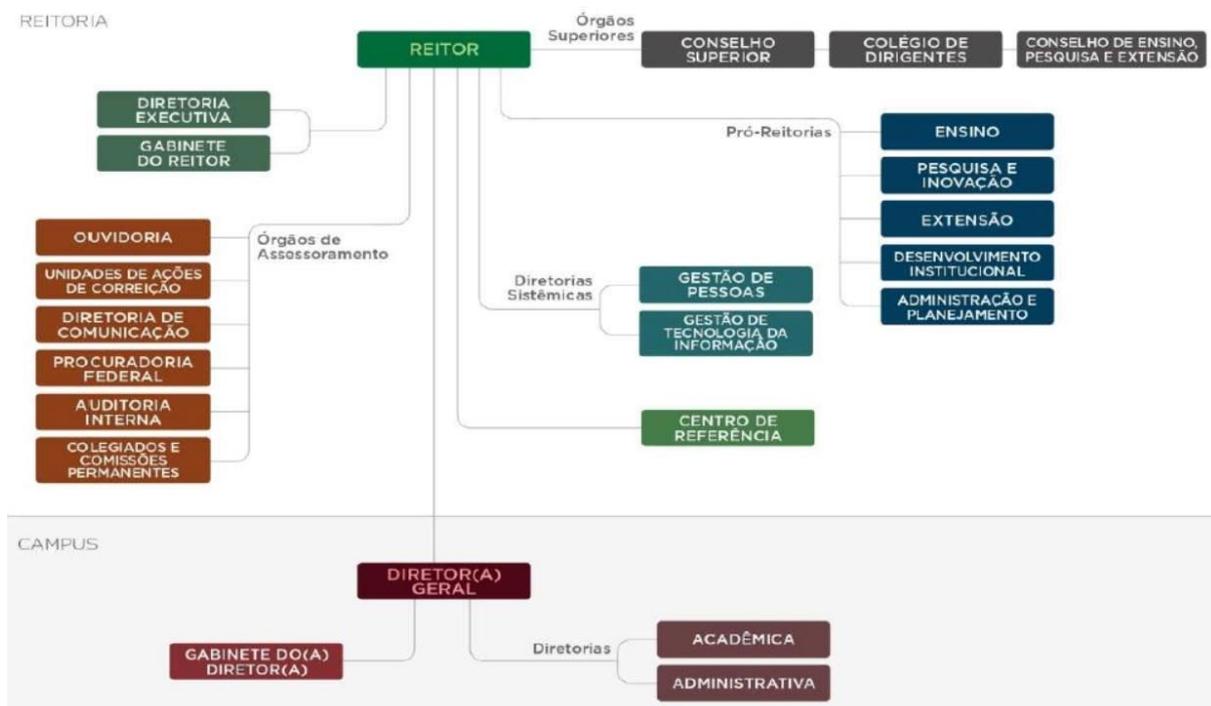
O foco desse relatório é estudar as Compras Públicas realizadas pelo IF BAIANO na perspectiva de seu planejamento nos quatorze *campi* e reitoria do Instituto de modo a investigar como os processos de compras, bem como seu planejamento são realizados no IF BAIANO e como eles podem ser melhorados, com intuito de trazer maior segurança para os servidores envolvidos no processo além de aumentar a eficácia do processo com a redução de itens fracassados ou desertos no processo licitatório do Instituto.

O IF BAIANO é uma autarquia criada sob a égide da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008 e oferta formação no nível médio e superior, com foco na Educação Profissional e Tecnológica. Sua proposição é levar alternativas às demandas da comunidade, através de ensino, pesquisa e extensão. Sua estrutura de organização é no modelo de *multicampi*, com 14 unidades, localizadas em 19 Territórios de Identidade no Estado da Bahia.

De acordo com Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2025, sua missão é constituir-se, nacional e internacionalmente, como instituição de referência em educação, especialmente no que se refere à formação de professores(as), à educação de jovens e de adultos(as) e ao desenvolvimento de tecnologias agrárias e ambientais.

No que tange à organização administrativa, o IF BAIANO é composto por Órgãos Superiores, Órgão Executivo, Órgão de Assessoramento, *Campi* e os Centros de Referência. Sua reitoria está localizada na cidade de Salvador e os *Campi* nos municípios de Alagoinhas, Bom Jesus da Lapa, Catu, Governador Mangabeira, Guanambi, Itaberaba, Itapetinga, Santa Inês, Senhor do Bonfim, Serrinha, Teixeira de Freitas, Uruçuca, Valência, Xique-Xique. A Figura 4, apresenta o Organograma da Reitoria e dos *campi*.

Na perspectiva do *campus*, o Diretor Geral exerce a função de ordenador de despesas do *campus*. Conforme o Regimento Geral, está entre suas competências: zelar pela manutenção dos bens patrimoniais do *campus*; deliberar, coordenar e supervisionar a utilização dos recursos orçamentários do *campus*; autorizar processos de compras e de execução de serviços; elaborar a proposta orçamentária anual com a discriminação de receitas e despesas previstas para o campus, em conformidade com o PDI, e apresentá-la à Reitoria com antecedência requerida para análise e os encaminhamentos necessários.

Figura 4: Organograma da Reitoria e *Campi* IF Baiano

Fonte: PDI 2020-2025 (IF BAIANO, 2021)

Baseado no organograma, estão subordinadas a Direção Geral a Direção Acadêmica e a Direção Administrativa. Responsável pelas atividades administrativas e financeira do *campus*, compete à Direção Administrativa auxiliar o ordenador de despesa na coordenação das atividades relacionadas à gestão de logística, patrimonial, de contratos, de materiais e de aquisição de bens e serviços necessários à realização das atividades acadêmicas e administrativas do Instituto.

De acordo com o Portal da Transparência, o orçamento do IF Baiano foi de R\$ 413,29 milhões no ano de 2023. Esse recurso foi aplicado na manutenção e operação do instituto, o que permitiu a realização das atividades atrelado ao ensino (aulas teóricas e práticas), além de permitir o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão.

3.2 Pesquisa e seus procedimentos

O presente relatório foi elaborado a partir de uma pesquisa exploratória, com uma abordagem qualitativa e quantitativa, uma vez que busca “proporcionar mais informações sobre o assunto investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é,

facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.” (PRODANOV, 2013, p. 51-52).

Sobre a natureza, foi uma pesquisa aplicada, visto que seu objetivo foi produzir conhecimento para aplicação prática, utilizado em soluções para problemas específicos, em realidade de interesses locais (KAUARK, MANHÃES e MEDEIROS, 2010).

Para embasamento do relatório proposto pela pesquisa, adotou-se três métodos de dados. Revisão de literatura sobre o tema em livros, periódicos, legislações, relatórios; pesquisa em fontes secundárias sobre os processos de licitatório no período de 2013 a 2022 no IF BAIANO, como forma de compreender o intervalo de dez anos, considerando observar o comportamento das compras ao longo das modificações na legislação relacionada a compras públicas; aplicação de questionário eletrônico como os envolvidos no processo de compras (setor de compras e demandantes), na perspectiva de captar a percepção dos envolvidos sobre o planejamento das aquisições no IF BAIANO.

3.2.1 Coleta e Análise de Dados

Os dados secundários foram levantados do Portal da Transparência e do Comprasnet, onde se consultou sobre os processos licitatórios realizados pelo IF Baiano no período de 2013 a 2022. A pesquisa delimitou a análise dos processos de compras somente a modalidade Pregão (Tradicional e SRP), haja vista que é a modalidade mais utilizada pela administração. Os dados disponíveis nos dois portais são de acesso público, inexistindo qualquer grau de sigilo. Os dados levantados no Portal da Transparência representaram a relação dos processos realizados, no recorte temporal estabelecido pelo IF BAIANO. As informações disponibilizadas pelo portal estava em estado bruto, o que gerou a necessidade do tratamento para organização dos dados para análise da pesquisa. No Comprasnet, analisaram-se os documentos gerados pelo pregão (Ata da sessão pública, Termo de Adjudicação e Termo de Homologação) com o intuito de mensurar a eficácia das compras através da homologação dos itens.

Como modo de seleção dos dados, não se considerou as licitações referentes a obras de engenharia e reformas, uma vez que a formação do preço de referência é executada com base na tabela do SINAPI, logo, não adota os critérios previstos nas Instrução Normativa nº 65/2021. Outro objeto de licitação que foi desconsiderado na

coleta foi o processo licitatório que envolvesse serviço de natureza continuada ou cessão de mão-de-obra, visto que seu valor estimado se baseia normalmente em planilha de custos que adota valores fixos, como remuneração, verbas trabalhistas e previdenciárias entre outros que não dependem da pesquisa de preço de mercado. As situações citadas foram desconsideradas no quadro total de licitações e não fez parte da análise.

Sobre a análise dos dados secundários, foi realizada a análise da eficácia do processo através da identificação dos processos homologados, homologados parcialmente, fracassados e desertos dentro do recorte temporal. Além disso, verificou-se quais as demandas mais requisitadas no IF Baiano e qual o período de maior publicação de edital, com objetivo de gerar informação sobre o planejamento do processo de compra.

Em relação aos dados primários, foi aplicado um questionário estruturado como instrumento de coleta de dados. Gil (2002) considera que o questionário deve ser aplicado como ferramenta de pesquisa no momento que o pesquisador necessitar a observação de um determinado problema a partir da própria expressão dos indivíduos, portanto quando a linguagem dos sujeitos é necessária para a investigação.

O questionário foi respondido por os servidores envolvidos no processo de planejamento de compras no nível gerencial e operacional. O nível gerencial foi representado pelos servidores que compõem a Coordenação de Compras de cada *campus* e são responsáveis por organizar os calendários das compras e auxiliar no processo de compras, enquanto o nível operacional foi representado pelos servidores demandantes que estão encarragados de elaborar os documentos que fazem parte da fase preparatória da licitação.

As questões foram distribuídas em quatro tópicos. O primeiro teve o objetivo de traçar o perfil do servidor (*campus*, tempo no instituto, carreira, participação no processo, formação acadêmica, etc.). O segundo abordou sobre o planejamento e a percepção dos envolvidos sobre a relevância das ferramentas existentes na fase preparatória do processo de compras. A capacitação foi o foco do terceiro tópico, e buscou entender a visão dos envolvidos sobre como o Instituto atua no treinamento da equipe de forma a permitir um maior domínio e confiança ao se planejar o processo de compras. Por fim, o tópico quatro tratou de legislação e compreensão dos atores sobre as ferramentas exigidas dentro do processo de planejamento das compras.

O questionário foi composto por 34 (vinte e quatro) perguntas objetivas, segmentadas em quatro tópicos, conforme Quadro 5. Para os tópicos: Planejamento, Capacitação e Legislação, adotou-se a escala Likert como modalidade de resposta às perguntas, que possuía uma escala de 1 a 5, onde 1 significa que discorda totalmente e 5 que concorda totalmente, ver Quadro 6.

Os servidores foram convidados através de *e-mail* que informou sobre a pesquisa e sua relevância. Antes de responder o instrumento, o participante foi apresentado ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com a possibilidade de aceitar ou não da pesquisa, ao confirma a participação, o respondente foi direcionado para um “Formulário” do *Google (GoogleForms)*.

Quadro 5: Divisão das questões de acordo com item selecionados

Tópico	Perfil do servidor	Planejamento	Capacitação	Legislação
Questões	1 a 8	9 a 17	18 a 24	25 a 34

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os convites foram enviados para 84 servidores (63 requisitantes e 21 do setor de licitação) com o questionário disponível para resposta no período de um mês. Ao final desse prazo, foram obtidas 29 respostas (11 requisitantes e 18 do setor de licitação), correspondendo à 34,52% dos convites enviados.

Para análise dos dados, foi utilizado método estatístico, apresentando o resultado nos formatos: porcentagem, média ponderada. Os dados encontrados foram comparados de acordo com as respostas apresentadas pelo setor de licitação e demandantes que captou a percepção dos atores e demonstrou a concordância e divergência sobre os questionamentos levantados.

Quadro 6 - Dimensões para análise do efeito do planejamento da compra

Tópico	Pergunta	Descrição	Objetivo
Planejamento	09	As especificações são definidas pelo requisitante ou setor técnico do campus.	Avaliar os elementos que compõem o planejamento da compra
	10	O detalhamento da especificação atende a uma qualidade mínima para atendimento da atividade.	
	11	Alguns itens solicitados possuem uma padronização de especificação seguida pelo campus.	
	12	As quantidades dos itens solicitados são definidas para o atendimento das atividades por um período que permita a realização de um novo processo de compras.	

	13	As demandas comuns dos setores são consolidadas para realização de um único processo de compras.	
	14	A solicitação de compras é realizada com um nível de antecedência que não comprometerá as atividades realizado no campus.	
	15	Os preços estimados no processo de levantamento correspondem com o aplicado pelo mercado.	
	16	O setor de compras auxilia os demandantes no planejamento das compras.	
	17	Pouco são os processos de compras que são realizados de forma emergencial no campus.	
	18	Compras compartilhadas, quando necessárias, são realizadas entre os <i>campi</i> .	
Capacitação	19	Os demandantes têm domínio do processo e estão devidamente capacitados.	Indica a capacitação dos servidores sobre o tema e como é tratada pelo instituto.
	20	O setor de compra tem domínio do processo e está devidamente capacitado.	
	21	O setor de compras se reúne com os demandantes para tirar dúvidas sobre o processo de compras e seus documentos.	
	22	O <i>campus</i> realiza capacitação interna sobre o processo de planejamento das compras com os demandantes.	
	23	O Instituto promove capacitação externa com empresas especializadas com temática de compras e seu planejamento.	
	24	O Instituto utiliza as redes sociais para propagação de conhecimento sobre a temática de compras e seu planejamento.	
Legislação	25	A maioria das demandas no <i>campus</i> estão previstos no Plano Anual de Contratações no período estabelecido na legislação	Indica a relevância das ferramentas prevista na legislação no processo de compra
	26	Os requisitantes tem conhecimento sobre as informações necessárias para preenchimento do Estudo Técnico Preliminar (ETP).	
	27	O setor de compras auxilia os requisitantes na construção dos do Estudo Técnico Preliminar (ETP).	
	28	O Estudo Técnico Preliminar (ETP) é uma ferramenta importante no processo de planejamento do <i>campus</i> .	
	29	Os requisitantes conhecem os parâmetros previstos na legislação para cotação de preço de mercado.	
	30	O setor de compras auxilia o requisitante na etapa de cotação de preço do item.	
	31	Os requisitantes tem conhecimento de como se elaborar o Termo de Referência.	
	32	O <i>campus</i> ou Instituto possuem padrões dos documentos necessários na fase preparatória da licitação.	
	33	É raro impugnação de processos de compras por falta de informação nos documentos publicados.	
	34	Os fracassos no processo de compras do <i>campus</i> não estão atrelados às informações publicadas no edital e seus anexos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses itens foram indicadores dentro da pesquisa, e contribuíram para as discussões e resultados, além de subsidiarem a elaboração das propostas de melhorias para planejamento do processos de compras e sua relevância dentro da licitação.

4. ANÁLISE DOS PREGÕES REALIZADOS PELO IF BAIANO

Como forma de analisar o processo de compras realizado pelo IF BAIANO, foram consultados os dados disponíveis no Portal da Transparência no período de 2013 a 2022 do Instituto, a escolha do recorte temporal se justifica pelo fato do Instituto ter sido criado em 2008 e ao logo desse período ter ocorrido a expansão da instituição com criação de novos *campi*. Outro motivo da escolha do recorte está nas atualizações da legislação de licitações que ocorreram nesse tempo e seu impacto nas compras do instituto.

Os dados consultados estavam em um formato bruto, precisando de um filtro para extração das informações relevantes para pesquisa. Foi desconsiderado da análise aquisições realizadas por Dispensa de Licitação ou Inexigibilidade que não são consideradas modalidades de licitação. Entre as modalidades existentes, somente foi considerado o Pregão Eletrônico, visto que é o mais utilizado pela gestão. Por fim, o último critério de exclusão foi retirar os processos que não atendiam o critério da IN nº 05/2014 STLI/MPOG, IN nº 65/2021 SEGES/ME para cotações de preços dos itens licitados. Após a conclusão dessa etapa, foram realizados 1.557 processos de compras no período estabelecido que tenderam aos parâmetros estabelecidos pela pesquisa.

4.1 Realização do processo de compras de acordo com o *campus* do IF BAIANO

Ao iniciar análise dos processos de compras, destaca-se que no ano de 2013 fazia parte da estrutura do IF BAIANO dez *campi*, além da reitoria. Sendo inaugurados, em 2016, mais quatro *campi* (Alagoinhas, Itaberaba, Serrinha e Xique-Xique), estrutura mantida até o momento.

Ao analisar o processo de compras em relação aos *campi*, um fato relevante seria a autonomia administrativa dos *campi* e Reitoria do IF BAIANO na realização do planejamento e execução dos seus processos de compras, algo refletido na Tabela 1.

A utilização da modalidade pregão não é utilizada de forma uniforme entre os *campi* do IF BAIANO, unidades como Guanambi e Santa Inês possuem uma média por ano acima de vinte processos, enquanto outras unidades com a mesma dimensão e demandas similares dos *campi* citados, por exemplo: Catu, Senhor do Bonfim, Teixeira de Freitas e Uruçuca, possuem uma média menor de pregões eletrônicos por ano. Diante deste cenário, pode-se supor que os *campi* com uma média baixa podem ter optado por outras

formas de aquisição e contratação (dispensa de licitação ou adesão de ata SRP) para aquisição dos insumos e serviços necessários.

Tabela 1: Relação de pregão eletrônico por campus do IF Baiano no período de 2013-2022

CAMPUS	Quantidade de pregões											Média (Campus)
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total	
Alagoinhas	0	0	0	4	13	15	7	6	4	3	52	7,4
Bom Jesus da Lapa	5	14	9	14	19	11	16	14	9	17	128	12,8
Catu	36	18	20	12	12	11	8	9	6	3	135	13,5
Governador Mangabeira	0	1	4	9	16	15	13	16	15	8	97	10,8
Guanambi	68	60	36	41	49	45	13	24	12	16	364	36,4
Itaberaba	0	0	0	0	3	9	8	6	2	4	32	5,3
Itapetinga	0	11	18	8	9	6	8	4	11	4	79	8,8
Santa Inês	51	41	20	20	41	24	9	9	12	11	238	23,8
Senhor do Bonfim	17	15	7	13	15	7	10	1	0	5	90	9,0
Serrinha	0	0	0	1	8	4	3	2	3	4	25	3,6
Teixeira de Freitas	2	8	12	8	9	9	8	2	3	1	62	6,2
Uruçuca	0	9	1	11	13	13	12	8	9	7	83	8,3
Valença	1	15	6	2	5	7	3	4	1	2	46	4,6
Xique-Xique	0	0	0	0	3	2	5	0	1	3	14	2,3
Reitoria	56	7	6	12	7	4	6	7	6	1	112	11,2
Total Geral	236	199	139	155	222	182	129	112	94	89	1557	
Média (Instituto)	29,5	18,1	13,9	11,9	14,8	12,1	8,6	8,0	6,7	5,9		

Fonte: Elaborado pelo autor.

As possibilidades de aquisição nas compras públicas devem ser aplicadas de acordo com a necessidade da instituição, soluções mais celeres como uma dispensa de licitação ou uma adesão de ATA, por conta de uma urgência apresentada ou uma demanda pequena que não justifique a utilização do pregão pela administração, sendo uma descrição discricionária dos gestores de compras. Contudo ao recorrer com frequência a soluções que não exija um maior planejamento e não priorize a utilização do pregão nos processos de compras, a gestão pode não estar atuando de forma eficiente, visto que a dispensa de licitação e a adesão de ata SRP possui limitações que impedem a concorrência e não garantem o princípio da economicidade e contratação vantajosa como:

- limite de valor para aquisição na dispensa que de acordo com o inciso II do art. 75 da NLL está em R\$ 50.000,00, não podendo ser resultado de fracionamento de compras;
- aquisição com comércio local através da dispensa, pode inviabilizar a participação de outros licitantes com valores mais competitivos para o item requisitado;
- existência de ATA SRP vigente que atenda o quantitativo e a descrição do item demandado.

Outra análise que pode ser feita da Tabela 1 é a diminuição progressiva da média de pregões realizados no período recortado, em 2013 foram realizados 236 pregões eletrônicos, ano com o maior número de pregões realizado, ao passar do tempo, esse quantitativo diminuiu ao ponto de 2022 o IF BAIANO ter realizado 89 processos pela modalidade pregão.

Um ponto para justificar essa mudança na instituição seria a necessidade de estruturação da instituição com aquisição de insumos e equipamentos para o desenvolvimento das atividades nos primeiros anos, conforme essa infraestrutura foi sendo adquirida, determinadas demandas não foram mais requisitadas, focando as aquisições nos insumos para manutenção das atividades.

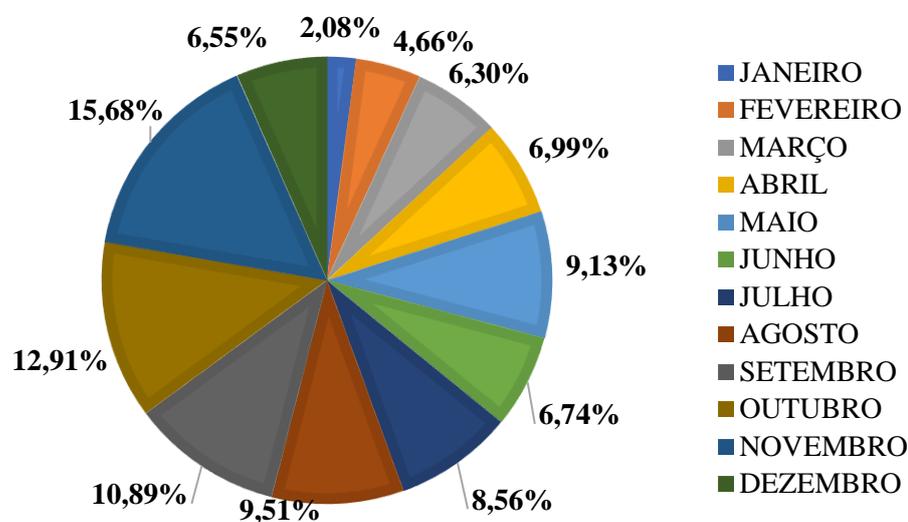
Outro fato que pode ter contribuído para redução do pregões foi a contenção orçamentária realizada pelo Poder Executivo nos últimos anos como forma de controlar o *déficit* no orçamento, medida que dificulta o processo de planejamento das compras, uma vez que não existe uma previsão da disponibilidade do recurso. Além disso, em 2020 ocorreu a pandemia de COVID-19 que impactou todo o mundo, e como forma de prevenção à doença as atividades presenciais foram suspensas, repercutindo também no planejamento institucional e nas demandas de compras.

Como já compreendido através de Ferrer (2015) e Schmitt (2015) é ideal que se utilize a modalidade pregão nos processos de compras, visto que a forma eletrônica permite uma maior competitividade e participação ao ser realizada remotamente, aumenta interação entre a instituição e fornecedor e permite transparência para todos acompanham a sessão de forma simultânea, fatores que contribuem para contratação mais vantajosa para administração, algo difícil de observar em outros formatos de aquisição. Portanto é ideal se crie uma cultura institucional que realize seu planejamento de compras de forma a priorizar que as contratações sejam realizadas na modalidade pregão

4.2 Realização do processo de compras de acordo com o tempo

Nessa etapa, o pesquisador filtrou as informações para identificar quais os meses do ano em que mais se realiza os processos de compras pela modalidade pregão dentro do recorte temporal, conforme Figura 5.

Figura 5 - Percentual de pregões eletrônicos conforme mês entre 2013-2022.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao tempo, o IF BAIANO realiza a maioria dos pregões no segundo semestre do ano o que representou 64,1% das contratações com destaque para o mês de novembro (15,68%), enquanto o percentual de pregões do mês de janeiro foi de aproximadamente dois por cento, no mesmo período. A sazonalidade das compras pode trazer problemas para a instituição, visto que em períodos de alta demanda o planejamento pode ficar comprometido, diante da limitação numérica da equipe de compras, que não consegue dedicar atenção adequada a todos os processos.

De acordo com o estudo de Arraes (2017), períodos curtos de execução de compras podem resultar em aquisições mal planejadas que apresentam como resultado um alto preço dos itens e uma baixa qualidade, algo verificado na UnB e que resultou na reestruturação do processo de compras da universidade.

Sobre o tempo, Motta (2010) afirma que cabe à instituição o trabalho de mensurar o tempo necessário para atendimento de uma demanda de compra, sendo a sua programação realizado de forma a não comprometer outras aquisições. Um instrumento previsto na NLL que pode auxiliar nesse planejamento é o PAC, pois a legislação já determina que todas as aquisições precisam estar no calendário institucional de contratações.

4.3 Realização do processo de compras conforme natureza e demanda

A natureza e demanda das compras foram determinadas segundo o entendimento do pesquisador sobre os objetos dos pregões com base na tradição agrotécnica das instituições que compuseram o IF BAIANO, inicialmente (Escolas Agrotécnicas e Escola Média de Agropecuária Regional da CEPLAC), relacionadas aos cursos ofertados atualmente, que mantém a vinculação com a formação técnica na área das ciências agrárias. A natureza foi dividida em duas opções “Material / Equipamentos” e “Serviços”, conforme Quadro 07.

Quadro 7 - Natureza das compras realizadas

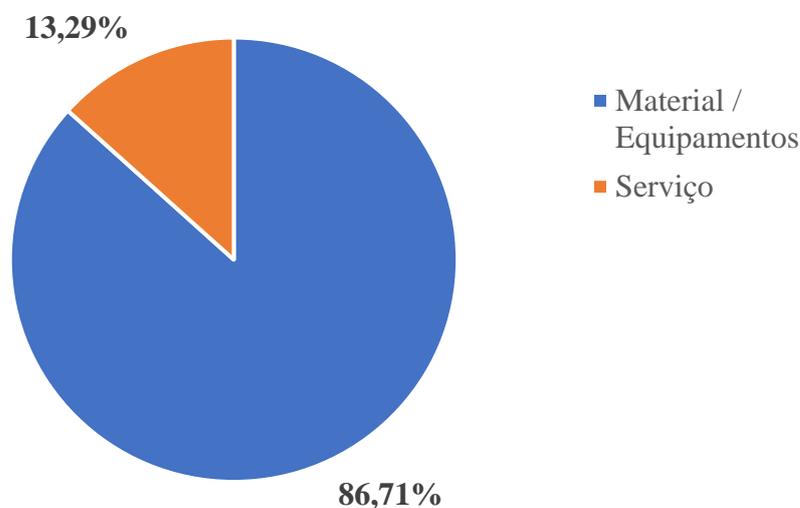
Natureza	Descrição
Material / Equipamentos	Processo de aquisição de insumo ou estrutura para atendimento de uma demanda da instituição. Exemplo: papel, alimento, reagente, computador, automóvel, mobiliário.
Serviços	Processo de contratação de mão-de-obra para atendimento de demanda institucional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Utilizando desse critério, observou-se que o IF BAIANO realizou mais processos de compras para Material / Equipamentos no recorte temporal de 2013-2022, 86,71% conforme Figura 6.

Esse cenário é justificado pela necessidade de diversos insumos para manutenção das atividades institucionais, além de investimento em equipamentos que trazem um aperfeiçoamento para o Instituto. Já os serviços demandados foram necessidades específicas de mão-de-obra especializada para manutenção ou melhoria da unidade e não se repetiram ao logo do ano.

Figura 6 - Percentual dos pregões eletrônicos segundo a natureza.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Extratificando a natureza em demandas, a pesquisa buscou mensurar quais itens são mais requisitados para demonstrar o que seria prioridade. Ao longo de 2013 a 2022, foram identificadas cinquenta e três tipos de demandas para Material / Equipamentos e sessenta e seis para Serviços.

Como Material / Equipamentos foi a natureza mais requisitada, o estudo relacionou quais demanda desse tipo foram mais frequentes, ao fazer isso, verificaram-se cinco demandas em destaque que representaram 52,81% dos pregões da natureza Material / Equipamentos no período de 2013 a 2022, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Percentual das demandas mais requisitadas

Demanda	Percentual sobre Material / Equipamentos										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Aquisição de insumo / equipamento agropecuária	15,63%	15,14%	17,95%	16,08%	7,69%	16,25%	13,89%	18,56%	19,75%	13,89%	14,96%
Aquisição de material de construção e instalação	10,42%	9,73%	11,97%	10,49%	9,23%	12,50%	12,04%	11,34%	12,35%	18,06%	11,26%
Aquisição de gêneros alimentícios	13,54%	8,65%	1,71%	5,59%	9,74%	10,63%	13,89%	13,40%	12,35%	4,17%	9,56%
Aquisição de equipamentos eletrônicos	2,08%	10,27%	13,68%	10,49%	9,23%	8,75%	7,41%	10,31%	9,88%	8,33%	8,74%
Aquisição de insumo / equipamento laboratório	9,38%	6,49%	4,27%	8,39%	8,72%	11,25%	8,33%	9,28%	4,94%	11,11%	8,30%
Total Geral	51,04%	50,27%	49,57%	51,05%	44,62%	59,38%	55,56%	62,89%	59,26%	55,56%	52,81%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme os conceitos estabelecidos no Quadro 7 abaixo, as demandas mais requisitadas estão atreladas à atividade final do IF BAIANO que é ensino, pesquisa e extensão, além da manutenção da qualidade do funcionamento das unidades. A equipe demandante desse material precisa estar muito bem capacitada sobre a temática de compras, visto que o fracasso na compra dos itens pode comprometer a qualidade ou a realização das atividades do *campus*, além do retrabalho na realização de um novo processo de aquisição pela administração.

Quadro 7 - Descrição das demandas mais requisitadas

Demanda	Descrição
Aquisição de insumo / equipamento agropecuária	Itens necessários para atividades de aulas práticas nos curso de agropecuárias e manutenção da infraestrutura dos cultivos e criações do campus. Exemplo: sementes, adubo, ração, remédios, maquinários, ferramentas e equipamentos de proteção individual (EPI).
Aquisição de material de construção e instalação	Itens necessários para manutenção da infraestrutura das unidades. Exemplo: material de construção civil, material de instalações, ferramentas e EPI.
Aquisição de gêneros alimentícios	Itens necessários para fornecimento de refeição para os discentes e realização das atividades de laboratórios de alimentos. Exemplo: hortaliças, frutas, verduras, carnes, processados, leite e derivados.
Aquisição de equipamentos eletrônicos	Itens para manutenção e aperfeiçoamento da rede de dados das unidades. Exemplo: computadores, servidores, componentes, cabeamento.
Aquisição de insumo / equipamento laboratório	Itens necessários para atividades de aulas práticas nos laboratórios das unidades: Exemplo: reagentes, vidrarias, equipamentos, ferramentas, EPI.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o planejamento das compras a administração deve estar ciente daquilo que é mais requisitado, tendo a certeza de que os solicitantes estão devidamente capacitados para realizar esse trabalho, ainda mais no contexto burocrático da administração pública que exige uma série de etapas e informações para contratação.

4.4 Critério de eficácia das compras

Para análise da eficácia dos pregões realizados pelo IF BAIANO, a pesquisa considerou quatro categorias (Homologado, Homologado Parcialmente, Fracassado e Deserto), conforme Quadro 8.

O pesquisador considerou como indicador de eficácia somente os pregões Homologados, visto que, mesmo que o processo tenha sido Homologado Parcialmente, a

presença de itens fracassados torna necessária a realização de um novo processo de compras, portanto não há alcance do objetivo do planejamento de compras de forma plena.

Quadro 8 - Descrição das categorias de eficácia dos pregões

Categoria	Descrição
Homologado	Pregão que teve todos os itens homologados.
Homologado Parcialmente	Pregão que teve parte dos itens homologados, o restante podendo ser fracassado ou deserto.
Fracassado	Pregão com itens que tiveram propostas, mas que não foram homologadas por algum descumprimento do edital.
Deserto	Pregão que não teve propostas para os itens.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No período selecionado para análise ocorreram algumas atualizações no processo de planejamento das compras públicas com o objetivo de melhoria na qualidade das aquisições e sua eficácia. Foram adicionadas ao processo ferramentas: cotações de preços, Estudo Técnico Preliminar (ETP), Plano Anual de Contratações (PAC). Contudo ao analisar os dados disponível houve uma certa piora nos processos do IF BAIANO, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Percentual de pregões homologados

Categoria	Percentual processos homologados										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
Homologado	61,02%	55,78%	55,40%	41,94%	45,05%	46,70%	44,19%	33,93%	47,87%	51,69%	49,33%
Homologado Parcialmente	34,32%	39,20%	38,13%	44,52%	39,19%	35,16%	40,31%	43,75%	29,79%	28,09%	37,64%
Deserto	2,12%	1,01%	0,72%	3,23%	5,86%	2,20%	3,10%	5,36%	3,19%	3,37%	2,95%
Fracassado	2,54%	4,02%	5,76%	10,32%	9,91%	15,93%	12,40%	16,96%	19,15%	16,85%	10,08%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se uma piora da eficácia ao longo dos anos, com seu maior percentual apresentado no ano de 2013 com 61,02% de homologados, reduzindo ao percentual de 33,93% no ano de 2020, período da COVID-19, e com uma média de 49,33% no período. Isso demonstra que, mesmo com as mudanças da legislação para melhoria do processo de compras, a eficácia no IF BAIANO piorou. Ao comparar com estudos como de Queiroz (2018) e de Silva Neto (2020) que avaliaram o percentual de homologações dos pregões em instituições públicas (Ministério Público Federal e Instituto Federal de Pernambuco

respectivamente), percebe-se que a causa talvez esteja dentro do processo compras do IF BAIANO, visto que os pesquisadores concluíram que houve uma melhora na eficácia dos pregões das instituições citadas com a atualização da metodologia de pesquisa de preço, uma ferramenta introduzida no planejamento no período analisado.

Esse cenário, abre o questionamento sobre como o planejamento das contratações é realizado no instituto, algo que exige tempo e dedicação da equipe para atendimento das exigências legais previstas, sua má execução pode resultar nos dados observados neste relatório. Não foram encontradas evidências de que o IF BAIANO tem conhecimento dessa realidade institucional, visto que a Reitoria ou *campus* nunca apresentou essas informações na implementação de mudanças .

Em seguida, o relatório apresenta a análise da a eficácia na perspectiva do tempo e das demandas para saber se esses fatores possuem alguma influência no resultado dos processos, direcionando para uma possível causa do problema.

4.4.1 Eficácia em relação ao período em que o pregão é realizado no IF BAIANO (2013-2020)

Quando a eficácia foi analisada em relação ao tempo, não foi observado muita alteração, comparado com o contexto geral. Os meses que tiveram o maior número de pregões realizados no período recortado apresentaram uma baixo percentual de homologações plenas, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Percentual de homologados no período de maior volume de pregão

Categoria	Percentual de homologações no período com o maior volume de compra						Total
	Novembro	Outubro	Setembro	Agosto	Julho	Somatório	
Homologado	41,77%	47,80%	54,34%	54,97%	49,26%	48,80%	49,33%
Homologado Parcialmente	44,98%	40,98%	38,15%	34,44%	38,97%	40,15%	37,64%
Deserto	2,81%	1,95%	2,31%	1,32%	2,21%	2,19%	2,95%
Fracassado	10,44%	9,27%	5,20%	9,27%	9,56%	8,86%	10,08%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar os dados, percebe-se um destaque para o mês de novembro que foi o mês com o maior número de pregões realizados no IF BAIANO. Esse mês, no entanto, apresentou o menor percentual de pregões homologados com 41,77%. Dos meses

com maior demanda, somente setembro e agosto obtiveram um valor de homologação acima do total do instituto com 54,34% e 54,97% respectivamente, mas não foi observado um padrão que justifique os valores. A eficácia do processo de compras dos períodos de maior demanda não parece estar atrelada à qualidade da execução.

Diante da baixa eficácia nos meses de maior número de pregão, foram analisados os processos de compras no período de menor demanda no IF BAIANO com o intuito de saber se o padrão de homologação se repete nesse período, conforme Tabela 5.

Tabela 5 - Percentual de homologados no período de menor volume de pregão

Categoria	Percentual de homologações no período com o menor volume de compra						Total
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Dezembro	Somatório	
Homologado	60,61%	37,21%	49,00%	55,86%	38,46%	47,83%	49,33%
Homologado Parcialmente	27,27%	32,56%	39,00%	31,53%	36,54%	34,53%	37,64%
Deserto	6,06%	9,30%	4,00%	0,00%	8,65%	4,86%	2,95%
Fracassado	6,06%	20,93%	8,00%	12,61%	16,35%	12,79%	10,08%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar os meses com menor demanda, percebeu-se que alguns meses também tiveram um percentual de homologação abaixo da média total como fevereiro e dezembro com 37,21% e 38,46%. Além disso, o somatório dos meses de menor demanda apresentou um percentual inferior ao de maior demanda, isso demonstra que o volume de processos realizados não interfere na eficácia das compras. Esse cenário demonstra que o problema pode estar no planejamento do processo e não na qualidade de como é executado, visto que os percentuais de ineficácia se mantêm semelhantes aos dos períodos com maior demanda.

4.4.2 Eficácia em relação as demandas mais requisitadas no IF BAIANO (2013-2020)

Nesta etapa da análise, o relatório demonstra a eficácia dos pregões para aquisição dos materiais e equipamentos mais demandados pelo IF BAIANO, visto que o fracasso do seu processo pode representar o comprometimento de alguma atividade desenvolvida pelo instituto, ver a Tabela 6.

Ao analisar os dados, observa-se que todas as categorias tiveram um percentual de homologados na média geral do instituto, com destaque negativo para o item

“Aquisição de insumo / equipamento laboratório” que apresentou um percentual de homologados de 25,58%. Como são itens de alta demanda do instituto, a consequência do fracasso na aquisição é a realização de novos processos que podem não ser o mais vantajosos para a administração a depender do grau de urgência do material ou equipamento.

Tabela 6 - Percentual de homologações das demandas mais requisitadas

Categoria	Percentual de homologações das demandas mais requisitadas						Total
	Aquisição de insumo / equipamento agropecuária	Aquisição de gêneros alimentícios	Aquisição de insumo / equipamento laboratório	Aquisição de material de construção e instalação	Aquisição de equipamentos eletrônicos	Somatório Demanda	
Homologado	47,52%	46,05%	25,58%	42,50%	46,43%	42,24%	49,33%
Homologado Parcialmente	41,09%	40,13%	62,02%	39,17%	36,61%	43,64%	37,64%
Deserto	3,47%	2,63%	1,55%	0,83%	0,89%	2,10%	2,95%
Fracassado	7,92%	11,18%	10,85%	17,50%	16,07%	12,03%	10,08%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como a eficácia dos processos de compras no IF BAIANO foi baixa no período estudado, cabe a instituição rever os processos priorizando os itens mais demandados por conta da necessidade de manutenção da instituição. Portanto, a equipe responsável precisa estar muito bem preparada, em especial a equipe de licitação e os requisitante com maior volume de demanda de contratações. No próximo capítulo será analisado a perspectiva dos envolvidos sobre o processo de compras e seu planejamento no IF BAIANO.

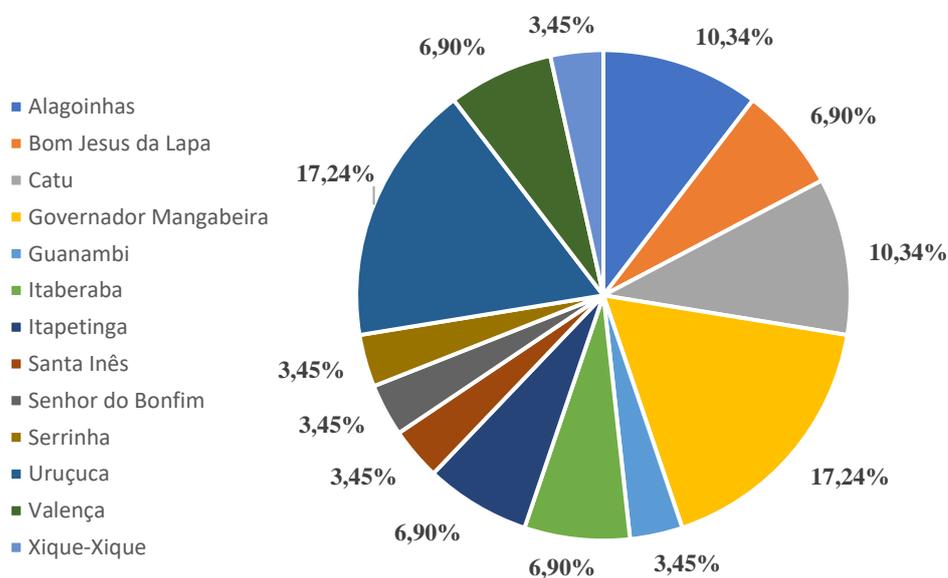
5 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE COMPRAS SOBRE O PLANEJAMENTO DAS COMPRAS

Esta etapa da análise tratou de mensurar a percepção dos envolvidos no processo de compras e seu planejamento, sendo abordada em três tópicos, conforme Quadro 6, relacionados com os aspectos relevantes dentro do processo de planejamento das compras públicas, sejam elas: planejamento, capacitação, legislação.

5.1 Perfil da equipe responsável

A amostra utilizou um quantitativo de 29 servidores respondentes, lotados em treze *campi* o que representa 86,67% dos *campi* de IF BAIANO, representado pelo Figura 7. Não houve participação do Campus Teixeira de Freitas e da Reitoria, o pesquisador justifica a ausência desse público pelo fato do instituto estar em greve no período de coleta o que dificultou o contato com a equipe.

Figura 7 - Lotação dos servidores.

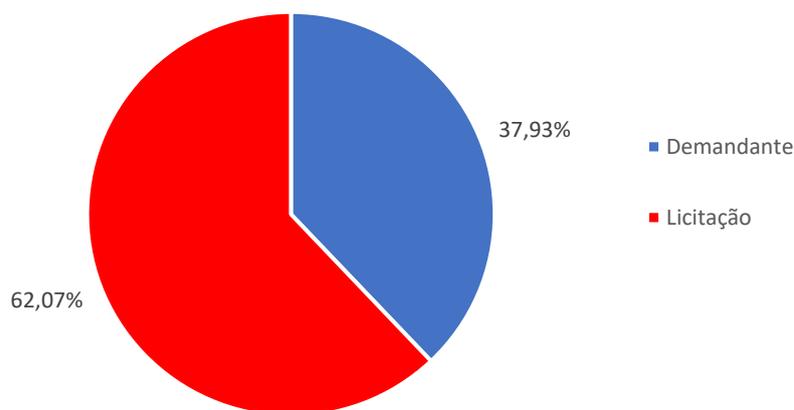


Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa dividiu a equipe em duas funções no processo de planejamento das compras, demandantes que seriam os requisitantes dos materiais e serviços com a

responsabilidade de definir as especificações e quantidades dos itens solicitados e cotar os preços no mercado para composição do valor estimado, conforme previsto em legislação. A outra função seria a licitação que opera o processo de compra e auxilia os requisitantes no processo de planejamento da compra. O questionário teve a participação de 11 no perfil demandante e 18 no perfil licitação, representado pelo Figura 8.

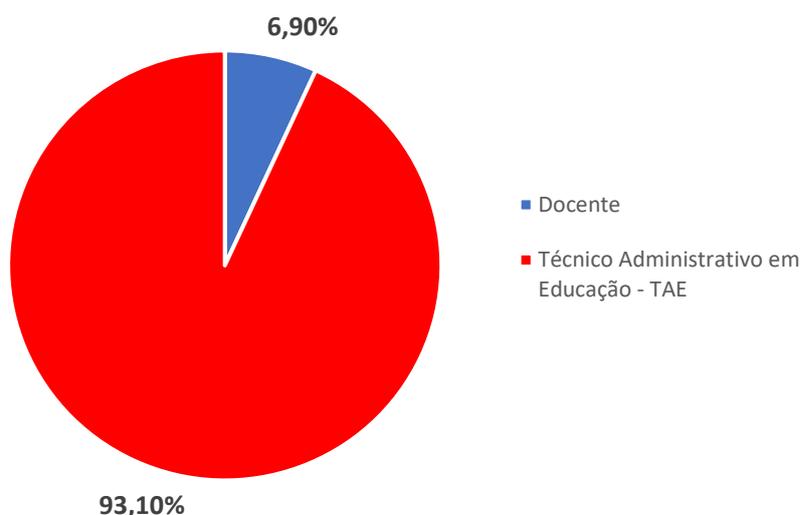
Figura 8 - Função no processo de compras.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Devido a atividade ser administrativa, a maioria dos participantes estão no cargo de Técnico-administrativo em Educação (TAE) com vinte e sete servidores, os dois restante estão no cargo de Docentes, desempenhando a função de Demandante no processo de compras, conforme Figura 9. Com responsabilidades mais direcionadas a atividades meio, os TAE's atuam tanto na área de licitação, realizando o processo de compras, como demandante, relacionando as demandas existentes na unidade, em cargos como nutricionista, técnico de laboratório, enfermeiro, responsável por suprimento e manutenção, portanto esses servidores possuem um papel essencial dentro da estrutura da instituição e precisam estar devidamente preparados para realização das atividades referentes à compras.

Figura 9 - Cargo dos servidores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Outras características questionadas dos participantes foram o tempo dos servidores na instituição, o nível de capacitação e a escolaridade dos participantes. A análise dessas informações estão dispostas na Tabela 7, onde optou-se por apresentá-las discriminando-as entre 'função em compras'.

Em relação ao tempo de exercício, a maioria dos servidores possuem um longo período de atuação no cargo com mais de 80% das respostas acima de 6 anos no instituto. Esse tempo permite que o servidor entenda a dinâmica de funcionamento da instituição e como os processos são desenvolvidos internamente.

Sobre a temática de capacitação em licitação, percebeu-se uma diferença entre os grupos demandante e licitação. Os servidores responsáveis pela requisição dos materiais relataram terem participado de poucas capacitações no prazo de 02 anos ou até sem participar de curso ou treinamentos nesse período, enquanto todos servidores que atuam na licitação afirmam terem feito pelo menos um curso ou treinamento na área no período. Para uma boa execução das atividades a equipe envolvida precisa ter conhecimento e sentir confiança e o que pode garantir isso é a capacitação constante dos envolvidos (BAILY et al, 2000; HEINRITZ e FARELL, 1988, MOTTA, 2010).

Tabela 7 – Tempo, capacitação e escolaridade dos participantes

Pergunta	Resposta	Função em compras	
		Demandante	Licitação
Tempo de exercício	De 0 a 2 anos	0,00%	11,11%
	De 3 a 5 anos	9,09%	5,56%
	De 6 a 10 anos	45,45%	33,33%
	Acima de 10 anos	45,45%	50,00%
Capacitação em Licitação (02 anos)	Nenhum	18,18%	0,00%
	1 a 2	63,64%	27,78%
	3 a 4	18,18%	44,44%
	Acima de 5	0,00%	27,78%
Escolaridade	Fundamental	0,00%	0,00%
	Ensino Médio	9,09%	0,00%
	Superior	9,09%	0,00%
	Especialização	36,36%	72,22%
	Mestrado	18,18%	22,22%
	Doutorado	27,27%	5,56%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, em relação à escolaridade, os participante de modo geral apresentaram um percentual elevado com mais de 80% dos participantes possuindo no mínimo uma especialização. Sobre a área de formação, 51,72% responderam que sua formação não foi na área de Administração Pública, contudo vale ressaltar que a maioria já tem um longo período dentro da instituição e isso contribui para entender o funcionamento das compras públicas.

5.2 Percepção dos servidores sobre o planejamento

Nesta seção, a pesquisa buscou trazer a percepção dos participantes sobre o elementos que compõem o processo de planejamento das compras como qualidade, quantidade e tempo, além abrir espaço para a avaliação de formas para melhorar a

eficácia e eficiência do processo através de padronização dos itens, consolidação de demandas e compras compartilhadas. Sendo demonstrado pelo Figura 10 e Tabela 8.

Tabela 8 - Média ponderada sobre o tópico de planejamento.

Afirmação	Média Ponderada		
	Demandante	Licitação	Total
9. As especificações são definidas pelo requisitante ou setor técnico do campus.	4,55	4,28	4,38
10. O detalhamento da especificação atende a uma qualidade mínima para atendimento da atividade.	4,18	3,94	4,03
11. Alguns itens solicitados possuem uma padronização de especificação seguida pelo campus.	3,73	3,39	3,52
12. As quantidades dos itens solicitados são definidas para atendimento das atividades por um período que permitam a realização de um novo processo de compras.	4,00	4,00	4,00
13. As demandas comuns dos setores são consolidadas para realização de um único processo de compras.	2,45	3,00	2,79
14. A solicitação de compras é realizada com um nível de antecedência que não comprometerá as atividades realizado no campus.	3,18	3,00	3,07
15. Os preços estimados no processo de levantamento correspondem com o aplicado pelo mercado.	3,73	4,00	3,90
16. O setor de compras auxilia os demandantes no planejamento das compras.	4,55	4,33	4,41
17. Pouco são os processos de compras que são realizados de forma emergencial no campus.	3,18	3,17	3,17
18. Compras compartilhadas, quando necessárias, são realizadas entre os <i>campi</i> .	3,09	4,06	3,69

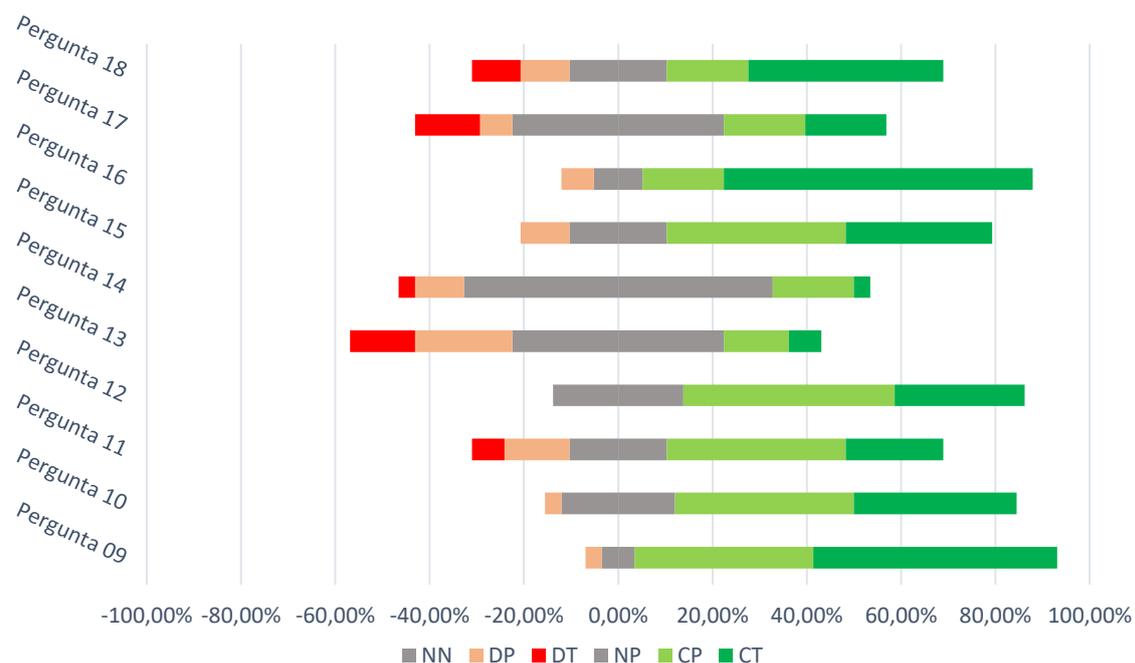
Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre a qualidade dos itens, os participantes tendem a concordar que os materiais e serviços solicitados estão de acordo com a necessidade mínima necessária para as atividades e as especificações das demandas são de responsabilidade do requisitante ou setor técnico, que apresentaram média ponderadas de 4,38 e 4,03 respectivamente para

as perguntas 09 e 10, algo que já estabelecido pela NLL no Capítulo II Da Fase Preparatória.

Abaixo, na Figura 10, é possível observar o comportamento das respostas em relação ao planejamento do processo licitatório, conforme a legenda (NN: Neutro Negativo, DP: Discorda Parcialmente, DT: Discorda Totalmente, NP: Neutro Positivo, CP: Concorda Parcialmente, CT: Concorda Totalmente).

Figura 10 - Percepção sobre o planejamento do processo licitatório.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à padronização dos itens, Heinritz e Farell (1988) e Ferrer (2015) acreditam que a adoção de catálogo de itens comuns para aquisição é um ganho dentro do planejamento no quesito de eficiência da sua concepção. Os participantes, na pergunta 11, tem um tendência a concordar que há uma padronização dos itens com uma média de resposta de 3,52. Contudo o pesquisador não encontrou nenhuma informação sobre o assunto nas mídias do IF BAIANO. Sendo interessante tal catálogo seja público e de fácil acesso aos interessados.

O tempo é um fator também essencial dentro do processo de planejamento, todos os envolvidos devem ter noção dos prazos para realização dos processos. As perguntas 14 e 17 do questionário buscaram saber dos participantes como se lida com o tempo nos

processos de compras, ao perguntar sobre o nível de antecedência em que os compras são solicitadas e são realizadas de forma emergencial. As respostas tenderam ao centro com média de 3,07 e 3,17, isso demonstra que o participante não sabe dizer se as requisições são realizadas com antecedência necessária. Planejamento realizado em prazo menores estão mais sujeitos a falhas o que pode comprometer a aquisição do material e o propósito da compra (FERRER, 2015).

Em relação a consolidação das demandas, participantes apresentaram uma tendência a discordar de quando essa ação é realizada no contexto do *campus* com uma média 2,79 para pergunta 13, mas tendem a concordar que existam compras compartilhadas entre os *campi* com uma média de 3,69 para a pergunta 18. A prática de consolidação de demandas possibilita um ganho de escala que possibilita uma maior eficiência do processo ao reduzir o número de compras e o preço do item (PAIXÃO, 2021; RIBEIRO, 2021).

As respostas relatam que as compras na visão dos participantes atendem o quesito especificação (qualidade) e quantidade, contudo não sabem responder sobre o nível de antecedência no planejamento das compras. Como essa informação não pode ser mensurada pelos dados disponíveis nesta pesquisa, esse seria um caminho para aprofundar a investigação dos fatores que contribuem para a baixa eficácia dos pregões realizados pelo IF BAIANO.

5.3 Percepção dos servidores sobre capacitação em compras

O processo de compras precisa contar com uma equipe devidamente capacitada e treinada para que tenha segurança na realização das atividades, principalmente na etapa de seu planejamento, visto que a má execução pode comprometer a contratação, podendo resultar em retrabalho, sobre esse tópico os resultados podem ser observado na Figura 7 e na Tabela 9.

Em relação ao domínio do processo de compras e capacitação, os participantes não concordaram que os requisitantes possuem domínio do processo e estão devidamente capacitados, a média ponderada da pergunta 19 foi de 2,72. Quando a mesma questão é feita para a equipe de licitação, os participantes concordam que o setor tem domínio e está devidamente capacitado com uma média de 4,38 para a pergunta 20. Essa percepção pode ser confirmada pela pergunta 04 do questionário que apresentou um número maior

de servidores capacitados no setor de licitação, enquanto existem demandantes que não realizaram treinamento no período de 02 anos.

Sobre promoção de capacitação e treinamento ao servidores, existiu uma concordância na afirmativa de que o Instituto possibilita cursos na área com empresas externas, visto que a pergunta 23 teve uma média de 3,52. Outro ponto que os participantes concordaram foi a disponibilidade do setor de licitação tem para tirar dúvidas sobre o processo com uma média de 4,14 na pergunta 21. Sobre o campus promover capacitação interna, os participantes tenderam a não ter uma resposta visto que a média da pergunta 22 foi de 3,10. Por fim, não houve concordância sobre o uso das redes sociais com uma média de 1,72 para a pergunta 24.

Tabela 9 - Média ponderada sobre o tópico de capacitação em compras

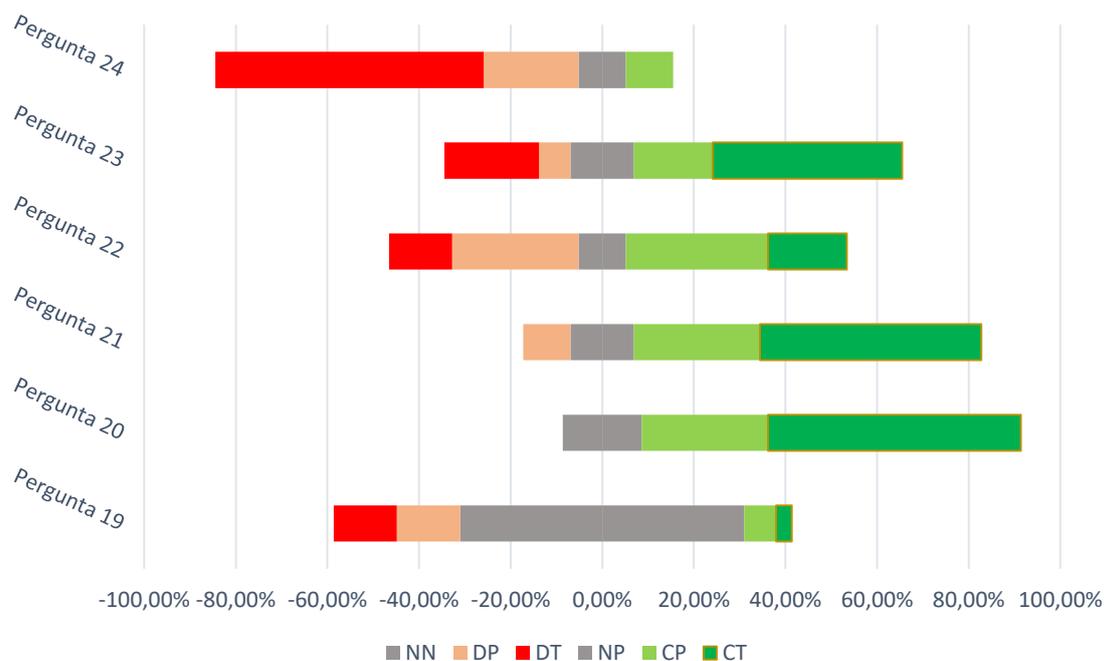
Afirmação	Média Ponderada		
	Demandante	Licitação	Total
19. Os demandantes têm domínio do processo e estão devidamente capacitados.	3,00	2,56	2,72
20. O setor de compra tem domínio do processo e está devidamente capacitado.	4,64	4,22	4,38
21. O setor de compras se reúne com os demandantes para tirar dúvidas sobre o processo de compras e seus documentos.	4,18	4,11	4,14
22. O campus realiza capacitação interna sobre o processo de planejamento das compras com os demandantes.	3,18	3,06	3,10
23. O Instituto promove capacitação externa com empresas especializadas com temática de compras e seu planejamento.	2,91	3,89	3,52
24. O Instituto utiliza as redes sociais para propagação de conhecimento sobre a temática de compras e seu planejamento.	1,73	1,72	1,72

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Heinritz e Farell (1988), o treinamento e capacitação pode ser em diversas frentes (reuniões da equipe, capacitação interna, capacitação externa). O que a gestão precisa ter é noção de que isso deve ser realizado de forma contínua e em diversas formas. Conforme as respostas, o IF BAIANO já promove capacitações externas sobre o

tema, mas isso não é suficiente. Para treinamento interno, o instituto poderia utilizar as equipes de licitação como instrutores, visto que já tiram dúvidas sobre o processo e tem o reconhecimento de terem o domínio do tema. As mídias sociais também podem ser ferramentas para promoção de conhecimento, algo inexplorado pelo IF BAIANO.

Figura 11 - Percepção sobre capacitação dos envolvidos no processo de compras



Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra análise que pode ser feita desse tópico é a relação da baixa eficácia dos pregões, encontrada no capítulo anterior, com essa percepção de baixa capacitação dos demandantes, uma vez que o processo de compras públicas demanda uma série de pré-requisitos na sua fase preparatória e que a falta de informação ou informações insuficientes podem acarretar no fracasso na licitação.

5.4 Percepção dos servidores sobre legislação em compras

A legislação de licitações teve diversas atualizações nos últimos anos, dentro das mudanças foram introduzidas novas ferramentas que tinham o objetivo de aprimorar o processo de planejamento das contratações. Esse tópico buscou a percepção dos

participantes em relação a essas ferramentas que compõem o processo de compras, representado pela Figura 12 e pela Tabela 10.

Sobre a utilização das ferramentas ETP, cotação de preços de mercado, Termo de Referência na etapa de planejamento, os participantes possuem uma tendência a neutralidade quando é relacionado ao conhecimento dos requisitantes sobre a elaboração dos documentos previstos com média de 3,21, 3,48 e 3,59 para as perguntas 26, 29 e 31 respectivamente.

Ao consolidar as respostas dos tópicos, o pesquisador percebeu que existe uma questão com os requisitantes e seu domínio do processo. Por serem uma parte importante do processo de compras, é fundamental que exista uma segurança nas atividades desempenhadas. O IF BAIANO deve ter uma atenção para esse quesito, sob o risco de comprometer os processos de contratações das unidades.

Tabela 10 - Média ponderada sobre o tópico de legislação em compras

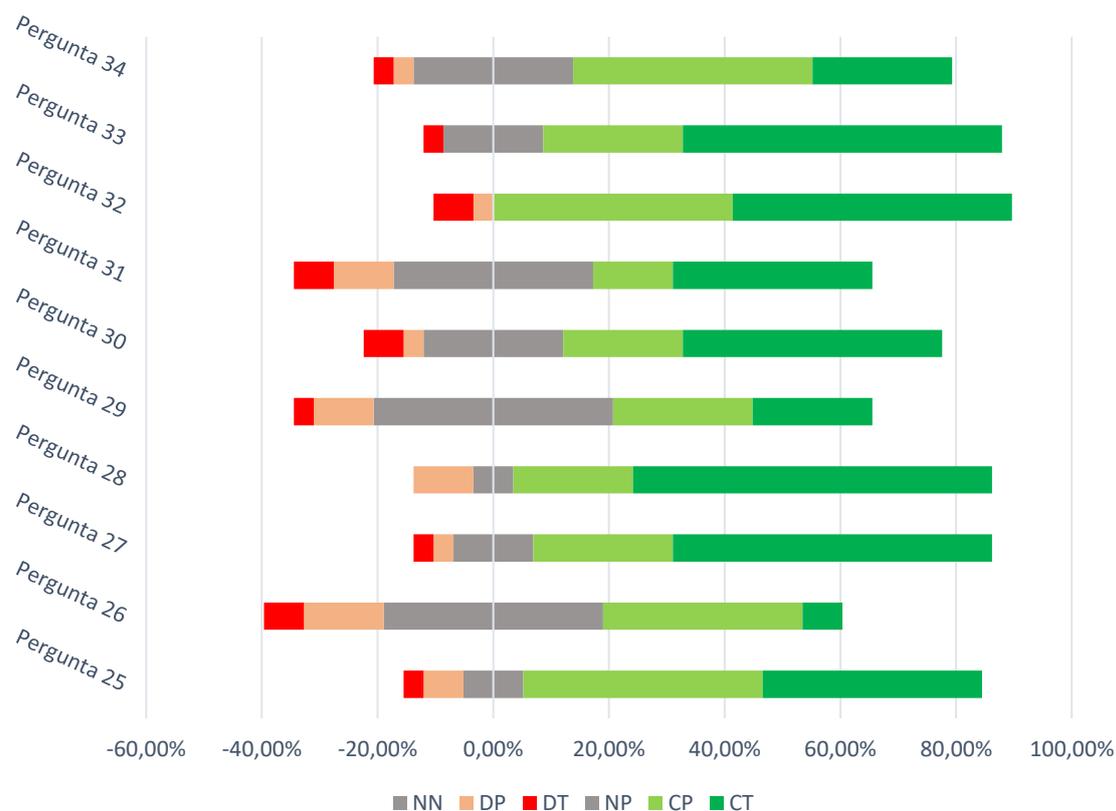
Afirmação	Média Ponderada		
	Demandante	Licitação	Total
25. A maioria das demandas no campus estão previstos no Plano Anual de Contratações no período estabelecido na legislação	4,18	3,94	4,03
26. Os requisitantes tem conhecimento sobre as informações necessárias para preenchimento do Estudo Técnico Preliminar (ETP).	,18	3,22	3,21
27. O setor de compras auxilia os requisitantes na construção dos do Estudo Técnico Preliminar (ETP).	3,82	4,50	4,24
28. O Estudo Técnico Preliminar (ETP) é uma ferramenta importante no processo de planejamento do campus.	4,00	4,56	4,34
29. Os requisitantes conhecem os parâmetros previstos na legislação para cotação de preço de mercado.	3,73	3,33	3,48
30. O setor de compras auxilia o requisitante na etapa de cotação de preço do item.	3,45	4,22	3,93
31. Os requisitantes tem conhecimento de como se elaborar o Termo de Referência.	3,00	3,94	3,59
32. O campus ou Instituto possuem padrões dos documentos necessários na fase preparatória da licitação.	3,82	4,44	4,21

33. É raro impugnação de processos de compras por falta de informação nos documentos publicados.	3,73	4,61	4,28
34. Os fracassos no processo de compras do campus não estão atrelados às informações publicadas no edital e seus anexos.	4,00	3,67	3,79

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao papel desempenhado pela licitação em auxiliar na elaboração da documentação, participantes tenderam a concordar com as afirmações apresentadas com média de 4,24 e 3,93 para as perguntas 27 e 30. Ao analisar as respostas dos três tópicos sobre a atividade da licitação sobre a ótica do Quadro 2, o setor estaria no estágio de desenvolvimento “Desenvolvimento”, visto que seus representantes possuem uma formação acadêmica e realização reuniões para discutir sobre as compras e resolução de dúvidas (BAILY *et al*, 2000).

Figura 12 - Percepção sobre a legislação de processo de compras



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na temática de problemas existentes no processo, os participantes concordam que a causa não está nas informações publicadas em edital e anexos, uma vez que as perguntas 33 e 34 tiveram uma média de 4,28 e 3,79. Contudo foi observado que existe uma baixa eficácia dos pregões realizados pelo IF BAIANO, e conforme outros estudos (MOTA *et al.*, 2021; ARRAES, 2017; BALDAM *et al.*, 2020) demonstraram que o fracasso no processo de compras pode estar na má elaboração da documentação publicada na fase de planejamento.

Com as informações analisadas, observou-se que os demandantes podem ter uma insegurança na realização do processo de compras, mesmo com o auxílio do setor de licitações, além de não ter uma certeza sobre o tempo utilizado para concepção de todo o processo de compras e se seria suficiente para uma execução de qualidade. Diante de tal cenário foi elaborado um relatório com possíveis propostas de melhoria.

6 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DAS COMPRAS NO IF BAIANO

A partir da análise dos dados do Portal da Transparência, das atas dos pregões, do questionário aplicado para captar a percepção dos servidores envolvidos no processo de planejamento das compras do IF BAIANO e sua eficiência, foi possível relacionar os pontos relevantes para melhoria que podem ser adotados pelo instituto.

1. Monitorar os processos de compras, de forma a gerar informação sobre o desempenho dos processos para identificação de possíveis falhas para correção. Conforme observado no relatório, os pregões realizados no IF BAIANO apresentaram uma baixa eficácia, contudo não foi possível identificar a causa desse cenário, algo que pode ser alcançado com um estudo mais detalhado do processo.

Uma sugestão de metodologia para o levantamento dos dados seria com o levantamento de todas as informações sobre os processos de compras realizado nos *campi* a ser encaminhado para tratamento na Reitoria com posterior devolutiva para os respectivos gestores. O Quadro 9 apresenta as informações relevantes para monitoramento dos processos.

Quadro 9 – Dados dos processos de compras

Categoria	Descrição
Data de Abertura e Finalização do processo	Realizar o acompanhamento das datas de abertura e encerramento dos processos para obtenção de um tempo médio de aquisição e contratação no Instituto.
Setor Requisitante	Relacionar os setores que realização processos de compras e sua frequência.
Modalidade	Relacionar as modalidades utilizadas nos processos e sua frequência
Status da Aquisição / Contratação	Demonstrar através dos processos homologados, o nível de eficiência do processo de compras
Natureza da Aquisição / Contratação	Relacionar os itens demandados conforme suas especificações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As categorias apresentadas são apenas iniciais para um monitoramento inicial que podem ser ampliadas conforme a necessidade de dados por parte da gestão para uma maior qualidade do planejamento do processo.

2. Realizar capacitação da equipe envolvida no processo, os servidores apresentaram uma resposta neutra no quesito capacitação seja realizada internamente ou externamente. Contudo os servidores concordaram que a equipe de licitação possui domínio do processo e é capacitada no tema, e auxilia os demandantes no processo de planejamento. Sugere-se que o IF BAIANO incentive que esses servidores realizem capacitações em suas unidades sobre a temática de compras.

Sugere-se um foco, em especial, na equipe requisitante que na perspectiva dos respondentes realizam suas responsabilidades no processo de compras, contudo apresentaram uma neutralidade sobre o domínio e capacitação para execução dessas atividades.. Ideal que a capacitação tenha foco em explicar a importância da execução das atividades dos demandantes e sua influência dentro do planejamento das compras, além de esquematizar as etapas e documentos que compõe o processo de aquisição.

Sobre capacitação, uma ferramenta que, na perspectiva dos servidores participantes, é pouco utilizada pela instituição para promoção de conhecimento, na área de compras, são as mídias sociais. Como forma de auxiliar esse processo de capacitação, sugere-se a criação de uma comissão que ficaria encarregada de alimentar as redes do instituto com imagens e vídeos sobre a temática de compras.

3. Padronizar os itens requisitados no processo, o questionário apresentou uma neutralidade nas respostas desse item pelos servidores participantes, e também não foi encontrado no portal do instituto informações sobre esse catálogo padronizado. Esse recurso pode permitir uma maior celeridade dos processos, além de garantia de uma qualidade mínima de fornecimento.

Como forma de iniciar o processo, recomenda-se que a padronização seja iniciada com os itens mais demandados pelo instituto, como o itens de laboratório que apresentaram a menor eficácia nas licitações na modalidade pregão. A forma sugerida seria a criação de uma comissão formada por servidores responsáveis por essas demandas com o objetivo de relacionar os itens e definir suas descrições padrões.

4. Consolidar as demandas dos setores, para um ganho na eficiência do processo e em economia de escala, visto que há itens em comum para todos os setores (mobiliário, computadores, artigos de escritório). Foi observado alguns processos dessa natureza, contudo os servidores participantes tiveram uma persceptiva neutra nesse quesito.

Recomenda-se que a equipe de licitação se reúna com todos os setores e identifique os itens similares para realização de processo unificado dos itens em comum.

5. Definir um calendário dos processos, como apresentado no relatório, os pregões, no IF BAIANO, são realizados em maior volume, em períodos específicos no ano, o que demanda mais da equipe de licitação em determinados meses. O ideal é que esses processos sejam melhor distribuídos no ano.

A sugestão é a criação de um calendário dos processos compras pelo setor de licitação após a consolidação das demandas, recomendando-se que esse planejamento seja respeitado pelos envolvidos. Uma possível solução para esse item seria a utilização do PAC pela instituição para esse tipo de planejamento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de compras é essencial dentro da organização, seja ela privada ou pública. Seu planejamento é uma etapa que precisa ser executada com muito critério e cuidado para o sucesso da contratação. Cabe à gestão e aos envolvidos deterem o maior conhecimento possível sobre quais os elementos que compõem cada etapa, uma vez que o fracasso na aquisição pode resultar no comprometimento da atividade final da organização.

O planejamento das compras precisa ter como base a qualidade, a quantidade e tempo muito bem definidos pela equipe responsável. O item deve ter a especificação necessária para aplicação, no quantitativo ideal e ser adquirido em tempo oportuno de ser utilizado pela atividade demandante. Além disso, a equipe de compras precisa estar devidamente capacitada e segura sobre o tema.

No contexto das compras públicas, apesar das atualizações ocorridas nos últimos anos com a adição de ferramentas que têm o objetivo de auxiliar no planejamento das aquisições, a equipe responsável pelas contratações atua em um processo burocrático que requisita uma série de informações para seu cumprimento.

Como autarquia que faz parte da Administração Pública, o IF BAIANO precisa respeitar dos requisitos legais previstos para realização do seu processo de compras. A investigação sobre os processos de compra da instituição demonstrou que Devido ao pesquisador estar inserido no ambiente compras do instituto e observar problemas presentes nas aquisições, definiu-se como objetivo investigar como os processos de compras, bem como seu planejamento são realizados no IFBAIANO e como eles podem ser melhorados, com intuito de trazer maior segurança para os servidores envolvidos no processo além de aumentar a eficácia do processo com a redução de itens fracassados ou desertos no processo licitatório.

Acredita-se que o objetivo do relatório foi alcançado e a partir dos resultados e discussões considera-se que: a eficácia dos processos de compras através da modalidade pregão no IF BAIANO apresentou um percentual baixo de homologação no período estudado, e que piorou com o passar do tempo. Perfil também observado quando analisado os meses com maior e menor de pregões realizados, e maior nos itens mais demandados pelo Instituto.

Além disso, através da percepção dos participantes, os servidores envolvidos no planejamento das compras (demandantes e licitação) desempenham suas responsabilidades previstas dentro do processo, além de acreditarem que o setor de licitação está devidamente capacitado dentro da temática. Contudo, há uma neutralidade sobre o conhecimento e capacitação dos demandantes no tema compras e a disponibilidade de capacitação aos servidores pelo IF BAIANO no quesito de planejamento. Item que precisa de profundo aprimoramento, considerando a relevância do planejamento no êxito do processo de compras. Apesar do relatório ter encontrado uma baixa eficácia no processo de compras no quesito pregão, os entrevistados não concordam que o motivo do fracasso das aquisições esteja na elaboração dos documentos da etapa de planejamento e as atividades do instituto não são comprometidas por falta de material ou equipamento.

Acredita-se que a adoção das propostas apresentadas podem trazer um ganho para a instituição, com a possibilidade de diminuir a baixa eficácia identificada no estudo através da sistematização dados e informações do processo e da capacitação de todos os envolvidos com o planejamento de compras.

A dificuldade encontrada na construção da pesquisa foi em relação a comunicação com os participantes, uma vez que o convite para responder a pesquisa foi enviado para e-mail institucional dos candidatos e o período escolhido para coleta dos dados coincidiu com um período de greve na Educação, resultando em uma participação de 34,52% do total de convites enviados.

A pesquisa abre possibilidades de novos trabalhos, principalmente de natureza qualitativa que tragam uma visão mais aprofundada dos envolvidos, principalmente dos requisitantes que demonstraram uma insegurança sobre o domínio e conhecimento do planejamento do processo de compras.

Por fim, o processo de compras é uma atividade que deve ter uma atenção especial na sua execução, pois afeta diretamente as atividades realizadas pela instituição. A forma como é executada está em um processo muito dinâmico, visto que a sua legislação está em contínua atualização, isso traz a necessidade de equipes devidamente preparadas para essas mudanças, sob o risco do não atendimento da demanda.

REFERÊNCIA

ALMEIDA, A. A. M.; SANO, H. Função compras no setor público: Desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 89–106, 2018.

APPUGLIESE, M. M. E. **Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos**: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação e Tecnologia de São Paulo – Campus Cubatão (IFSP). 2010, 33 p. Artigo Científico (Especialização) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

ARRAES, J. P. DA S. A Reestruturação do setor de compras da UNB: a implantação de uma nova estrutura de compras, visando a melhoria dos processos, a redução das compras diretas e a otimização dos recursos públicos. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 9, n. 2, p. 167–187, 2017.

IF BAIANO. **Resolução nº 117, de 23 de fevereiro de 2021**. Aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - 2021 - 2025. **Conselho Superior**, Salvador, BA, 23 fev 2021.

BAILY, P. *et al.* **Compras: princípios e administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BALDAM, R. DE L. et al. As disfunções relacionadas aos termos de referências de compras públicas possíveis soluções. **Práticas de Administração Pública**, v. 4, n. 2, p. 50-68, 2020.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde, **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 42, p. 681- 699, jul./ago. 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Supremo Tribunal Federal, Secretaria de Altos Estudos, Pesquisas e Gestão da Informação, 2023.

_____. Decreto Nº 10.947, de 25 de Janeiro de 2022, Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 jan 2022. Seção 1.

_____. Instrução Normativa SEGES Nº 58, de 8 de agosto de 2022. Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP, para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 09 ago 2022. Edição 150, seção 1 p. 76.

_____, Instrução Normativa SEGES/ME Nº 65, de 7 de julho de 2021. Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para aquisição de

bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 08 jul 2021b. Seção 1.

____. Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez 2006. Seção 1.

____. Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 25 jun. 1993. Seção 1, p. 8.269.

____. Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Poder Legislativo, **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 18 jul. 2002. Seção 1.

____, Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciências e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Legislativo, Brasília, DF, 30 dez 2008. Seção 1.

____. Lei Nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 1º abr 2021. Edição Extra, seção 1, p. 1. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm

COMPRASNET: portal de compras do governo federal. [S.I.]. Disponível: <https://www.gov.br/compras/pt-br>. Acesso: 25 dez. 2023.

COSTA, T. DA S.; PEREIRA, B. I. M.; MARIN, T. I. S. Instrução normativa 05/2017: mais transparência e economicidade nos serviços contratados. **XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**, p. 1–19, 2020.

CRUZ, E. C. DA; OLIVEIRA, T. DE; GURGEL, A. M. Desenvolvimento de um framework para o planejamento de compras públicas: estudo em uma Universidade Federal. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 3, p. 94–116, 2020.

DIPIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020

FERREIRA, A. P. C. **Capacitação de servidores públicos: uma análise sobre a Escola Governo do município de Fortaleza**, 2018, 26 p. Monografia (Especialização) Universidade Internacional de Lusofonia Afro-Brasileira, Instituto de Ciências Sociais

Aplicadas, Redenção, 2019.

FERRER, F. Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil. *In*: FERRER, F.; SANTANA, J. E. (Eds.). **Compras públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015a. p. 17–34.

_____. Os desafios do setor público para construir um novo modelo de abastecimento e compras: inovação ou estagnação. *In*: FERRER, F.; SANTANA, J. E. (Eds.). **Compras públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015b. p. 145–162.

FERRER, F.; LIMA, C. **Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GARCIA, F. A. **Visão geral da nova Lei de Licitações - Dr. Flávio Amaral Garcia**.

Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=WhAmio0FA1Q&list=PLtewEqGkCnu51HVU_3POgVQ-XyVwl9A1R&index=1>. Acesso em: 5 mar. 2023.

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

GUIMARÃES, E. Inovações no planejamento da fase interna das contratações. *In*: DI PIETRO, M. S. (Coord.). **Licitações e contratos administrativos: inovações da Lei 14.133, de 1º de abril de 2021**. São Paulo: Forense, 2021. p. 81-122.

HEINRITZ, S. F.; FARRELL, P. V. **Compras: princípios e aplicações**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LEONEZ, A. O plano anual de contratações e os desafios na sua operacionalização. **Portal Licitações e Contratos**, p. 1–7, 2021.

LICORIO, C.; GUIMARAES, Q. D.; PAULA, L. M. A. M. A relevância da capacitação dos servidores atuantes no Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia, no período compreendido entre 2011 e 2013. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia – REPAE**, v. 2, n. 2, p. 311-337, 2016.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MENDES, R. G. **O processo de contratação Pública: fases, etapas e atos**. Curitiba: Zênite, 2012.

MORAIS, D. L. DO N. **Análise da comunicação administrativa no fluxo dos processos de compras na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB**. 2020, 204 f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, Cruz das Almas, 2020.

MOTA, L. A.; AGUIRRE, A. DE B.; CASAGRANDA, Y. G. O planejamento de compras públicas com a aplicação de ferramentas de gestão e qualidade. **Revista Tecnologia Aplicada**, p-65-84, ago. 2021.

MOTTA, A. R. **O combate ao desperdício no gasto público**: uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte-americano e brasileiro. 2010, 200 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) Universidade Federal de *Campinas*, Instituto de Economia, *Campinas*, 2010.

MOURAO, A.; MARINHO, S. V. Análise do desempenho do processo de compras em uma empresa pública de pesquisa. **Gestão & Regionalidade**, v. 38, n. 114, p. 327-344, 2022.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PACHECO, E. Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica. *In: Institutos Federais uma revolução na educação profissional e tecnológica*. São Paulo: Moderna, 2011. cap. 1, p. 13-32.

PAIM TERRA, A. C. **Compras públicas inteligentes**: um modelo de análise estratégica para a gestão das compras públicas - estudo de caso do Instituto do Meio Ambiente e Dos Recursos Hídricos do Distrito Federal. 2016, 251 f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Goiás, Campus Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em Administração, Goiânia, 2016.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. Controladoria Geral da União. [S.I.]. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/>. Acesso em: 11. Abr. 2023.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnica**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, W. A. DE F. **A regulamentação do procedimento de formação do preço de referência das licitações públicas**: um estudo de caso no MPF/ES nos anos de 2013 a 2017. 2018, 149 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) Universidade Federal do Espírito Santos, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Vitória, 2018.

SANTOS, C. S. DOS. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SCHMITT, G. M. Uma visão estratégica sobre a história e o futuro das compras eletrônicas no setor público brasileiro. *In: FERRER, F.; SANTANA, J. E. (Eds.) Compras públicas Brasil*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 119-144.

SILVA, L. A. DA. **Inovação em compras governamentais**: o estudo técnico preliminar no planejamento de compras do IFRN. 2022, 173 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) Universidade Federal do Rio Grande do Norte Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Natal, 2022.

SILVA NETO, F. A. DA. **A busca da eficiência nas licitações públicas**: o efeito da

regulamentação da pesquisa de preço sobre as compras no Instituto Federal de Pernambuco. 2020, 114 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Recife, 2020.

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

STURMER, R. A. *et al.* Compras públicas: uma revisão sistemática dos riscos e desafios. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 11, p. 1, 2022.

VILHENA, R. M. DE; HIRLE, A. L. C. Gestão de compras e qualidade do gasto público: a experiência de Minas Gerais com o planejamento de compras e a integração da gestão de compras à gestão orçamentária. *In*: FERRER, F.; SANTANA, J. E. (Eds.). **Compras públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 55–69.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário de pesquisa a ser aplicado junto aos servidores envolvidos nas compras

Este questionário faz parte da pesquisa intitulada: **eficácia na gestão das compras em Instituto Federal: sugestões de melhoria para planejamento das aquisições e contratações no IF Baiano**. Ele servirá de subsídio para a elaboração de dissertação do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Os dados desta pesquisa são sigilosos e os respondentes não serão identificados.

Fabricio Lobo

Tópico 1 – Perfil do Respondente

1. Lotação: Alagoinhas Bom Jesus da Lapa Catu Governador Mangabeira
 Guanambi Itaberaba Itapetinga Santa Inês Senhor do Bonfim
 Serrinha Teixeira de Freitas Uruçuca Valença Xique-Xique
 Reitoria
2. Função: Demandante Licitação
3. Tempo na função: de 0 a 2 anos de 3 a 5 anos acima de 5 anos
4. Quantos cursos e treinamentos sobre licitação participou nos últimos dois anos:
 nenhum 1 a 2 3 a 4 acima de 5
5. Cargo: Técnico Administrativo em Educação (TAE) Docente
6. Tempo de exercício: de 0 a 2 anos de 3 a 5 anos de 5 a 10 anos
 acima de 10 anos
7. Formação: Fundamental Ensino Médio Superior Especialização
 Mestrado Doutorado
8. Sua formação é na área administrativa: Sim Não

Na escala de 1 a 5, onde 1 significa que você discorda totalmente e 5 que concorda totalmente, informe seu grau de concordância as preposições sobre temas ligados às licitações públicas e seu planejamento no IF Baiano.	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5

Tópico 2 – Percepção sobre o planejamento do processo licitatório.					
9. As especificações são definidas pelo requisitante ou setor técnico do <i>campus</i> .					
10. O detalhamento da especificação atende a uma qualidade mínima para atendimento da atividade.					
11. Alguns itens solicitados possuem uma padronização de especificação seguida pelo <i>campus</i> .					
12. As quantidades dos itens solicitados são definidas para atendido das atividades por um período que permita a realização de um novo processo de compras.					
13. As demandas comuns dos setores são consolidadas para realização de um único processo de compras.					
14. A solicitação de compras é realizada com um nível de antecedência que não comprometerá as atividades realizado no <i>campus</i> .					
15. Os preços estimados no processo de levantamento correspondem com o aplicado pelo mercado.					
16. O setor de compras auxilia os demandantes no planejamento das compras.					
17. Pouco são os processos de compras que são realizados de forma emergencial no <i>campus</i> .					

18. Compras compartilhadas, quando necessárias, são realizadas entre os <i>campi</i> .					
--	--	--	--	--	--

Tópico 3 – Percepção sobre capacitação dos envolvidos no processo de compras					
19. Os demandantes têm domínio do processo e estão devidamente capacitados.					
20. O setor de compra tem domínio do processo e está devidamente capacitado.					
21. O setor de compras se reuni com os demandantes para tirar dúvidas sobre o processo de compras e seus documentos.					
22. O campus realiza capacitação interna sobre o processo de planejamento das compras com os demandantes.					
23. O Instituto promove capacitação externa com empresas especializadas com temática de compras e seu planejamento.					
24. O Instituto utiliza as redes sociais para propagação de conhecimento sobre a temática de compras e seu planejamento.					

Tópico 4 – Percepção sobre a legislação e ferramentas existente no processo de compras.					
25. A maioria das demandas no campus estão previstos no Plano Anual de Contratações no período estabelecido na legislação					
26. Os requisitantes tem conhecimento sobre as informações necessárias para preenchimento do Estudo Técnico Preliminar (ETP).					

27. O setor de compras auxilia os requisitantes na construção dos do Estudo Técnico Preliminar (ETP).					
28. O Estudo Técnico Preliminar (ETP) é uma ferramenta importante no processo de planejamento do campus.					
29. Os requisitantes conhecem os parâmetros previstos na legislação para cotação de preço de mercado.					
30. O setor de compras auxilia o requisitante na etapa de cotação de preço do item.					
31. Os requisitantes tem conhecimento de como se elaborar o Termo de Referência.					
32. O campus ou Instituto possuem padrões dos documentos necessários na fase preparatória da licitação.					
33. É raro impugnação de processos de compras por falta de informação nos documentos publicados.					
34. Os fracassos no processo de compras do campus não estão atrelados às informações publicadas no edital e seus anexos.					

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) para participar da Pesquisa intitulada “**EFICÁCIA NA GESTÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS: SUGESTÕES DE MELHORIA PARA PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES NO IF BAIANO**”, desenvolvida pelo pesquisador Fabricio Souza Lobo, mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Cruz das Almas/BA. Este termo apresentará os detalhes sobre a sua participação nesta pesquisa e caso você concorde, poderá dar sua anuência ao final do termo, assinalando a opção “Aceito participar”.

Essa pesquisa tem como objetivo analisar o planejamento do processo licitatórios do Instituto Federal Baiano, com ênfase, na eficiência nas aquisições e contratações realizadas e a percepção dos servidores envolvidos no processo para construção de um guia de boas práticas para o instituto.

Caso concorde em participar da pesquisa, a sua participação será voluntária e muito valiosa para esta pesquisa, além de não envolver custos ou incentivos financeiros. O questionário será respondido por meio eletrônico e busca entender a percepção dos servidores envolvidas no processo de compras dos Instituto Federal Baiano sobre seu planejamento e como as informações sobre aquisições e contratações são propagadas na instituição. O questionário será aplicado na plataforma *Google Forms*, com previsão de resposta de 20 minutos.

Com o seu consentimento, será disponibilizado um questionário com perguntas voltadas para o processo de compras do campus onde está lotado. Os resultados serão compilados, analisados e apresentados sem qualquer menção do seu nome, sendo garantido o anonimato.

Esclarecemos ainda que as informações dadas por você serão utilizadas para o alcance do objetivo descrito acima e serão divulgadas em congressos, eventos científicos, artigos e na escrita do relatório de mestrado. **Os riscos estimados** de participação na pesquisa por meio de aplicação de questionário eletrônico podem ser: o desconforto por tratar de questões inerentes ao ambiente de trabalho em ambiente virtual, bem como a publicação

dessas informações em divulgações científicas. **Os possíveis riscos** serão minimizados por meio da garantia do anonimato dos participantes, bem como através do cuidado no armazenamento dos questionário, que após a conclusão da coleta de dados serão retirados do armazenamento em nuvem e armazenados em um dispositivo eletrônico local. Os dados levantados nesta pesquisa serão mantidos, por meio digital, sob a minha responsabilidade como pesquisador por um período de cinco anos, conforme apresenta o artigo 28 da Resolução Nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

Mesmo não havendo benefícios diretos em participar, indiretamente o(a) Sr(a). participante estará contribuindo para a compreensão do fenômeno em estudo e para a produção de conhecimento científico, além de poder colaborar para uma a elaboração de guia de boas práticas para o planejamento do processo de compras do instituto federal pesquisado. Se depois de consentir em sua participação o(a) Sr(a). desistir de continuar, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo à sua pessoa. Neste caso, o pesquisador responsável dará ciência da sua desistência enviando-lhe uma resposta de ciência do seu interesse na retirada do consentimento. Também estará garantido o seu acesso ao registro do seu consentimento sempre que queira solicitar.

Reiteramos que os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Em caso de danos decorrentes de sua participação na pesquisa, será assegurado pelo pesquisador o pleito de indenização considerando, assim, o respeito pela dignidade humana, à proteção da sua imagem, a não estigmatização, conforme estabelece a Resolução CNS Nº 510/2016.

Você poderá ter acesso aos resultados deste estudo por meio do produto final da pesquisa através da cópia a ser entregue na biblioteca do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas, em Cruz das Almas, bem como será convidado (a) para a defesa pública da pesquisa.

Ao concordar com a participação nesta pesquisa que ocorre em ambiente virtual, uma cópia deste termo será enviada diretamente para o seu e-mail, pois em virtude desta etapa ser realizada de forma virtual, é importante que o participante da pesquisa guarde em seus arquivos uma cópia desse documento eletrônico, conforme preconiza a Carta Circular nº 1/2021- CONEP/SECNS/MS Brasília, 03 de março de 2021, Tópico 2.2.

Ressalta-se que este termo, bem como o Projeto de Pesquisa foram avaliados e aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFRB. Em caso de dúvidas ou denúncias referente aos aspectos éticos da pesquisa este deve ser consultado o CEP UFRB, através do telefone +55 75 3621-6850/ +55 (75) 9 9969-0502 (telefone/whatsapp), através do e-mail: eticaempesquisa@comissao.ufrb.edu.br, ou ainda presencialmente na rua Rui Barbosa, nº 710, Centro (prédio da Reitoria), Cruz das Almas-Bahia, CEP: 44380000.

Para qualquer outra informação, o(a) Sr(a). poderá entrar em contato com o pesquisador no Programa Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), localizado na cidade de Cruz das Almas/BA, ou pelo telefone +55 71 9 9997-3916 e/ou pelo e-mail: fabricio.lobo86@gmail.com.

Ao clicar para finalizar o questionário e assinalar a opção “aceito participar”, a seguir, você atesta sua anuência com esta pesquisa, declarando que compreendeu seus objetivos, a forma como ela será realizada e os benefícios envolvidos, conforme descrição aqui efetuada. Será disponibilizado uma via deste termo de consentimento assinada pelo pesquisador e enviado por e-mail.

Declaração do pesquisador:

Eu, Fabricio Souza Lobo, na qualidade de pesquisador responsável pela Pesquisa intitulada “Gestão de compras públicas: uma análise das aquisições no Instituto Federal Baiano”, me comprometo a cumprir os termos deste TCLE, conforme rege o item IV.5. a, da Resolução 466/2012, CNS.

Atenciosamente,

Fabricio Souza Lobo

Pesquisador Responsável

APÊNDICE C – MODELO CONVITE QUESTIONÁRIO

Prezado(a) servidor(a),

Espero que esta mensagem o encontre bem.

Meu nome é **Fabricio Souza Lobo**, e sou mestrando no programa de pós-graduação em **Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)**. Estamos conduzindo uma pesquisa importante sobre o processo de planejamento das compras no IF Baiano, e gostaríamos de convidá-lo(a) a participar.

Sua opinião é fundamental para o sucesso desta pesquisa, e sua participação nos ajudará a obter *insights* valiosos sobre como melhorar esse processo.

Para participar, pedimos que reserve um momento do seu tempo para responder a um breve questionário on-line. O questionário está disponível na plataforma Google Forms e pode ser acessado através do seguinte link: (...)

Antes de responder ao questionário, é necessário ler atentamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que pode ser encontrado no início do questionário. O TCLE descreve os objetivos da pesquisa, os procedimentos, os riscos e benefícios de participar, bem como seus direitos como participante. Após a leitura do TCLE, será solicitado seu consentimento, indicando sua concordância ou não com a participação na pesquisa.

Se tiver alguma dúvida sobre a pesquisa ou o processo de participação, não hesite em entrar em contato comigo pelo e-mail (...) ou pelo telefone (...).

Agradecemos antecipadamente por sua contribuição e participação neste estudo. Sua colaboração é extremamente valiosa para nós.

Atenciosamente,

Fabricio Souza Lobo
Economista / Mestrando
Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social
Universidade Federal de Recôncavo da Bahia