



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
(PROFIAP)**

**KATIA CRISTINA SANTIAGO DA SILVA DUARTE**

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DAS COMPRAS PÚBLICAS DA  
UNIVASF SOB A ÓTICA DOS PRINCÍPIOS RECOMENDADOS PELA  
ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO (OCDE)**

**PETROLINA-PE**

**2024**

**KATIA CRISTINA SANTIAGO DA SILVA DUARTE**

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DAS COMPRAS PÚBLICAS DA  
UNIVASF SOB A ÓTICA DOS PRINCÍPIOS RECOMENDADOS PELA  
ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO (OCDE)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), Campus Juazeiro, como requisito para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

Orientador: Dr. Platini Gomes Fonseca.

**PETROLINA-PE**

**2024**

## FICHA CATALOGRÁFICA

	Duarte, Kátia Cristina Santiago da Silva
D812a	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf sob a ótica dos princípios recomendados pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) / Kátia Cristina Santiago da Silva Duarte. – Juazeiro-BA, 2024. xvii, 134 f.: il. 29 cm.
	Dissertação (Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional - Profiap) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, 2024.
	Orientador (a): Prof. Drº. Platini Gomes Fonseca.
	1. Compras - Setor Público. 2. OCDE. I. Título. II. Fonseca, Platini Gomes. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.
CDD 351	

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF  
Bibliotecário: Márcio Pataro. CRB - 5 / 1369.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**(PROFIAP)**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**KATIA CRISTINA SANTIAGO DA SILVA DUARTE**

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DAS COMPRAS PÚBLICAS DA UNIVASF SOB  
A ÓTICA DOS PRINCÍPIOS RECOMENDADOS PELA ORGANIZAÇÃO PARA  
COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE)**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF.

Aprovada em: 31 de outubro de 2024.

**Banca Examinadora**

Documento assinado digitalmente  
 **PLATINI GOMES FONSECA**  
Data: 21/11/2024 08:36:47-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Platini Gomes Fonseca, Orientador**  
**Mestrado Profissional em Administração Pública em**  
**Rede Nacional PROFIAP – Univasf**

Documento assinado digitalmente  
 **FLAVIA VERONICA SILVA JACQUES**  
Data: 22/11/2024 20:58:41-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Profa. Dra. Flávia Verônica Silva Jacques, Examinadora Interna**  
**Mestrado Profissional em Administração Pública em**  
**Rede Nacional PROFIAP – FURG**

Documento assinado digitalmente  
 **MARIA CLOTILDE MEIRELLES RIBEIRO**  
Data: 22/11/2024 17:55:02-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Profa. Dra. Maria Clotilde Meirelles Ribeiro, Examinadora**  
**Externa**  
**Colegiado de Administração da Universidade Federal do Vale do**  
**São Francisco- Univasf**

Dedico à minha família.  
Especialmente ao meu esposo,  
irmãos e pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me sustentar e me guiar. Aos meus amados pais, Maria da Conceição Santiago e Fernando Luiz da Silva, aos meus irmãos queridos Keila Santiago Bracka e Kleiton Luiz Santiago. Ao meu esposo Leonardo Duarte pelo incentivo e compreensão.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Platini Gomes Fonseca, agradeço imensamente pela orientação, compreensão, paciência, e seus conhecimentos e ensinamentos repassados.

Aos membros examinadores da banca de qualificação do projeto de pesquisa e de defesa da dissertação, Profa. Dra. Flávia Verônica Silva Jacques, Profa. Dra. Maria Clotilde Meirelles Ribeiro, pelas relevantes sugestões e contribuições para esta pesquisa.

Aos colegas de mestrado, e professores pelo apoio e pelas experiências compartilhadas durante o programa. Em especial, agradeço a minha amiga Jusceléia Lopes da Silva Roza por me incentivar todo dia e não me deixar desistir

Aos meus colegas de trabalho Ailson de Menezes Andrade, Ednusa dos Santos de Macedo, Givanildo dos Santos, Juliana Morcelli Brandão, Luiz Carlos Pinto Ribeiro, Rossânia Alves Costa, Sílvia Letícia de França Souza e ao professor Francisco Alves Pinheiro. Agradeço também ao coordenador do Profiap professor Marcelo Henrique P. dos Santos por todas as orientações e paciência.

À Univasf pela oportunidade e pela acessibilidade para que eu concluísse esta Dissertação. E a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo.

DUARTE, Kátia C Santiago da Silva. ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DAS COMPRAS PÚBLICAS DA UNIVASF SOB A ÓTICA DOS PRINCÍPIOS RECOMENDADOS PELA ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Dissertação de Mestrado realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2024.

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar de que forma ocorre o gerenciamento das compras públicas da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) sob a ótica dos princípios recomendados pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Para isto foi analisada a conformidade do processo com os princípios não vinculantes da OCDE na execução de processos realizados para aquisição de bens de uso comum na modalidade pregão eletrônico por registro de preço. Trata-se de uma pesquisa qualitativa através de um estudo de caso. A análise foi feita através de pesquisas documentais utilizando decretos, instruções, sites oficiais da instituição e do governo federal, plataformas digitais e sistemas que são utilizados para a realização de compras públicas. Além da pesquisa documental foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os dirigentes dos setores responsáveis pelos processos de aquisições e contratações de bens e serviços e com os pregoeiros, bem como os dados a partir da observação participante. Buscou-se mapear as etapas do processo de compras da universidade, identificar as iniciativas gerenciais voltadas para as compras públicas, verificando a aderência do processo aos princípios da OCDE. Com base no material levantado, foram identificadas possíveis melhorias no processo de compras públicas para torná-lo aderente às recomendações da OCDE. Os resultados encontrados mostram que a Univasf através de seus agentes públicos segue a legislação vigente para as licitações, as instruções normativas e todas as orientações dos órgãos de assessoramento e controle. Não obstante, algumas variáveis sejam atendidas de modo parcial e outras ainda não estão sendo atendidas. Tendo em vista que a legislação brasileira está bastante atualizada e vai ao encontro dos objetivos esperados pela OCDE em compras públicas, que são as garantias da transparência, isonomia, eficiência e celeridade. Percebe-se que apesar das limitações e pendências encontradas, a Univasf está em evolução para atender às recomendações da OCDE em matéria de compras públicas.

**Palavras-chave:** Univasf; Compras Públicas; OCDE.

DUARTE, Kátia C Santiago da Silva. ANALYSIS OF PUBLIC PURCHASE MANAGEMENT AT UNIVASF FROM THE PERSPECTIVE OF THE PRINCIPLES RECOMMENDED BY THE ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Master's thesis carried out by the Postgraduate Program in Public Administration (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2024

## ABSTRACT

The present study aims to analyze how the management of public purchases of the Federal University of Vale do São Francisco (Univasf) from the perspective of the principles recommended by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). For this it was analyzed the compliance of the process with the OECD non-binding principles in the execution of processes performed for the acquisition of goods of common use in the electronic trading mode by price registration. It is a qualitative research through a case study. The analysis was done through documentary research using decrees, instructions, official websites of the institution and the federal government, digital platforms and systems that are used for public purchases. In addition to the documentary research, semi-structured interviews were conducted with the leaders of the sectors responsible for the acquisition and hiring processes of goods and services and with the staff, as well as the data from the participating observation. We sought to map the steps of the university's purchasing process, identify management initiatives aimed at public purchases, verifying the adherence of the process to the principles of the OECD. Based on the raised material, possible improvements in the public purchasing process were identified to make it adhering to the OECD recommendations. The results show that Univasf through its public agents follows the current legislation for bids, normative instructions and all guidelines of advisory and control bodies. Nevertheless, some variables are partially attended and others are not yet being attended. Given that Brazilian law is quite updated and meets the OECD expected goals in public purchases, which are the guarantees of transparency, isonomy, efficiency and speed. It is noticed that despite the limitations and issues found, Univasf is evolving to comply with the OECD recommendations on public purchases.

**Keywords:** Univasf; Public Procurement; OECD

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Infográfico da metodologia utilizada nesta pesquisa	42
Figura 2	Infográfico referente à coleta de dados realizada para avaliação das compras públicas da Univasf, a partir das recomendações da OCDE	43
Figura 3	LEDS – 1º momento	57
Figura 4	LEDS – 2º momento	57
Figura 5	Acesso ao módulo de protocolo do SIPAC, via plataforma virtual	60
Figura 6	Iniciativas de gerenciamento para o processo de aquisição de bens para a instituição	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dados referentes aos entrevistados e volume do material	46
----------	---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Demonstrativo da Lacuna Teórica	23
Quadro 2	Princípios da OCDE x Revisão de Literatura	28
Quadro 3	Documentos Pesquisados	44
Quadro 4	Ações e competências referentes às etapas de processos de aquisição de bens materiais para a Univasf	51
Quadro 5	Cursos ofertados de capacitação, aos funcionários da Univasf	61
Quadro 6	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da transparência e suas variáveis	65
Quadro 7	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da integridade e suas variáveis	67
Quadro 8	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da facilitação ao acesso e suas variáveis.	70
Quadro 9	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio do equilíbrio e suas variáveis	72
Quadro 10	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da transparência dos órgãos que promovem licitações e suas variáveis.	74
Quadro 11	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da eficiência e suas variáveis	77
Quadro 12	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio das políticas de digitalização e suas variáveis	80

Quadro 13	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da capacitação de funcionários públicos e suas variáveis	83
Quadro 14	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da avaliação de resultados e suas variáveis	85
Quadro 15	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da gestão de riscos e suas variáveis	87
Quadro 16	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da responsabilização dos agentes envolvidos e suas variáveis	90
Quadro 17	Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da integridade das licitações no orçamento geral estatal e suas variáveis	93
Quadro 18	Princípios recomendados pela OCDE x Melhorias sugeridas à Univasf	94

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AGU</b>	Advocacia Geral da União
<b>CATMAT</b>	Catálogo de Materiais do Governo
<b>CEP</b>	Comissão de Ética, Pesquisa e Educação à Distância
<b>CGU</b>	Controladoria Geral da União
<b>CPCD</b>	Comissão Permanente de Controle Disciplinar
<b>DEMO</b>	Dedicação Exclusiva de mão de Obra
<b>DFD</b>	Documento de Formalização da Demanda
<b>DOU</b>	Diário Oficial da União
<b>ETP</b>	Estudo Técnico Preliminar
<b>HU/Univasf</b>	Hospital Universitário da Universidade Federal do Vale do São Francisco
<b>IPEA</b>	Instituto de Pesquisa econômica aplicada
<b>IRP</b>	Intenção de Registro de Preço

<b>LEDS</b>	sistema de levantamento das demandas setoriais
<b>MGI</b>	Ministério da Gestão e Inovação
<b>NLLC</b>	Nova Lei de Licitações e Contratos
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PCA</b>	Plano de Contratação Anual
<b>PDI</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional
<b>PE</b>	Estado de Pernambuco
<b>PGC</b>	Planejamento e Gerenciamento de contratações
<b>PI</b>	Estado do Piauí.
<b>PNAE</b>	Programa Nacional de Alimentação Escolar
<b>PNAE</b>	Programa Nacional de Alimentação Escolar
<b>PNCP</b>	Portal Nacional de Contratações Públicas
<b>PROGEPE</b>	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

**PROGEST**

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

**PROPLAD**

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

**SIPAC**

Sistema integrado de Patrimônio administração e contratos

**SRP**

Sistema de Registro de Preço

**TCU**

Tribunal de Contas da União

**TR**

Termo de Referência

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.2	OBJETIVOS	22
1.2.1	Objetivo Geral	22
1.2.2	Objetivos Específicos	23
1.3	JUSTIFICATIVA	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>26</b>
2.1	COMPRAS PÚBLICAS	26
2.2	RECOMENDAÇÕES DA OCDE EM MATÉRIA DE COMPRAS PÚBLICAS	27
2.2.1	Transparência	28
2.2.2	Integridade	30
2.2.3	Facilitação ao acesso	31
2.2.4	Equilíbrio	32
2.2.5	Transparência dos órgãos que promovem licitações	33
2.2.6	Eficiência	34
2.2.7	Políticas de digitalização	35

2.2.8	Capacitação de funcionários públicos	36
2.2.9	Avaliação de resultados	37
2.2.10	Gestão de Risco	38
2.2.11	Responsabilização dos agentes envolvidos	39
2.2.12	Integração das licitações no orçamento geral estatal	40
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>40</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2	LOCUS DO ESTUDO E PARTICIPANTES	42
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA	43
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	47
3.5	ASPECTOS ÉTICOS	48
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>50</b>
4.1	ADERÊNCIA DOS PROCESSOS AOS PRINCÍPIOS DA OCDE	63
4.1.1	Transparência	63
4.1.2	Integridade	65
4.1.3	Facilitação ao Acesso	68
4.1.4	Equilíbrio	70
4.1.5	Transparência dos órgãos que promovem licitações	72
4.1.6	Eficiência	75

4.1.7	Políticas de Digitalização	78
4.1.8	Capacitação de Funcionários Públicos	80
4.1.9	Avaliação de resultados	83
4.1.10	Gestão de Riscos	85
4.1.11	Responsabilização dos agentes envolvidos	88
4.1.12	Integração das licitações no orçamento geral estatal	91
4.2	<b>Identificação possíveis melhorias no processo de compras públicas para torná-lo aderentes às recomendações da OCDE</b>	94
5	<b>RECOMENDAÇÕES / PLANO DE AÇÃO / PRODUTOS TÉCNICO TECNOLÓGICO</b>	97
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	98
	<b>REFERÊNCIAS</b>	103
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	113
	APÊNDICE B – RELATÓRIO OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	126
	APÊNDICE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	131

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto histórico das contratações públicas no Brasil iniciou no século XIX, entre os períodos da 1ª e 2ª Constituição do Brasil Império (Alves, 2020). Durante o período, o até então Imperador Pedro II, regulamentou os 39 artigos que formam o Decreto nº 2.926/1826, do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras, rubricado por ele próprio e assinado por Manoel Felizardo de Souza e Mello, Ministro vigente no período em questão Alves (2020), afirma que tal acontecimento é considerado um marco na história da gestão pública e das licitações, que passaram a ocorrer de modo semelhante aos pregões presenciais.

Já em 1922, durante a República velha, era Vargas e República nova (Período Republicano, 1889 a 1964), o Congresso Nacional aprovou o Decreto 4.536/1922, sancionado pelo presidente Epitácio Pessoa, que tratava sobre a condição para o empenho de despesas, assinatura de contratos, realização de concorrência pública e a instituição do código de contabilidade da União (Alves, 2020).

Ainda sobre o trabalho citado anteriormente, ele discorre que durante o período do regime militar (1964 - 1985), ocorreu outro marco importante, com o decreto Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, instituindo modalidades de licitação como a concorrência, a tomada de preços e o convite. Posteriormente, este decreto foi utilizado como base para a construção da lei 8.666/1993, que entrou em vigor no 6º período da Constituição Federal, sancionada pelo então presidente Castello Branco (Agência Senado, 2014). Alves (2020) discorre que com o período de redemocratização da República de 1986 a 1988 o então presidente José Sarney sancionou o decreto lei nº 2300/1986 com 90 artigos e alguns deles abordavam o tema licitação. A Agência Senado (2014) traz que, com este decreto, foram adicionadas as modalidades de licitação, Concurso e Leilão. Alves (2020, p. 6) cita que “Um dos pontos relevantes do decreto é o que assinalava caber privativamente à União legislar sobre normas gerais de licitação e aos Estados e Municípios legislar sobre as demais, tendo assim liberdade para adaptação às suas realidades. “

Chega-se a fase dos pós Constituição Federal de 1988 e, com ela, a Constituição Federal promulgada em 1988, que trazia em seu corpo, diversos artigos sobre licitações e contratos administrativos, dentre eles o Art. 22, que define a competência privativa da União para legislar sobre licitações, e o Art. 37 em que se estabelece obediência aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade,

publicidade e eficiência (LIMPE). Na sequência a lei 8.666/1993 foi expedida no dia 21 de junho de 1993, com a tarefa de ser um instrumento de combate à corrupção (Alves, 2020).

Contemporaneamente, tem-se que as leis que regulam as compras públicas atualmente são: a Nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 em substituição a Lei de Licitações nº 8.666/93; e a Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) que trata das empresas públicas, das sociedades de economia mista e suas subsidiárias.

A Lei nº 8.666/1993, sempre foi alvo de críticas e reivindicações ao seu texto (Dias, 2020). No dia 28 de maio de 2013, o então Presidente do Senado Federal, o Senador Renan Calheiros, instituiu a Comissão Temporária de Modernização da Lei de Licitações e Contratos. Após isso, várias emendas foram propostas ao Senado até chegar ao Projeto final, em 13 de dezembro de 2016, sendo encaminhado à Câmara dos Deputados para votação. Em 10 de outubro de 2019, a casa aprova o texto, com mudanças, e o envia em definitivo de volta ao Senado.

Após um longo percurso, em 1º de abril de 2021 foi decretada e sancionada a Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021, também conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC). Segundo o Manual do Tribunal de Contas da União – TCU, as Compras Governamentais são realizadas mediante um ato denominado licitação, que é um procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços. (Brasil. TCU, p. 132)

O papel das compras públicas é bastante importante para a aplicação de Políticas Públicas. Costa e Terra (2019) citam que as compras públicas cumprem um papel para além da aquisição de bens e serviços, e coloca-se como um importante mecanismo de implementação de políticas públicas. Impulsionando o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

No portal de compras públicas (2023), destaca-se a importância das compras públicas para o País e sua economia, já que esta representa 12% do Produto Interno Bruto (PIB). Também, a NLLC implementa e solidifica diversas iniciativas que incentivam a competição entre os fornecedores e estímulo aos pequenos negócios, com a reserva para participação exclusiva para micro e pequenas empresas, o que fortalece a geração de empregos.

Outras políticas públicas também sofreram interferência sob a NLLC, no qual as compras públicas aparecem inseridas como mecanismo de aquisição de recursos para a efetivação da política pública, por exemplo, o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos. Segundo Balaban (s.d, p. 8):

são dois programas governamentais de compras públicas de alimentos produzidos por agricultores familiares no Brasil. As compras são feitas localmente e têm efeito positivo na renda dos agricultores e no desenvolvimento da agricultura familiar e dos territórios em que estão inseridas.

Neste contexto, a OCDE tem como foco de estudos, análises e proposições, o desenvolvimento de ferramentas e sistemas que auxiliem e modernizem o processo de aquisições governamentais, bem como o estímulo para implementação e execução de políticas públicas.

Segundo informações do Cadernos Brasil na OCDE: compras públicas, obra publicada em 2021 pelo Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA) e da Casa Civil (2020): a organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) fundada em 1961 com sede em Paris “tem como objetivo a identificação e o estabelecimento de práticas e políticas que promovam prosperidade, igualdade, oportunidade e bem-estar para todos.” (Casa Civil, 2020). A organização trabalha buscando estabelecer padrões e recomendações a serem seguidos por todos os países membros e parceiros. Estes países compartilham experiências e sugerem alternativas para os desafios econômicos, sociais e ambientais. No sítio eletrônico da Casa Civil, é possível encontrar a descrição das atividades da OCDE que contemplam as diferentes áreas referentes a políticas públicas, entre elas, a política econômica, a governança pública, o trabalho, a ciência e tecnologia, a governança corporativa, a educação, o meio ambiente, o comércio, a agricultura, a economia digital, o investimento.

Estas atividades envolvem o levantamento estatístico, elaboração de estudos e análises realizadas pelos secretários da OCDE. Também são realizados debates sobre políticas públicas, troca de experiências entre os países participantes. Avaliação destas políticas públicas e estabelecimentos de compromissos nacionais. A OCDE atua também no estabelecimento de instrumentos legais e na criação de padrões internacionais através de convenções, decisões, recomendações e declarações. (Casa Civil, 2020)

Desde 1999 houve um aprofundamento do relacionamento entre a Organização e o Brasil, mas o país só passou a ser considerado parceiro em maio de 2007, quando o conselho Ministerial da OCDE resolveu fortalecer a cooperação com o Brasil, China, Índia, Indonésia e África do Sul tornando possível a adesão destes países à Organização. O Brasil ainda não é membro da OCDE, mas pode participar de comitês da organização e de vários trabalhos onde há discussões sobre políticas nacionais, melhoria regulatória e políticas de concorrência (Ministério da Economia ,2022). Na OCDE as compras públicas estão sob a responsabilidade do Comitê de Governança Pública e ao Grupo de Trabalho de Funcionários Líderes em Compras Públicas, que é um de seus grupos de trabalho associados, ambos sob o Diretório de Governança Pública. Ipea (2021). Porém outros comitês estão incluídos nos trabalhos sobre este tema, que é bastante importante e extenso. Thorstensen e Giesteira autores do Cadernos Brasil na OCDE: compras públicas, publicado pelo Ipea em 2021 citam que os comitês são formados por

[...]mais de trezentos grupos de diplomatas e especialistas dedicados a estudar todas as áreas relacionadas a políticas públicas. [...] os comitês são formados por representantes dos países-membros de todas as áreas, dos governos, dos setores privados e da sociedade civil. Estima-se que cerca de 40 mil pessoas anualmente se reúnam nos comitês. Ipea (2021, p.11)

Tendo em vista a importância das compras públicas, o tema não fica restrito a um comitê e a um grupo de trabalho. Ipea (2021, p.11) traz que “[...]compras públicas representam papel importante de políticas de grande relevância, como as de concorrência, saúde, ciência, tecnologia e inovação, entre outras.”

As compras governamentais podem ser de bens materiais ou contratações de serviços tanto no âmbito federal, estadual ou municipal. No setor público estas compras atendem a diferentes áreas do governo, podendo ser simples e de baixo custo como as aquisições de material de expediente, ou complexas e de alto custo como por exemplo, um equipamento de laboratório para pesquisa. Estas compras estão relacionadas aos recursos disponíveis tanto financeiros como materiais, bem como os planejamentos e metas a serem atingidas pela organização. Cadernos Brasil na OCDE: Compras Públicas (2021).

A nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 aparenta se alinhar ao propósito da OCDE, considerando além da questão da modernização que a nova lei traz em seu escopo, e a adaptação ao novo sistema digital baseado nas regras e procedimentos

para a realização de compras públicas, também visa atender parâmetros internacionais, como é o caso da OCDE. Sob a perspectiva legal:

A NLLC está alinhada aos compromissos internacionais que o Brasil assumiu junto à Organização das Nações Unidas (por meio da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção e outros tratados), a Iniciativa pelo Governo Aberto (Open Government Partnership – OGP) e as orientações da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD) que o país pleiteia o ingresso. (Furtado; Vieira, 2022, on-line)

A Universidade Federal do Vale do São Francisco é uma instituição inserida em três estados na região do semiárido nordestino. Em Pernambuco, funciona o *campus* Petrolina, onde está instalada a Reitoria, o *campus* Ciências Agrárias e o *campus* Salgueiro. No estado da Bahia funcionam os *campi* de Juazeiro, Senhor do Bonfim e Paulo Afonso. No estado do Piauí, funciona o *campus* Serra da Capivara. Univasf. A Universidade foi criada pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso por meio da lei 10.473 de 27 de julho de 2022.

“Sua origem remete à luta de homens do sertão que sonhavam com uma Universidade Federal às margens do rio São Francisco para proporcionar aos filhos da terra a oportunidade da formação superior sem que houvesse necessidade da migração para as capitais” (Univasf, 2020, p.?)

Maciel (2004, p. 37387) em seu pronunciamento citou que “A Univasf, por meio da educação, ciência e tecnologia, será uma poderosa alavanca para o desenvolvimento do semiárido nordestino [...]” E estas instituições de ensino têm um papel valioso no sentido do desenvolvimento das regiões. Valerio e Pizzinatto (2022, p. 28) cita que “Pensar na universidade de maneira isolada do contexto social e tecnológico em que está inserida não é coerente, uma vez que ela progressivamente vem atuando na comunidade e nas empresas da região em que está situada.”

Apesar de ser “multicampi” e com atuação descentralizada, a Univasf possui suas Pró-Reitorias, secretaria e prefeitura, centralizados no *campus* sede. Desta forma tanto a área que planeja as compras, quanto a área que realiza as aquisições da universidade, são realizadas nas suas respectivas Pró-Reitorias de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI) e Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento (PROGEST) as quais funcionam na sede geral da instituição.

Os pedidos de compras da universidade, tanto das áreas acadêmicas que envolvem equipamentos e insumos para laboratórios de ensino e pesquisas, além de toda estrutura de bens móveis das instalações, bem como as demandas dos setores

administrativos para o normal funcionamento da instituição, se concentram na PROPLADI e na PROGEST.

Isto demanda um gerenciamento de compras bem engrenado que começa no planejamento e segue até a execução. Para Raposo, Freitas, Silva Filho, Fernandes e Silva (2016, p. 14) “é através do mapeamento das demandas e dos processos de compras focado na qualidade dos gastos que o planejamento de compras poderá promover a melhor utilização dos recursos públicos”. E este processo é permeado de leis, decretos e instruções normativas que se utilizam de plataformas digitais para dar transparência, agilidade e acesso igualitário aos usuários. Envolve também pessoas bem treinadas e comprometidas com a eficiência, eficácia e efetividade destas compras e responsabilidade com os recursos públicos.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como ocorre o gerenciamento das compras públicas da Univasf sob a ótica dos princípios recomendados pela OCDE?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma ocorre o gerenciamento das compras públicas da Univasf sob a ótica dos princípios recomendados pela OCDE.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear as etapas do processo de compras da universidade;
- Identificar as iniciativas gerenciais voltadas para as compras públicas;
- Verificar a aderência do processo de compras públicas da Univasf aos princípios recomendados pela OCDE;
- Identificar possíveis melhorias no processo de compras públicas para torná-lo aderente às recomendações da OCDE.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Todo o funcionamento da máquina pública passa pela contratação de serviços até a aquisição de bens permanentes e de consumo. Sendo assim, possuir conhecimento sobre os processos de licitação em Instituições Públicas é agregador, tanto academicamente e profissionalmente, quanto para a garantia de uma maior eficiência da máquina pública. Poucos estudos abordaram a temática em questão e, até o momento da finalização deste trabalho, não foi possível encontrar dados referentes à temática em Universidades que possuam características similares à Univasf. É o que se demonstra a seguir no Quadro 1:

Quadro 1: Demonstrativo da lacuna teórica

Autor	Objetivo da Pesquisa	Contexto da Aplicação
<b>Oliveira e Santos (2015)</b>	Compreender como o Estado tem contribuído para o desenvolvimento sustentável a partir de seu poder de compra ao se comparar práticas e regulamentações entre o estado de São Paulo e os da região Sul, durante o período de 2011 a 2013.	Estado de São Paulo e os da região Sul, durante o período de 2011 a 2013.
<b>Couto e Coelho (2015)</b>	Investigar o comportamento de gestores públicos identificando os fatores críticos que determinam o processo decisório de compra sustentável, seja no contexto de compras individuais (ou domésticas) ou no contexto de compras organizacionais.	Esta investigação foi realizada com servidores do IBGE lotados em suas 27 unidades estaduais (que correspondem às 27 unidades da federação), que ocupam funções de natureza gerencial no setor encarregado a realizar as compras governamentais ou que tenham sido designados como pregoeiros.
<b>Li e Dai (2016)</b>	Desenvolver e propor aplicativos de auditoria que podem servir como instrumentos eficazes para o monitoramento das despesas públicas e identificar possíveis anomalias nos contratos.	Este estudo concentra-se apenas em dados abertos que se relacionam com contratos públicos.
<b>Couto e Ribeiro (2016)</b>	Investigar como os especialistas compreendem, refutam ou validam os objetivos e estabelecem os desafios prioritários à implementação da política pública de compras sustentáveis na esfera federal.	Esta pesquisa foi realizada com especialistas na política de compras públicas sustentáveis, por meio de amostragem seletiva, considerando-se as publicações recentes de textos científicos e os participantes de eventos relacionados com a temática ou mediante indicação dos próprios participantes.

<b>Almeida e Sano (2018)</b>	Abordar a questão dos prazos nos processos de compras no âmbito da administração pública federal. Seu principal objetivo é analisar os fatores que influenciaram na execução das subfases do pregão eletrônico, na Base Aérea de Natal (Bant), tendo como parâmetro o princípio da celeridade.	Base Aérea de Natal (Bant)
<b>Reis e Cabral (2018)</b>	investigar quais os mecanismos que ajudam a compreender a redução dos preços contratados e dos prazos de entrega dos objetos adquiridos por meio de compras públicas eletrônicas, bem como a influência da economia obtida na fase de licitação sobre a celeridade da entrega	3.755 processos de compras realizadas por um órgão do Órgão da APF (Administração Pública Federal) ligado ao Ministério da Educação (Organização X), nos anos de 2013 e 2014
<b>Almeida e Sano (2019)</b>	Analisar os fatores preponderantes que influenciam as condutas dos pregoeiros do CLBI na execução dos pregões eletrônicos	Este estudo limita-se ao Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI).
<b>Avigo e Roland (2019)</b>	Avaliar a inovação implementada por meio de análise dos resultados da efetivação das demandas dos Registros de Preços, a fim de verificar se estes refletem a demanda real	A aplicação da pesquisa ocorreu apenas no IFTM e não abordou licitações antes de 2013
<b>Belinski et al. (2021)</b>	Tratar de compras governamentais a partir da análise de conteúdo de Acórdãos do Tribunal de Contas da União emitidos para as universidades federais brasileiras abrangendo a aquisição de material de consumo e bens permanentes.	Foram selecionados 41 Acórdãos dentre mais de 49 mil emitidos entre 2017 e 2018.
<b>Madureira e Araújo (2021)</b>	Demonstrar que o rigor procedimental a que em geral se atribui a ineficiência das licitações e contratações públicas podem ser flexibilizados, de modo a produzir eficiência, mediante utilização de soluções típicas do Direito Processual.	Este estudo se baseou em textos normativos da literatura Jurídica.
<b>Ferreira Junior (2021)</b>	Identificar as diferentes formas por meio das quais um determinado procedimento licitatório ou contrato podem ser instrumentalizados em prol de políticas públicas, assim como se destina a identificar diretrizes úteis a uma instrumentalização sistemática das compras públicas.	A fonte de pesquisa deste estudo se deu através de revisão bibliográfica das literaturas Nacional e estrangeira com o fim de sintetizar os principais meios identificados pela doutrina para a instrumentalização dos contratos, bem como eventuais críticas à sua aplicação.
<b>Pereira et al. (2023)</b>	Apresentar subsídios aos gestores público, no sentido de contribuir para a tomada de decisões discricionárias no planejamento anual das compras realizadas pela universidade, e melhorar a execução dos processos licitatórios realizados na modalidade Pregão com Sistema de Registro de Preços.	Este estudo foi realizado na Coordenação de Material e Patrimônio da UFBA.

Fonte: Elaboração própria a partir dos artigos pesquisados

Assim, pretendeu-se preencher esta possível lacuna teórica observada no Quadro 1, ao enxergar de que forma ocorre o gerenciamento das compras públicas da Univasf sob a ótica dos princípios recomendados pela OCDE.

Com relação à contribuição social, o estudo visou trazer um panorama de como são gerenciadas e realizadas as compras públicas na universidade, contribuindo para um diagnóstico que a depender do resultado, se necessário, pretende identificar as possíveis melhorias no processo de compras públicas com o intuito de torná-lo aderente às recomendações da OCDE, resultando em compras mais sustentáveis, transparentes, participativas e eficientes. Ainda por consequência, permitir que o cidadão acompanhe os gastos com compras públicas, e o empresário e microempreendedor individual acessem as informações para uma participação igualitária.

No que se refere à contribuição profissional para a pesquisadora, todo o processo de melhoria impacta o trabalho dela por ser uma das pregoeiras da instituição e estar diretamente inserida no contexto das compras públicas. Desta forma, é de seu total interesse o diagnóstico e avaliação dos processos com o intuito de garantir progresso nos procedimentos possibilitando um avanço no que tange à capacitação dos servidores envolvidos, celeridade e padronização nos procedimentos das compras, desde seu planejamento até a execução, bem como interesse em aprimorar os conhecimentos na área de aquisições governamentais com o intuito da progressão profissional.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em seis seções. No capítulo 1, tem-se a Introdução, Problema de Pesquisa, Objetivo Geral e Objetivos Específicos, Justificativa e Estrutura do Trabalho; no capítulo 2, o Referencial Teórico que se dividem em Compras Públicas e as Recomendação da OCDE em Matéria de Compras Públicas; no capítulo 3, a metodologia; no capítulo 4, Discussão dos Dados e Resultados; no capítulo 5, Recomendações e no capítulo 6, Considerações Finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para enxergar o fenômeno empírico, objeto desta pesquisa alguns princípios referentes às recomendações da OCDE em matéria de compras públicas foram escolhidos como: transparência, integridade, facilitação ao acesso, equilíbrio, transparência dos órgãos que promovem licitações, eficiência, políticas de digitalização, capacitação de funcionários públicos, avaliação de resultados, gestão de risco, responsabilização dos agentes envolvidos, e integração das licitações no orçamento geral estatal. Inicialmente será apresentado o conceito de compras públicas.

### 2.1 COMPRAS PÚBLICAS

A dimensão proposta pelos comitês da OCDE tratada neste estudo foi a de compras públicas que representam uma parcela relevante em gastos públicos e, por isso, têm bastante importância para a organização. Para Terra e Carlos (2018):

As compras públicas constituem-se em uma das áreas mais sensíveis e importantes da atividade logística que movimenta a Administração Pública. Além de seu valor estratégico, o processo de compras públicas mobiliza e influencia toda a organização e o ciclo socioeconômico, haja vista o poder de compra do Estado. Atualmente, pela percepção do seu caráter complexo e estratégico, a gestão das compras públicas é tema cada vez mais presente e importante dentro da Administração Pública. Assim, entender e discutir as compras públicas para além de um simples procedimento administrativo e operacional é imperativo para os gestores públicos. (Terra; Carlos, 2018, p. 1).

Sabe-se da importância da melhoria nas especificações, dinamização do processo de compras, realização de processos de aquisição e contratação de serviços no formato eletrônico de forma fácil e ágil, reconhecimento, treinamento constante e ferramentas adequadas ao trabalho, revisão dos resultados da licitação, a observação de preferência de contratação de micro e pequenas empresas e de aquisição de itens sustentáveis e, primordialmente, realizar um bom planejamento para aquisições de bens e contratação de serviços.

Ainda sobre Terra e Carlos (2018, p. 2), eles abordam no seu artigo as compras públicas como sendo “um ciclo completo, que começa desde o dimensionamento da demanda e termina na sua avaliação, propondo melhorias para o processo.” Já Costa

e Terra (2019, p.11-12) traz em seu artigo que “[...] as compras públicas devem ser precedidas de licitação (ou outro procedimento legal)”. E para Fenili (2016):

As compras públicas constituem-se em instrumento político secundário que fomenta a inovação. As iniciativas podem ser assim categorizadas: (i) suporte à inovação industrial; (ii) desenvolvimento de tecnologias no setor de serviços; (iii) desenvolvimento de economias locais; (iv) incentivo a soluções de menor impacto ambiental; (v) institucionalização de práticas de benefícios sociais.” (Fenili, 2016, p.137-138).

Enquanto para a OCDE, conforme Ipea (2021):

As compras governamentais podem ser definidas como aquisições de bens e serviços, levadas a cabo por entidades do setor público de um país, em suas diferentes esferas. Tais aquisições destinam-se às diferentes áreas do governo e estão associadas a bens e serviços simples e de baixo custo (como lápis e serviço de impressão), mas envolve também a compra de bens e serviços de maior custo e complexidade (como satélites, aeronaves, plataformas petrolíferas etc.). (Ipea, 2021, p. 8)

A OCDE trabalha com três dimensões referentes a compras públicas para o Brasil: recomendação do Conselho em matéria de compras públicas; recomendação sobre combate ao conluio nas compras públicas e recomendação sobre melhora do desempenho ambiental em compras públicas. Neste estudo, em específico, será tratado da primeira dimensão, que se refere a matéria de compras públicas, que não é uma norma de caráter vinculante, e tem como objetivo orientar os países e membros, e aqueles países que querem aderir à OCDE, a adotarem as seguintes políticas:

Transparência, integridade, facilitação ao acesso, equilíbrio, transparência dos órgãos que promovem licitações, a eficiência, as políticas de digitalização, a capacitação de funcionários públicos, a avaliação de resultados a gestão de risco, a responsabilização dos agentes envolvidos e a integração das licitações no orçamento geral estatal Ipea (2021, p.18).

Neste sentido, devem ser exploradas as variáveis para identificar como isto se aplica em um órgão público.

## 2.2 RECOMENDAÇÃO DA OCDE EM MATÉRIA DE COMPRAS PÚBLICA

Ao todo, a OCDE possui 12 princípios. O Quadro 2 mostra os autores que citam estes princípios obtidos a partir da revisão da literatura.

Quadro 2. Princípios da OCDE x Revisão da literatura

PRINCÍPIOS		REFERÊNCIAS - AUTORES QUE CITAM OS PRINCÍPIOS
1	Transparência	Fiuza e Medeiros (2014), Boechat (2021), Ribeiro e Inácio Junior (2022), Prado, Ribeira e Diniz (2012), Limberger (2007), Ipea (2021)
2	Integridade	Chioato e Lins (2022), Decreto 11.129, 11 de jul. 2022, Leal (2021), Ipea (2021)
3	Facilitação ao acesso	Fernandes (2019), Ministério da Gestão e Inovação (MGI), Ipea (2021)
4	Equilíbrio	Santos (2019), Cunha e Bourlegat (2016)
5	Transparência dos órgãos que promovem licitações	Justen, 2021 <i>apud</i> Rabello, 2022, Figueiredo (2013), Assis e Villa (2003), Ipea (2021)
6	Eficiência	Camargo e Guimarães (2013), Ribeiro e Junior (2020), Chioato e Lins (2022), Ipea (2021)
7	Políticas de digitalização	Thorstensen, Zuchier (2020), Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital) (2018), Ipea (2021)
8	Capacitação de funcionários públicos	Souza (2002), Ranzini e Bryan, (2017), Cruz (2019), Ipea (2021)
9	Avaliação de Resultados	Queiroz e Capelari (2020), Mauss, Diehl e Bleil (2008), Genari e Camargo (2020, Freire (2022), Ipea (2021))
10	Gestão de risco	Araújo e Gomes (2020), Costa e Terra (2019), Oliveira (2023), Ipea (2021)
11	Responsabilização dos agentes envolvidos	Ministério da Integração do governo Federal (s.d), TCU (2013), Silva e Juliani (2022), Ipea (2021)
12	Integração das licitações no orçamento geral estatal	Fernandes (2019), Ferrer (2013), Ipea (2021)

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados extraídos do Ipea (2021) e da revisão da literatura

### 2.2.1 Transparência

Segundo Fiuza e Medeiros (2014), a transparência é um instrumento de combate a corrupção e visa dificultar a coordenação dos agentes e facilitar a detecção de indícios de corrupção pelos órgãos fiscalizadores e pela sociedade. A Transparência, o acesso à informação e a divulgação de documentos e atos são fundamentais para um processo de compras dentro dos padrões da legalidade e

credibilidade. No que se refere aos procedimentos licitatórios que buscam evitar irregularidades tem-se que:

Um dos pontos sensíveis ao se tratar de contratações públicas são as oportunidades no procedimento licitatório de execução de práticas corruptas. À vista disso, uma possibilidade de evitar as irregularidades e prevenir a corrupção é a adoção do movimento Contratações Abertas, que possui o objetivo de promover reformas para que sejam realizadas contratações públicas justas e eficientes. Esse movimento possui fundamento nos quatro princípios de Governo Aberto (transparência, participação social, accountability e inovação tecnológica) [...] (Boechat, 2021, p.64).

Para construir o movimento de contratação aberta é primordial um tratamento equânime e justo para todos os envolvidos e em todas as etapas relacionadas às compras públicas. Do planejamento, passando pela entrega, até ser efetuado o pagamento. Outras ações importantes são a divulgação de todos os atos da licitação, a disponibilização de documentos padronizados com procedimentos, informações e instruções sobre a licitação e o esclarecimento das regras e punições do processo licitatório.

Além de facilidade de acesso, a revisão das exigências regulatórias e a utilização de ferramentas eletrônicas que ajudam a mitigar riscos, deixar os procedimentos e consequências alinhados, justificados e revisados, contribuem para a credibilidade, eficiência e transparência do processo de compras.

Segundo Ribeiro e Inácio Júnior (2022, p. 43), observa-se neste estudo que: “[...] envolve a realização de esforços com vistas a permitir que todos os interessados possam ter acesso aos meios e processos reais pelos quais os contratos são concebidos e gerenciados.” Os autores ainda complementam que isso implica oportunidades iguais para todos os licitantes e um processo transparente.

Trazendo a questão do Governo eletrônico que interage diretamente com o quesito transparência, segundo Prado *et al.* (2012), pois utiliza ferramentas que facilitam o acesso a informações, pelo uso da internet, sistemas e tecnologias o que aperfeiçoa a interação agilizando a troca de informações com a sociedade. Dando continuidade, mas ainda interligando os temas do acesso ao cidadão à informação, além da obrigatoriedade de publicizar no que se refere à transparência quanto ao direito do cidadão de ser informado segundo Limberger (2007, p. 262) “O ordenamento jurídico no Estado democrático se assenta no princípio geral da publicidade, devendo o sigilo ser excepcional e justificado. Esse preceito é extraído com base no princípio da publicidade e do direito a ser informado do cidadão.”

Para Ipea (2021), transparência é um meio pelo qual os licitantes terão tratamento equânime promovendo a competição entre os ofertantes. É uma forma de dar acesso a informações relativas às normas, regularidades, instruções normativas, leis, assim como os resultados das licitações. Ainda perpassa pela questão da visibilidade dos gastos públicos e das decisões dos gestores públicos e políticos.

### 2.2.2 Integridade

A integridade está no rol dos princípios da governança pública e, em todos os processos de compras, é instrumento indispensável e, no que concerne às compras públicas, a OCDE se preocupa “[...]em fortalecer boas práticas de transparência e medidas anticorrupção” (Chioato; Lins, 2022, p. 80).

Essa integridade depende de fatores diversos, inclusive de mecanismos e capacidades que assegurem controles internos e externos efetivos, bem como possibilitem a participação dos vários atores envolvidos, desde o mercado e a sociedade civil até usuários e cidadãos como um todo. (Chioato; Lins, 2022, p. 80)

Segundo a Controladoria Geral da União (s.d) a Integridade Pública pode ser definida como um “[...]conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo principal: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente.”

O decreto 11.129, de 11 de julho de 2022 que regulamenta a lei anticorrupção 12.846, de 01º de agosto de 2013 no que concerne às práticas de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira, em seu capítulo V, art. 56 trata do Programa de Integridade trazendo os seguintes termos:

Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I – Prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e  
II – Fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.” (Brasil, 2022, Cap. V, Art. 56, Inc. I, II e parágrafo único)

Para melhorar a confiança das instituições públicas perante a sociedade, é requisito essencial “manter um alto nível de integridade e desenvolver uma cultura organizacional baseada em elevados valores e padrões de conduta, constituindo políticas públicas fundamentais a serem constantemente promovidas e incentivadas pelos governantes e gestores” (Leal, 2021, p. 157).

Para Ipea (2021), integridade é padronizar o agir dos funcionários públicos através da utilização de códigos de conduta que induzem um comportamento profissional adequado e extingam o conflito de interesses. A integridade também preconiza os programas de treinamento, tanto para os agentes públicos quanto para os licitantes com orientações sobre os riscos e as consequências de se cometer atos ilícitos. Também as empresas participantes dos processos para a contratação de serviços e aquisições governamentais devem ter instrumentos para induzir a conformidade de seus procedimentos dirimindo os riscos que envolvem as compras públicas.

### **2.2.3 Facilitação ao acesso**

Com relação à facilitação de acesso, o Governo Federal é bastante atuante na elaboração e melhoria dos sistemas para compras públicas. Fernandes (2019) trata que:

A Administração Federal desenvolveu o seu portal – “Comprasnet” ([www.comprasnet.gov.br](http://www.comprasnet.gov.br)) –, permitindo que os fornecedores tenham acesso a ferramentas de apoio às compras e a bases de dados interligadas entre todos os órgãos. Estes sistemas oferecem funcionalidades que facilitam a participação dos fornecedores nas licitações públicas, através da publicação de anúncios de licitação na internet e do cadastro online, além da participação direta nos pregões eletrônicos, a partir de qualquer local conectado. (Fernandes, 2019, p. 06).

Para facilitar o processo para licitantes, bem como para os pregoeiros ou agentes públicos, por exemplo:

As documentações envolvidas em processos licitatórios devem ser padronizadas e exigidas apenas de forma proporcional, conforme a necessidade de cada certame, ou seja, a administração deve exigir apenas o essencial em cada processo.” (Ipea, 2021, p.19).

Com a NLLC, uma das perspectivas é a maior facilidade de manuseio das ferramentas digitais, de forma que o processo seja mais transparente possível, bem como mais acessível ao cidadão. Segundo o Ministério da Gestão e Inovação (MGI)

o objetivo é “tornar o processo de contratação mais moderno, célere, eficaz e transparente”.

O Cadernos Brasil na OCDE: compras públicas, publicado pelo IPEA (2021) trata a facilidade ao acesso visando garantir o estabelecimento de regulamentos e procedimentos uniformizados a serem seguidos para garantir a segurança, evitando contradições nas decisões, bem como que os licitantes sejam tratados de forma justa, transparente e igualitária. Os documentos solicitados devem ser o padrão para todos os licitantes e apenas o essencial para cada processo.

Para Ipea (2021, p. 20) deve-se “[...] evitar dispensa de licitação[...]” Visando, ainda conforme Ipea (2021, p. 20) “[...] garantir a competitividade entre empresas e evitar direcionamento de licitações”.

#### **2.2.4 Equilíbrio**

Segundo Santos (2019, p.174) “em linhas gerais as compras públicas possuem dupla finalidade: “a satisfação de necessidades públicas (bens, obras ou serviços) e a implementação de políticas de caráter ambiental, social, econômico”. A questão sobre o equilíbrio se traduz também nos benefícios trazidos às micro e pequenas empresas como política de governo para impulsionar os negócios e a economia. Para Cunha e Bourlegat (2016):

A inclusão de Micro e Empresas de Pequeno Porte passou a fazer parte de uma das finalidades das Compras governamentais pelo sistema de Pregão Eletrônico. Baseado em princípios e exigências legais, para esse segmento econômico empresarial da sociedade brasileira passou-se a criar alguns benefícios específicos. [...], que atribuem tratamento diferenciado, simplificado e favorecido para essas empresas. (Cunha; Bourlegat (2016, p. 414).

Ainda segundo Cunha e Bourlegat (2016) as exigências legais facilitam as participações das micro e pequenas empresas nos processos licitatórios e cumpre seu papel social com a manutenção de empregos e renda para a localidade em que está inserida. Suas leis estabelecem igualdade de competitividade entre o pequeno e grande empresário e traz benefícios através do critério de desempate, bem como das exigências para a contratação.

Para Ipea (2021, p. 20), o equilíbrio busca dar prioridade à análise em utilizar as compras públicas para “[...] perseguir os objetivos secundários em políticas públicas (crescimento sustentável, inovação e fortalecimento de micro e pequenas

empresas) [...]” integrando os objetivos secundários nas compras públicas através de planejamentos e estudos de impactos e análise de risco sobre esta compra inserida na política pública. Além do mais, deve-se desenvolver ferramentas e métodos para medir a efetividade utilizando indicadores e informações do custo-benefício da política, incentivada através das aquisições governamentais.

### **2.2.5 Transparência dos órgãos que promovem licitações**

Os órgãos públicos que promovem licitações fazem suas contratações baseadas em leis, decretos e instruções. E quanto mais estas leis proporcionarem diretrizes que apoiem a transparência melhor e mais eficaz serão os procedimentos que promovem a Transparência.

A lei nº 14.133/21, inovou também no sentido de que, além de estabelecer as normas gerais para as contratações públicas, reuniu as leis existentes para Pregão Eletrônico, Regime Diferenciado de Contratação (RDC) e entendimentos do TCU em uma só lei, como dito anteriormente. Isso trouxe segurança jurídica para os aplicadores da lei, pois ter os normativos de compras públicas em um só lugar padroniza o entendimento e facilita o manuseio da lei. (Justen, 2021 *apud* Rabello 2022)

Porém, segundo Figueiredo (2013, p. 12) “uma administração transparente permite a participação do cidadão na gestão e no controle da administração pública e, para que essa expectativa se torne realidade, é essencial que ele tenha capacidade de conhecer e compreender as informações divulgadas.” Ou seja, não é apenas lançar mão de divulgação de documentos e afins. Para isto é importante um diálogo com a sociedade através de canais institucionais. Para Assis e Villa, (2013. P.02) “O controle social consiste, portanto, em canais institucionais de participação na gestão governamental, com a presença de novos sujeitos coletivos nos processos decisórios, [...]”

Para a OCDE (2021), em se tratando de transparência dos órgãos públicos, busca-se mais espaços de diálogo entre a sociedade civil e a administração pública, desde o momento da formulação das leis e regulamentos, bem como de suas alterações que envolvam as compras públicas. Seja por meio de consultas ou debates entre os fornecedores, os mercados interessados e o público geral e na sequência deve ser dada transparência dos resultados. Além do mais deve-se criar ferramentas para facilitar o acesso às informações e resultados, bem como a participação dos interessados.

## 2.2.6 Eficiência

A Eficiência é um dos princípios da administração Pública que nos traz que

[...]a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. (Camargo; Guimarães, 2013 p.134)

A eficiência é um dos temas prioritários na agenda de modernização e tem relação com o desempenho, com a transparência e com a prestação de contas, segundo Ribeiro e Inácio Júnior (2022). Ainda segundo os mesmos autores (Ribeiro; Inácio Júnior, 2022, p.39) “[...] em particular no caso das compras governamentais, estão associados ao processo de construção de programas de governo eletrônico alicerçado no uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs)”.

Um exemplo, é o caso de contratações para soluções tecnológicas que, segundo Chioato e Lins (2022, p.104) “o equilíbrio entre selecionar a melhor solução tecnológica e contratá-la pelo menor custo possível sempre será preocupação e objeto de intensa supervisão dos órgãos de controle”.

Mas para isto, segundo o Cadernos Brasil na OCDE: compras Públicas, publicado em 2021, pelo IPEA, é necessário Planejamento e análises de viabilidade e de riscos e utilização de indicadores que sustentem os benefícios da compra pública.

Para Ipea (2021) para o alcance da Eficiência as Administrações Públicas devem identificar os conflitos de normas, regulações excessivas, bem como incentivar a construção de processos mais céleres, menos burocráticos e com custos reduzidos. A Administração deve perseguir a satisfação do usuário final aplicando critérios e especificações que conduzirá a uma boa escolha de proposta, além de utilizar-se de avaliadores com experiência em licitações.

## 2.2.7 Políticas de digitalização

As ferramentas e os sistemas digitais ocasionam mais celeridade, transparência e eficiência para a realização de compras públicas. A utilização destas tecnologias facilita e democratiza o acesso às informações. Desta forma,

O Brasil começou a trilhar um caminho mais consistente rumo ao governo digital no ano de 2000, quando foi aprovada a Proposta de Política de Governo Eletrônico para o Poder Executivo Federal, prevendo: alinhamentos transeitoriais em infraestruturas de tecnologia da informação, racionalização de gastos em tecnologia da informação e comunicação, promoção de acesso online a serviços e implementação de medidas de inclusão digital (Thorstensen; Zuchier, 2020, p.5).

Os novos direcionamentos do governo são para transformar o governo eletrônico em um governo digital. A transformação digital no setor público é necessária para melhorar a transparência, otimizar os serviços públicos, além de melhorar a participação popular. A Estratégia de governança digital é uma política pública e esta estratégia brasileira para a transformação digital (E-Digital) tem como objetivo:

[...]desburocratizar, modernizar, fortalecer e simplificar a relação do Estado com a sociedade, utilizando tecnologias digitais. Seus princípios abertura e transparência, priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital, compartilhamento da capacidade de serviço, foco nas necessidades do cidadão, segurança e privacidade, simplicidade, participação e controle social, governo com plataforma e inovação (Estratégia Brasileira Para A Transformação Digital (E-Digital, 2018 p. 95-96).

Segundo a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital, 2018) referente ao Ciclo (2022- 2026, p. 82), “a inclusão digital da sociedade depende da ampla oferta e utilização de serviços públicos digitais”. Esta Estratégia de Governo Digital (EGD) promoveu diversos avanços na digitalização da administração pública federal”. No entanto, os estados e municípios ainda precisam percorrer um caminho para ofertar serviços públicos digitais de qualidade e acessível à população. Para a Ipea (2021), tal mudança passa por utilizar ferramentas mais recentes, buscando garantir maior transparência e acesso aos fornecedores licitantes que irão concorrer oferecendo bens e serviços. Buscando ainda diminuir custos e integrando os processos de aquisições governamentais ao orçamento público.

Ainda neste contexto da Política de digitalização o Ipea (2021) entende que a Administração Pública deve assegurar que as plataformas eletrônicas sejam adaptáveis aos diversos contextos e situações e sejam acessíveis a todos os usuários tanto no âmbito da União como dos Estados e Municípios

## 2.2.8 Capacitação de funcionários públicos

A capacitação e formação de servidores ganhou bastante espaço após a reforma administrativa e, como consequência, exigiu um corpo técnico mais especializado. É como cita Souza (2002, p.87) “nenhum processo de reforma, nenhum sistema gerencial, pode prosperar sem o desenvolvimento de pessoas, por meio da formação de alta qualidade.”

Ranzini e Bryan (2017) traz que para atender às demandas de servidores e funcionários públicos foram criadas

[...] ‘escolas de governo’ nos diversos entes federativos e poderes governamentais. Ganham expressividade também as experiências de profissionalização para o setor público estabelecidas fora dos espaços de governo, por meio de instituições de ensino superior, universidades corporativas, organizações não governamentais e fundações partidárias (Ranzini; Bryan, 2017, p. 419).

No que diz respeito a qualificação de funcionários públicos na gestão de compras governamentais e considerando este estudo tem-se:

No âmbito da Administração Pública Federal, o Decreto n.º 1.094/1994 regulamentou o Sistema de Serviços Gerais – SISG, cujo órgão central é a Secretaria de Gestão – SEGES, do Ministério do Planejamento. [...]. São competências do SISG: normatizar as aquisições e contratações de serviços, propiciar a modelagem básica de processos, visando a padronização, controle e gestão, e estimular a capacitação e o desenvolvimento dos servidores (Cruz, 2019, p. 28).

No atual governo, que teve início em 2023, a SEGES compõe o Ministério da Gestão e Inovação. Para Ranzini e Bryan (2017, p. 434), as ofertas de capacitação devem ter consonância porque “as ações de capacitação e formação para o setor público somente geram resultados caso estejam efetivamente vinculadas às demandas identificadas, capazes de diminuir as lacunas de qualificação e promover melhorias no desempenho individual e organizacional”. Portanto, faz-se necessário: que as atividades de trabalho relacionadas às compras públicas, sejam tratadas como carreira, utilizando critérios de avaliação e desempenho como métricas para a ascensão profissional; ações de capacitação e melhoramento do funcionário; e grupos de estudos, com universidades e organizações (governamentais e não governamentais), em busca de soluções viáveis para os processos de aquisição governamental (Ipea, 2021).

### 2.2.9 Avaliação de resultados

A avaliação sobre os processos realizados é importante para tomada de decisão e até para mudança de planos e procedimentos. Para Queiroz e Capelari (2020)

Embora sejam muitas e amplas as definições para as ações de avaliação, há em comum entre elas a ideia de que avaliações contribuem decisivamente para gerar o conhecimento necessário à orientação do processo decisório [...], sendo, portanto, oportunidades únicas e valiosas de aprendizado organizacional e de aperfeiçoamento [...] (Queiroz; Capelari, 2020, p. 4).

Podem ser escolhidos alguns indicadores e estabelecer metas de resultados como ponto de partida para uma avaliação a partir de um planejamento. Para Souza, Mauss, Diehl e Bleil (2008, p.03) “Metas de resultado fixadas no planejamento devem ser alcançadas pelo gestor público [...]. Assim, é possível avaliar os resultados dos serviços, [...], da entidade como um todo e dos respectivos responsáveis pela gestão”. Neste contexto, segundo Genari e Camargo (2020, p.20) “[...] é possível inferir que a tomada de decisão organizacional é favorecida, quando a empresa possui informações vinculadas à avaliação de resultados dos seus processos.” Freire (2022, p.77) elenca (no Quadro 17) os indicadores para análise de desempenho no processo de compras:

Valor efetivamente negociado pelo pregoeiro; Índice de retrabalho na instrução das contratações.; volume total de compras, Taxa de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados) do total licitado, Valor de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados), Percentual de licitações concluídas com êxito, Índice de pregões homologados, Tempo médio, em dias, de duração das fases da licitação, Valor adquirido em relação ao licitado, Proporção entre itens demandados e itens adquiridos, Taxa de planejamento das aquisições e contratações, Demanda licitada no Plano Anual de Contratações (PAC), Percentual de pessoas, atuantes no setor de compras públicas, capacitadas na área de aquisições e contratações, satisfação do usuário e Pesquisa de satisfação 360º do serviço de gestão de contratos (Freire, 2022, p. 77).

Para o Ipea (2021), é preciso realizar a avaliação periódica dos resultados das licitações através das coletas de dados e informações sobre o certame de compras públicas relacionando preços ofertados, bem como se a licitação teve sucesso ou resultou fracassada ou deserta. Ipea (2021) recomendam também que sejam formulados indicadores para medir o grau de efetividade do processo licitatório e comparar diferentes processos de compras.

### 2.2.10 Gestão de Risco

A gestão de risco, segundo Araújo e Gomes (2020, p. 3) “[...] consiste em um processo sistemático e metódico, por meio do qual os riscos que podem influenciar o cumprimento dos objetivos da organização são analisados, avaliados e tratados (ação)”.

A Gestão de Riscos também está no rol do planejamento e busca amenizar ou eliminar os gargalos que impedem o sucesso de um processo no quesito compras públicas. É o que dizem Costa e Terra (2019):

A identificação dos riscos se coloca como sendo um dos principais desafios dos gestores de compras públicas. Tal preocupação se deve, entre outros pontos, aos efeitos que podem ir além da não contratação da proposta mais vantajosa ou de um bem/serviço de qualidade ruim” (Costa; Terra, 2019, p. 78)

Estes mesmos autores escreveram sobre os riscos que envolvem compras públicas: risco tecnológico, risco de mercado, risco organizacional, risco financeiro e risco de turbulência. E ainda descrevem sobre cada risco:

Os riscos tecnológicos incluem todos os riscos que resultam em não cumprimento, desempenho insuficiente ou desempenho defeituoso do serviço ou produto adquirido por motivos atribuíveis à operação técnica. Os riscos de mercado ocorrem quando a demanda privada não responde adequadamente ao esperado, quando os mercados públicos permanecem fragmentados ou quando há uma falta de empresas que oferecem inovações. Uma das razões para isso pode ser que os requisitos de especificação são muito rigorosos. Os riscos organizacionais referem-se a riscos devidos à falha do contrato ou sub entrega por motivos relacionados à organização contratante. Os riscos financeiros, por sua vez, estão associados à incerteza quanto ao cumprimento dos objetivos de custos do contrato e também com a garantia de capacidade de fundos para permitir o início da sua execução. Por fim, os riscos de turbulência envolvem um conjunto de atores e ações do processo de execução do contrato e podem levar a respostas disfuncionais de outros atores envolvidos no processo. (Costa; Terra, 2019, p. 79)

Oliveira (2023, p. 58) cita que: “A identificação dos riscos envolve reconhecer, descrever e caracterizar os riscos e suas causas e consequências. A análise dos riscos consiste na estimação da probabilidade e o impacto dos eventos identificados como riscos.” Para o Ipea (2021, p. 21) é recomendado “a criação de ferramentas de avaliação de riscos para identificar ameaças ao sistema licitatório.” Deve também, segundo OCDE (2021, p.21) identificar riscos, como violações das regras dos editais e erros por parte da comissão de licitações e dos funcionários responsáveis[...]”.

Ipea (2021, p. 21) recomenda ainda que haja a “[...] prevenção de riscos como programas de denúncias, divulgação de informações sobre riscos para funcionários[.]”

além de envolver os agentes diretos ou indiretos, fornecedores e sociedade em geral para estimular formas de prevenção e redução de riscos das licitações.

### **2.2.11 Responsabilização dos agentes envolvidos**

Com relação à responsabilização do agente público de acordo com a página oficial do Ministério da Integração do governo Federal (s.d)

[...] o cometimento de condutas administrativas irregulares ou o descumprimento de deveres funcionais dão margem à responsabilidade administrativa, danos patrimoniais causados à Administração Pública ou a terceiros ensejam a responsabilidade civil e a prática de crimes e contravenções penais à responsabilização penal.

É importante que sejam definidos os procedimentos a serem seguidos pelos agentes envolvidos nas compras públicas, sejam eles os pregoeiros ou os licitantes.

[...] fundamental identificar quais são os deveres atribuídos a tais agentes, lembrando que é possível que normas internas do órgão ou da entidade da Administração Pública disciplinam tarefas que devem ser desempenhadas pelos agentes envolvidos no certame.” (Tribunal de Contas da União, 2013, p. 5)

No que se aplica aos órgãos de controle interno e externo segundo Silva e Juliani (2022, p. 90) é: “[...] fundamental o desenvolvimento de mecanismos de prevenção, controle e combate à corrupção na administração pública, [...]”.

Para o Ipea (2021), recomenda-se estabelecer regras que identifiquem as competências de cada agente envolvido, atribuindo também as responsabilidades de acordo com os graus de hierarquia. Orienta desenvolver um sistema de sanções tanto para o funcionário público /servidores quanto para os atores da esfera privada, porém com a cautela para que não seja criado uma cultura de medo de agir dos atores públicos e privados.

Conforme Ipea (2021), a administração pública deve ser ágil, justa e coerente. E quando identificado algum erro dela, deve conduzir de maneira transparente e rápida para saná-lo. A Administração Pública deve ainda buscar um sistema de controle para monitorar e verificar se os atos e procedimentos estão em conformidade, pois, é preciso estar de acordo com a lei, regras, instruções e regimentos. Além de servir para monitorar o desempenho das licitações, se estão conforme ou não com o objetivo a que se propõe o processo.

### 2.2.12 Integração das licitações no orçamento geral estatal

Com o avanço das tecnologias das ferramentas na área de compras públicas governamentais houve uma integração de informações que ajudou no processo de aquisição de bens e serviços. Uma das tendências deste avanço de tecnologia e informação:

[...]foram as metodologias e ferramentas de gestão das compras, que se desenvolveram apoiadas no aproveitamento dos potenciais da tecnologia da informação. Exemplos desse tipo de inovação foram as experiências de informatização de várias etapas do fluxo processual das licitações dentro dos órgãos, os sistemas e metodologias de planejamento das compras, a padronização dos materiais e serviços, a estimação dos preços de referência, a gestão de contratos, a avaliação de fornecedores e a integração das licitações ao orçamento, além da construção de indicadores gerenciais sobre a área (Fernandes, 2019, p. 13).

Segundo Ferrer (2013) uma das maneiras de integrar orçamento e aquisições através de licitações, sofre influência direta das mudanças no planejamento das compras e da aferição dos resultados. O autor também fala que uma visão ampla do orçamento evita aquisições mal planejadas.

De modo geral, é recomendável que as compras públicas estejam integradas com o orçamento público que, conforme Ipea (2021, p. 23), tem por consequência aumentar “[...]a eficiência das licitações, reduzem redundâncias de gastos e garantem uma entrega de bens e serviços mais eficiente”. Ainda, é necessário que as autoridades levem em consideração as compras e contratações a serem realizadas ao longo dos anos, prezando por uma visão a longo prazo e, ainda, uniformizar os princípios das compras públicas para todos os envolvidos no processo (órgãos da administração pública e setor privado), para, conforme Ipea (2021, p. 23) “[...] garantir consistência regulatória e das práticas do setor público na entrega de bens e serviços” trazendo uma questão que traz segurança aos envolvidos no processo que traz que “a previsibilidade também impacta positivamente os parceiros privados do setor público.

## 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa buscou identificar as recomendações, diretrizes e propostas da OCDE para compras públicas, e se elas estão sendo implantadas ou aplicadas na Univasf através de normas, leis e programas (Figura 1). Segundo Rodrigues (2011,

p.12) “Metodologia Científica consiste no estudo, geração e verificação dos métodos, técnicas e processos utilizados na investigação e resolução de problemas, para o desenvolvimento do conhecimento científico.” Para Gil (2002, p.162), ela descreve os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa, variando conforme sua peculiaridade e de informações sobre aspectos associados à problemática.

### 3.1 Caracterização da Pesquisa

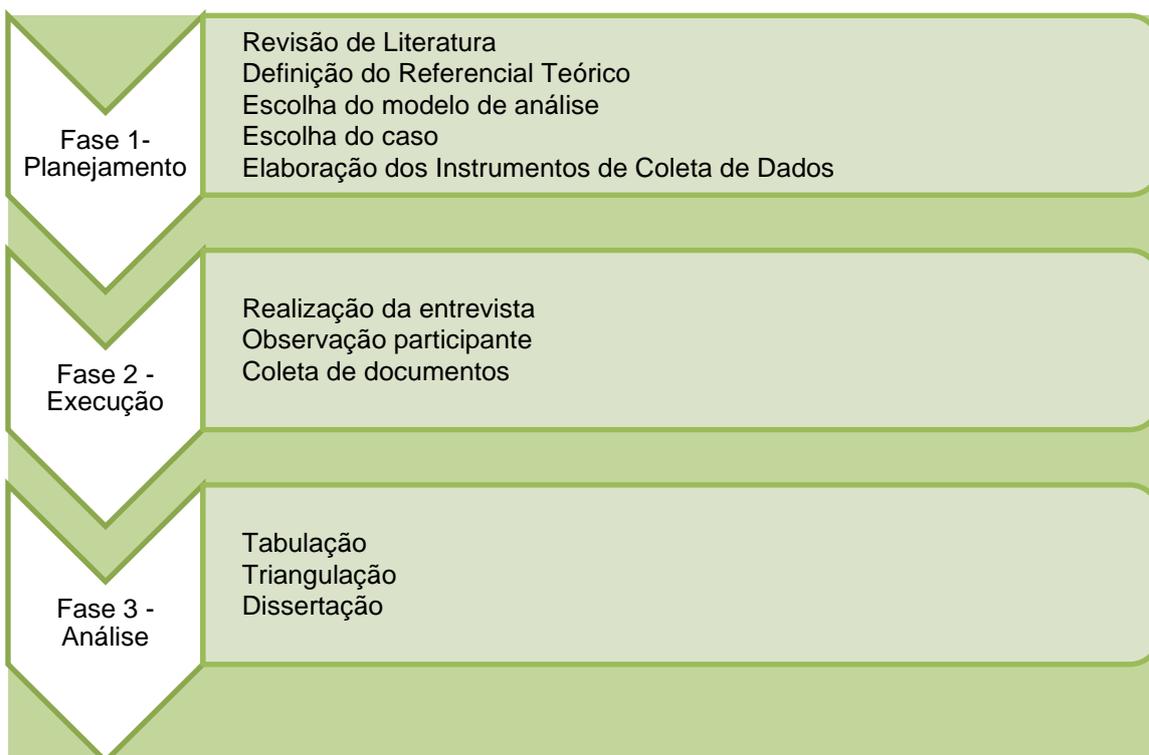
Este trabalho foi desenvolvido a partir de um estudo de caso, que é um método qualitativo, geralmente utilizado quando não há dados robustos sobre o fenômeno estudado. Segundo Creswell (2007, p.186) “pesquisa qualitativa usa métodos múltiplos que são interativos e humanísticos. [...] e cada vez mais envolvem participação ativa dos participantes e sensibilidade aos participantes do estudo.” Sendo assim,

[...] numa pesquisa de cunho qualitativo, a interpretação do pesquisador apresenta uma importância fundamental. Afinal, não se trata apenas de um conjunto de informações fechadas cujo valor numérico é o único aspecto a ser levado em consideração, devido à própria natureza do fenômeno investigado. (Menezes *et al.*, 2019, p. 29)

Para identificar como a Univasf gerencia suas compras públicas em comparação às recomendações da OCDE, sob a ótica destas recomendações foi explorado o método de estudo de caso que segundo YIN (2001, p. 21) “contribui, de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.”

Quanto aos objetivos, a pesquisa se enquadra na categoria descritiva. As descritivas, segundo Gil (2017, p. 32) “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.”

Figura 1: Infográfico da metodologia utilizada nesta pesquisa.



Fonte: Elaboração Própria a partir da metodologia utilizada nesta pesquisa.

### 3.2 Locus do Estudo e participantes

Foram coletados dados referentes às compras públicas de bens de uso comum, através da modalidade pregão eletrônico por Sistema de Registro de Preço, nos 12 meses iniciais (2023 - 2024) da atual gestão da Univasf. As unidades de análise foram as Pró-Reitorias de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e a de Gestão e Orçamento da Universidade Federal do Vale do São Francisco que é uma instituição inserida em três estados: Bahia, Pernambuco e Piauí, na região do semiárido nordestino. Sua administração é centralizada na reitoria e, desta forma, tanto o planejamento como as compras são realizadas por estas duas Pró-Reitorias respectivamente.

Os atores envolvidos nesta pesquisa foram alguns dos dirigentes destas Pró-Reitorias: O Pró-Reitor de Gestão e Orçamento, o Diretor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, além da responsável pela Direção do Departamento de Compras e Licitações e da Coordenação de Licitações como observadora participante, bem como os pregoeiros(as). Todos lotados na Reitoria, Campus Petrolina da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf).

O convite para participação na entrevista foi feito pessoalmente combinando data, horário e local. As entrevistas foram realizadas de forma presencial ou virtual de forma síncrona pela plataforma google meet, conforme a disponibilidade e preferência do entrevistado(a).

### 3.3 Procedimentos de Coleta

As fontes de dados utilizados na pesquisa são documentais (Leis, decretos, instruções, cartas de serviço, sistemas e ferramentas utilizados para a realização das licitações), entrevista semiestruturada e sua transcrição obtida através da plataforma Gladia, pois pode absorver informações mais fidedignas, outra técnica de coleta utilizada foi o relatório como resultado de uma análise sistemática a partir da observação participante (Figura 2).

Figura 2: Infográfico referente à coleta de dados realizada para avaliação das compras públicas da Univasf, a partir das recomendações da OCDE.



Fonte: Elaboração Própria a partir da metodologia utilizada para coleta de dados da pesquisa.

Com relação ao procedimento de coleta documental o Quadro 3 elenca os documentos pesquisados

Quadro 3: Documentos Pesquisados

<b>Documentos pesquisados</b>
Cadernos Brasil na OCDE: compras públicas, publicada pelo Ipea (2021)
Cartas de serviços da Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento e da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e da Controladoria
Regimento interno Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento e da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Diretrizes para aquisições e contratações no âmbito da Univasf
Planejamento de compras da Univasf
Resolução nº 06/2018 - Institui a metodologia de distribuição orçamentária entre colegiados acadêmicos da Universidade Federal Do Vale Do São Francisco – Univasf.
Resolução nº20/ 2021 - Institui a Política de Gestão de Riscos - PGRISCOS, da Universidade Federal do Vale do São Francisco - Univasf.
Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação – AGU e MGI
Decreto nº 10947 – Plano de Contratação Anual
Decreto nº 11. 462 de 31 de março de 2023. Dispõe sobre o sistema de registro de preços
Decreto nº 11.430 de 08 de março de 2023. Regulamenta a lei nº 14.133 percentual de contratação de mulheres
Decreto nº 11.476 de 6 de abril de 2023. Regulamenta o programa de aquisição de alimentos
Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo Federal
Decreto nº 10.947 de 25 de janeiro de 2022. Dispõe sobre o plano de contratações anula e o sistema de planejamento e gerenciamento de compras

Instrução Normativa SEGES/ME nº 65, de 7 de julho de 2021, Instrução Normativa SEGES/ME nº 73, de 30 de setembro de 2022
Lei 14.133/2021 – Lei de licitações e contratos
Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e empresa de pequeno porte
Portal de compras do governo federal
Plano de desenvolvimento de pessoas 2024 da Pró- Reitoria de Gestão de Pessoas da Univasf
Manual de protocolo do Sipac da Univasf
Pregão eletrônico pela nova lei de licitações. Manual operacional
Plano diretor de logística sustentável do governo federal
Licitações & Contratos: orientações e jurisprudência do TCU
Manual do Leds
Cartilha de orientações sobre bens patrimoniais permanentes (aquisições, conserto e movimentações) na Univasf
Plano de desenvolvimento institucional – PDI – (2016-2025)
Relatório de avaliação de riscos nº 201914. Controladoria Interna
Guia nacional de contratações sustentáveis da AGU

Fonte: Elaboração própria a partir dos documentos pesquisados

As perguntas para a entrevista foram selecionadas a partir de uma leitura analítica, baseada nos conceitos dos princípios expressos pela OCDE. Para Gil (2002, p. 114-115): “Entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas fórmula questões e a outra responde.”

O projeto foi submetido ao comitê de ética e, após a sua aprovação, as entrevistas foram marcadas e ocorreram entre 05 de julho e 16 de julho de 2024. Ao todo, 6 participantes foram entrevistados em lugares silenciosos, respeitando sua privacidade e sem intercorrências (Tabela 1).

Tabela 1: Dados referentes aos entrevistados e volume do material.

Entrevistado	Duração (Minutos)	Transcrição (quantidade de páginas)
A	83	28
B	43	23
C	65	23
D	75	37
E	61	29
F	33	17
Total:	360	157

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas

Foram elaboradas anotações e relatórios referentes à observação participante, uma vez que a autora principal da pesquisa também atua como pregoeira *in loco*. Segundo Yin (2001), a observação participante:

é uma modalidade especial [...] na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados” (Yin, 2001, p. 116).

Estes relatos foram baseados na atenção durante todo o tempo da pesquisa, desde a análise documental, passando pelas entrevistas, além do cotidiano como pregoeira e Coordenadora de Licitações da instituição.

### 3.4 Procedimento de Análise de Dados

Antes da realização da análise foi realizado o tratamento destes dados feita a partir da tabulação proveniente da coleta de documentos, bem como das respostas das entrevistas semiestruturadas e do relatório, como resultado de uma análise sistemática baseada nos registros obtidos da observação participante através da utilização de planilhas de Excel. Na sequência foi realizada a triangulação dos dados obtidos. Para Yin (2001, p. 120) Triangulação é “fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências”. Ainda com relação à Triangulação tem-se que:

Triangulação é uma dessas estratégias de aprimoramento dos estudos qualitativos envolvendo diferentes perspectivas, utilizada não só para aumentar a sua credibilidade, ao implicar a utilização de dois ou mais métodos, teorias, fontes de dados e pesquisadores, mas também possibilitar a apreensão do fenômeno sob diferentes níveis, considerando, desta forma, a complexidade dos objetos de estudo [...] (Santos *et al.*, p.656, 2020).

Esta pesquisa utilizou o Cadernos Brasil na OCDE relativo a Compras Públicas, IPEA (2021), como de parâmetro para esta pesquisa, além de Sites Governamentais como o da Casa Civil, Ministério da Gestão e Inovação (MGI), Ministério da Economia (ME), Controladoria Geral da União (CGU).

Para ajudar na triangulação, foram exploradas as teorias com relação às variáveis, sendo utilizado autores que tratam da Transparência, como Limberger (2007), Prado, Ribeira e Diniz (2012), Fiuza e Medeiros (2014), Boechat (2021), e Ribeiro e Inácio Júnior (2022). Com relação à Integridade, Leal (2021), e Chioato e Lins (2022). Quanto à Facilitação de acesso, tem-se Fernandes (2019). No que se refere a Equilíbrio cita-se Cunha e Bourlegat (2016), e Santos (2019). Na Transparência dos órgãos que promovem licitação encontra-se Assis e Villa (2003), Figueiredo (2013), e Justen, (2021) *apud* Rabello (2022). Com relação à Eficiência têm Camargo e Guimarães (2013), Chioato e Lins (2022), e Ribeiro e Inácio Júnior (2022). Tratando da Políticas de digitalização encontra-se Thorstensen e Zuchier (2020). Com relação à capacitação de funcionários públicos trabalhou-se com Souza (2002), Ranzini e Bryan (2017), e CRUZ (2019). Quanto à Avaliação de Resultados têm Souza, Mauss, Diehl e Bleil (2008), Genari e Camargo (2020), Queiroz e Capelari (2020) e Freire (2022) Na Gestão de Risco têm Costa e Terra (2019), e Araújo e Gomes (2020) e Oliveira (2023). Falando de Integração de Licitações: Ferrer (2013), e Fernandes (2019). Utilizou-se também outros artigos, livros, decretos e leis

relacionadas a compras públicas governamentais e o cadernos Brasil na OCDE relativo a Compras Públicas, IPEA (2021).

### 3.5 Aspectos Éticos

Esta pesquisa respeitou todos os princípios éticos da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Em todas as fases, desde o planejamento e pesquisa para a escrita do texto, passando pela fase da coleta de dados até a divulgação dos resultados, foram respeitados todos os aspectos éticos. Segundo Amorim (2019, p. 3) “A ética deve ser incorporada como parte indissociável do saber científico”. Ainda:

[...] é imprescindível ter a consciência que ela deverá ser a pedra angular de todo o processo para a tomada de decisões, escolhas e ações, daqueles envolvidos nas atividades científicas. O intuito é buscar um equilíbrio entre o processo de investigação científica e a proteção das pessoas que dela participam; buscando, nesse curso, promover o exercício do respeito e da responsabilidade em prol de uma melhor qualidade de vida e dignidade para todos (Amorim, 2019, p. 3).

Foi entregue a todos os participantes da pesquisa um Termo Circunstanciado Livre e Esclarecido (TCLE), que é o documento assinado pelo participante da pesquisa e pelo pesquisador, onde há informações relacionadas ao caráter da pesquisa, como o tema, justificativas, riscos e benefícios e garantias do participante. Conforme a Resolução nº 466 de 12 de dezembro deve “[...] conter todas as informações necessárias, em linguagem clara e objetiva, de fácil entendimento, para o mais completo esclarecimento sobre a pesquisa a qual se propõe participar.” O TCLE baseado na Resolução nº 466 de 12 de dezembro traz em seu corpo os riscos, benefícios e garantias.

Com relação aos riscos pode-se dizer que toda a pesquisa com seres humanos envolve riscos, em tipos e gradações variados, e esses também podem causar danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social ou cultural. A entrevista aplicada possui perguntas que são estritamente científicas, não oferecendo risco à dignidade ou integridade física do(a) participante, embora haja a possibilidade de, em algum momento, sentir-se incomodado ao responder a alguma(as) questão/questões, cansado, inseguro com questões referentes à quebra de anonimato, além de se sentir desconfortável no local da aplicação e pelo tempo de duração da entrevista.

Em todos esses casos, o(a) participante teve plena liberdade de não responder qualquer questão ou passar para a próxima pergunta, sem necessidade

de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento. O tempo deferido para a resolução do questionário foi, em média, de uma hora, e o local, dia e hora foram agendados conforme o participante se sentiu mais confortável, ocorrendo tanto de forma presencial quanto virtual (síncrono). A entrevista foi gravada através de um gravador de voz, única e exclusivamente para análise de dados por parte da equipe de pesquisa. A voz do participante não será exposta ou publicizada. Foi entregue a cada participante, juntamente com o TCLE, um termo de autorização para utilização de som de voz para fins científicos referentes aos objetivos descritos no termo.

Ainda, com a finalidade de preservar a identidade dos participantes, seus nomes foram suprimidos, sendo denominados A, B, C, D, E, e F, o que possibilitará limitar a identificação dos participantes apenas à pesquisadora e ao seu orientador. Com relação ao risco social que pode advir da entrevista referente à competência /conhecimento dos participantes, a pesquisa entrou apenas no mérito de que forma ocorre o gerenciamento das compras públicas da Univasf sob a ótica dos princípios recomendados pela OCDE, ou seja, se já está sendo observado nos processos de compras públicas da Univasf os princípios recomendados pela OCDE. Nesta pesquisa foram avaliados os processos e não as pessoas. Não sendo analisado ou julgado o nível de conhecimento e competência do participante, e na garantia da não utilização de informações que possam prejudicar os entrevistados. Ressalta-se ainda, que a pesquisadora somente deu início à pesquisa após a obtenção da referida aprovação pelo CEP.

Sobre os benefícios, os entrevistados são partes interessadas nos resultados desta pesquisa, pois trabalham inseridos no contexto das compras públicas e toda possível melhoria advinda deste estudo impacta no seu cotidiano laboral. Desta forma tem total interesse no diagnóstico e avaliação dos processos. A mesma Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012, traz as garantias éticas, as quais constou no termo de consentimento livre e esclarecido (elaborado de acordo com a resolução nº 466/2012-CNS/MS) para maiores de 18 anos ou emancipados. São as seguintes:

Quanto ao custo: Fica garantida o acompanhamento e a assistência imediata e integral aos participantes da pesquisa no que se refere às complicações e danos decorrentes da pesquisa, pelo tempo que for necessário, bem como também será garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação

serão assumidas pelos pesquisadores (tais como ressarcimento de transporte e alimentação).

Quanto a Confidencialidade: É garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa, mesmo após o término da pesquisa. Somente o(s) pesquisador(es) terão conhecimento de sua identidade e informações e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados. É garantido que caso decida participar da pesquisa, as informações sobre seus dados pessoais serão mantidas de maneira confidencial e sigilosa. Mesmo com a publicação dos resultados em revistas científicas seus dados ainda permanecerão sob sigilo. Os dados coletados nesta pesquisa (gravações, entrevistas, fotos, filmagens, etc), ficarão armazenados em (pastas de arquivo, computador pessoal, etc.), sob a responsabilidade do pesquisador responsável, pelo período de 5 anos. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa com o(s) pesquisador(es) do projeto e, para quaisquer dúvidas éticas, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa.

Quanto a Participação Voluntária: É garantido sua a plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer momento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo ou penalização alguma, conforme a Resolução No. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. E caso decida interromper sua participação na pesquisa, a equipe de pesquisadores deve ser comunicada e a coleta de dados relativos à pesquisa será imediatamente interrompida e seus dados excluídos.

Quanto ao acesso aos resultados da pesquisa: Sempre que julgar necessário você poderá ter acesso a seus dados coletados e, caso tenha interesse, você poderá receber uma cópia destes resultados.

Garantia de esclarecimentos: É garantido que o responsável pela obtenção do termo de consentimento livre e esclarecido explicou claramente ao mesmo o conteúdo das informações e se colocou à disposição para responder às suas perguntas sempre que o participante tiver novas dúvidas. Além disso, os pesquisadores garantem acesso, em qualquer etapa da pesquisa, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e inclusive para tomar conhecimento dos resultados desta pesquisa (resolução nº 466/2012, Conselho Nacional de Saúde, 2012).

#### **4. APRESENTAÇÃO DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Em relação ao primeiro objetivo deste trabalho, que trata sobre o mapeamento das etapas do processo de compras da universidade via licitação por pregão eletrônico, identificou-se que este passa por dois setores (Quadro 4).

Quadro 4: Ações e competências referentes às etapas de processos de aquisição de bens materiais para a Univasf.

TEMPO	MOVIMENTO	FASE	COMPETE A:		
0	Identificação da necessidade, pedido e decisão pela compra no Sistema LEDES	I N T E R N A	Requerente e autoridade competente		
1	Construção do DFD		E X T E R N A	Equipe de planejamento da compra	
2	Construção do ETP				
3	Cotação de Preço				
4	Construção do Termo de Referência			Equipe de Compras	
5	Construção do Edital			Procuradoria Jurídica	
6	Análise Jurídica			E X T E R N A	Equipe de Compras
7	Inclusão de dados no sistema				
8	Publicação do Edital	Fornecedores			
9	lançamento de avisos, respostas a impugnações e pedido de esclarecimentos	Equipe de Compras			
10	Inserção de propostas				
11	Abertura da Licitação				
12	Acompanhamento da fase de disputa (Lances)				
13	Fase de julgamento das propostas				
14	Fase de habilitação do fornecedor que teve a proposta aceita na fase anterior	Autoridade Competente			
15	Adjudicação ao vencedor do certame				
16	Homologação da Licitação				
17	Possível tratamento de eventuais recursos e contrarrazões	Equipe de Compras e Autoridade Competente			

18	Ata de Registro de Preço e Publicação no PNCP	Equipe de Compra
19	Empenho	Departamento de Orçamento (PROGEST)
20	Contrato e Execução	Equipe de contratos e fiscalização contratual
21	Recebimento do bem /Ateste da Nota Fiscal	PROPLADI
22	Liquidação e Pagamento	PROGEST
23	Encerramento do Processo	PROPLADI

Fonte: Elaboração Própria com base no Processo de Compras da Univasf

Inicia-se na Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, o que se denomina fase interna. As demandas dos colegiados acadêmicos e setores administrativos são consolidadas através do sistema de levantamento das demandas setoriais, chamado LEDS, que ocorrem em duas etapas.

A primeira é relativa aos pedidos de itens com pregões vigentes e a segunda etapa é a que se refere à inclusão e solicitação de novos itens a serem inseridos no planejamento de compras do ano subsequente, que não estejam contemplados nos pregões vigentes. Como resultado desta segunda etapa, é elaborado parte do plano de contratação anual (PCA), que se refere a aquisição de bens, através da Inclusão de Documento de Formalização da Demanda (DFD) no sistema de Planejamento e Gerenciamento de contratações (PGC) do governo federal, contendo a justificativa da contratação, descrição e quantitativo do objeto com a finalidade de promover a agregação de valor e compilação das demandas de mesma natureza, conforme consta no Art. 2º do decreto nº 10947 de 25 de janeiro de 2022 que dispõe sobre o sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública Federal.

Em seguida, é realizado o estudo técnico preliminar que, conforme a lei 14.133 de 1º de abril de 2021, tem como função descrever a necessidade que caracteriza o interesse público, bem como estudar e descrever a melhor solução para a realização da compra. Na sequência, é realizado o mapa de riscos, com a finalidade de identificar pontos que possam prejudicar o êxito da contratação.

Na sequência, após a conclusão constante no ETP pela viabilidade da contratação, tem-se a fase da pesquisa de preços, seguindo a Instrução Normativa SEGES/ME nº 65, de 07 de julho de 2021 e, em especial, seu Art. 5º incisos I a V que dispõem sobre o procedimento para a realização de pesquisa de preços. Para esta pesquisa, utiliza-se os seguintes parâmetros, que podem ser combinados ou não para a formação do preço estimado: Preços dos sistemas oficiais do governo, como painel de preços utilizando como referência o custo unitário menor ou igual a mediana do item; preços obtidos através de contratações similares da Administração Pública, inclusive os de Registro de preços em execução ou concluídas no período de 1 (um) ano anterior à data da pesquisa de preços. Preços pesquisados através de sítios eletrônicos especializados compreendidos no intervalo de 6 (seis) meses da publicação do edital; 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 a validade da proposta não ultrapasse os 6 (seis) meses de antecedência da data de divulgação do edital, e/ou preços obtidos através de notas fiscais eletrônicas que estejam compreendidas no período de até 1 (um) ano anterior à data de divulgação do edital.

Ainda sobre a PROPLADI, a elaboração do termo de referência, que conforme o Inciso XXIII do Art. 6º da Lei 14.133 é um documento necessário para a aquisição de bens, e deve conter definição do objeto, sua natureza, quantitativos, prazo da ata e /ou contrato e quanto a prorrogação. O Termo de Referência precisa incluir a fundamentação da contratação/aquisição que consiste na referência aos estudos técnicos preliminares correspondentes. Descrição da solução, requisitos de contratação, modelo de execução do objeto, modelo de gestão do contrato com a descrição de como a execução do objeto será acompanhada e fiscalizada, critérios de medição e pagamento, formas e critérios de seleção do fornecedor, estimativas do valor da contratação, acompanhadas dos preços unitários referenciais e adequação orçamentária. Conforme o parágrafo 1º do Art. 40 da lei 14.133, também deve constar no termo de referência a especificação do produto, preferencialmente conforme catálogo eletrônico de padronização; a indicação dos locais de entrega dos produtos e das regras para recebimentos provisório e definitivo, quando for o caso e especificação da garantia exigida e das condições de manutenção e assistência técnica, quando for o caso.

Posteriormente, o processo é encaminhado para a Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento e à Coordenação de licitações, subseqüentemente, para disponibilização aos pregoeiros(as) que farão a análise do processo e a inserção dos itens no Sistema de Registro de Preço (SRP) para publicação, por 08 (oito) dias úteis, aguardando possíveis manifestações de interesse na participação de outros órgãos e entidades. Conforme o Art. 3º do decreto 11.462/2023, a SRP pode ser utilizada quando, pelas características do objeto, houver necessidade de contratações permanentes ou frequentes; for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas; quando for conveniente para atendimento a mais de um órgão ou a mais de uma entidade, inclusive nas compras centralizadas; quando for atender a execução descentralizada de programa ou projeto federal, por meio de compra nacional; quando não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração.

Após passado o prazo de publicação da Intenção de Registro de Preço (IRP) é solicitado autorização para o Início da licitação ao pró-Reitor de Gestão e Orçamento, em seguida é feita a elaboração da minuta do Edital do pregão e anexado a este a minuta da ata e/ou minuta do contrato conforme o caso. Na minuta do Edital para aquisição de bens por SRP deve conter informação do objeto e as regras relativas à convocação, julgamento, habilitação, recursos, sanções da licitação, gestão da ata e /ou contrato, sobre a entrega do objeto e pagamento. Logo depois é juntado à minuta do edital, o TR, o ETP e as minutas da Ata e/ou contrato conforme o caso é enviado para a Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento para seja submetido à Procuradoria Federal Junto à Univasf para que seja obtido o parecer jurídico relativo ao processo.

Quando o processo retorna da Procuradoria para PROGEST, a Coordenação de Licitações verifica se há recomendações a serem atendidas e, caso haja, o processo é encaminhado para os devidos responsáveis para ajustes/justificativas e demais providências que forem necessárias para o atendimento do parecer. A partir daí, o edital (instrumento convocatório) e seus anexos encontram-se aptos para publicação.

Desta forma retorna-se para o Portal de Compras do Governo Federal, o Compras.gov.br, onde é realizada a transferência da IRP para a publicação do aviso de licitação. Em seguida, passa-se à fase da divulgação de compras, onde são realizados a complementação das informações da licitação com a inserção das informações do responsável pela contratação, bem como do pregoeiro(a). Também

é necessária a complementação de informações para cada item do pregão: como modo de disputa, critério de julgamento, intervalo de lances, quantitativo, valor unitário e local de entrega. Em seguida, o edital e seus anexos são disponibilizados para publicação no Diário Oficial da União (DOU). Na data agendada, o aviso da licitação é divulgado simultaneamente no DOU, no portal de compras do Governo Federal e no portal nacional de contratações públicas, devido a integração dos sistemas. A licitação será divulgada também na página da Univasf e no jornal de grande circulação.

Em data e horário previstos para a abertura do pregão, dá-se início a fase de lances, realizados pelos licitantes. Após, começa a fase de julgamento da proposta e, posteriormente, a fase de habilitação. Ambas são acompanhadas pelo pregoeiro(a) designado(a) e precisam estar com os requisitos de acordo com o descrito no edital para sua aceitação. Na sequência, tem-se as fases de adjudicação e homologação realizadas pela autoridade competente, no caso da Univasf, o Pró-Reitor de Gestão e Orçamento.

Posterior à homologação, o processo é encaminhado para o setor de Seção de Registro de Ata e Apoio a Licitação (SRAAL) onde serão elaboradas as atas no sistema de compras do Governo, através do módulo de Gestão de Atas. Estas atas são enviadas por e-mail aos fornecedores que obtiveram êxito na licitação, para que insiram as assinaturas digitais. O prazo para o retorno das atas assinadas é de cinco dias. Após o recebimento, as atas assinadas são inseridas no sistema integrado de Patrimônio, administração e contratos (SIPAC), para que sejam assinadas pelo Pró-Reitor de Gestão e Orçamento e após é feita a publicação destas atas no PNCP.

Concluindo a etapa da PROGEST, o processo para aquisição é devolvido à PROPLADI, tendo em vista que esta fica responsável pela solicitação dos itens requeridos através do LEDS. Na sequência, o demandante acompanha o processo de compra do item pretendido e realiza a consulta ao sistema LEDS no período, para realizar a inclusão do pedido do item que está vigente em ata. Desta solicitação é gerado um relatório e enviado à PROPLADI, junto ao ofício e pedido de aquisição do item pretendido. Sendo verificado o saldo orçamentário e autorizado, é realizada pela coordenação de acompanhamento de compras e serviços o pedido de empenho através de formulário específico. Após a obtenção da nota de empenho, a solicitação e o referido empenho são encaminhados ao fornecedor que deve seguir o prazo estipulado em edital para entrega do item a coordenação de material ligada ao Departamento de Patrimônio e Logística da Universidade, subordinada à PROPLADI,

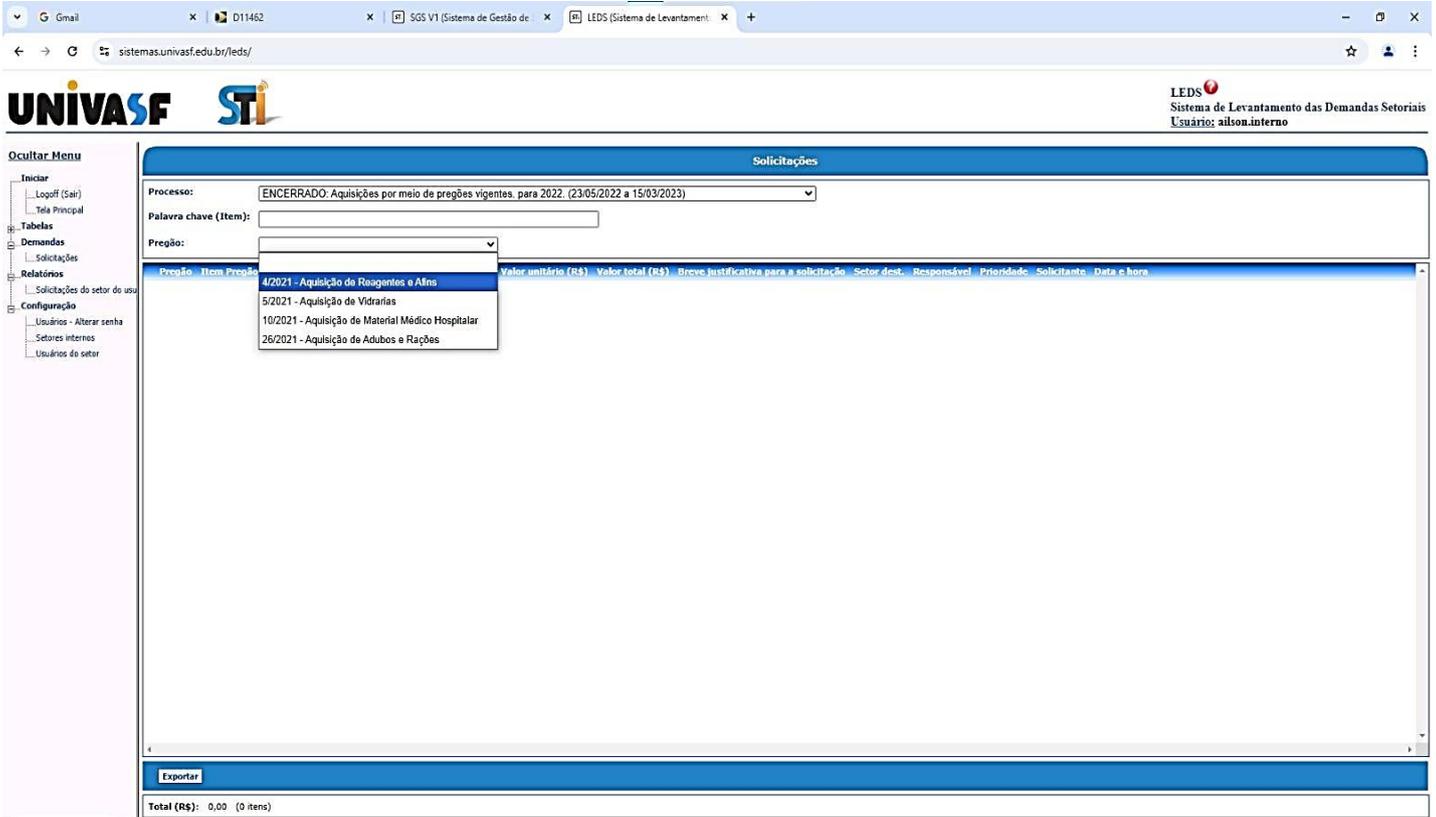
para distribuição ao demandante. Em seguida é realizada a conferência e a entrega do bem, o ateste da nota pelo demandante ou responsável pelo recebimento e envio ao Departamento de Contabilidade e Finanças-DCF subordinado à PROGEST para pagamento da Nota Fiscal e encerramento processual.

Apesar das etapas demonstradas no (Quadro 4) possuir 23 tempos, a análise deste estudo finaliza no tempo 18 com a elaboração das atas e publicação no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).

Quanto ao segundo objetivo identificar as iniciativas gerenciais voltadas para as compras públicas. Os dados retornados permitiram encontrar que os processos de aquisição por sistema de registro de preços foram limitados a PROPLADI e a PROGEST. Desde 2012, a instituição promove reorganizações nos processos de compras, tornando-os mais viáveis, tendo em vista que o levantamento das demandas fora concentrado na PROPLADI, onde é utilizado como iniciativa gerencial, uma metodologia de compras subsidiada pelo sistema eletrônico para o Levantamento das Demandas Setoriais (LEDS) com a finalidade de levantar as necessidades dos colegiados e setores administrativos.

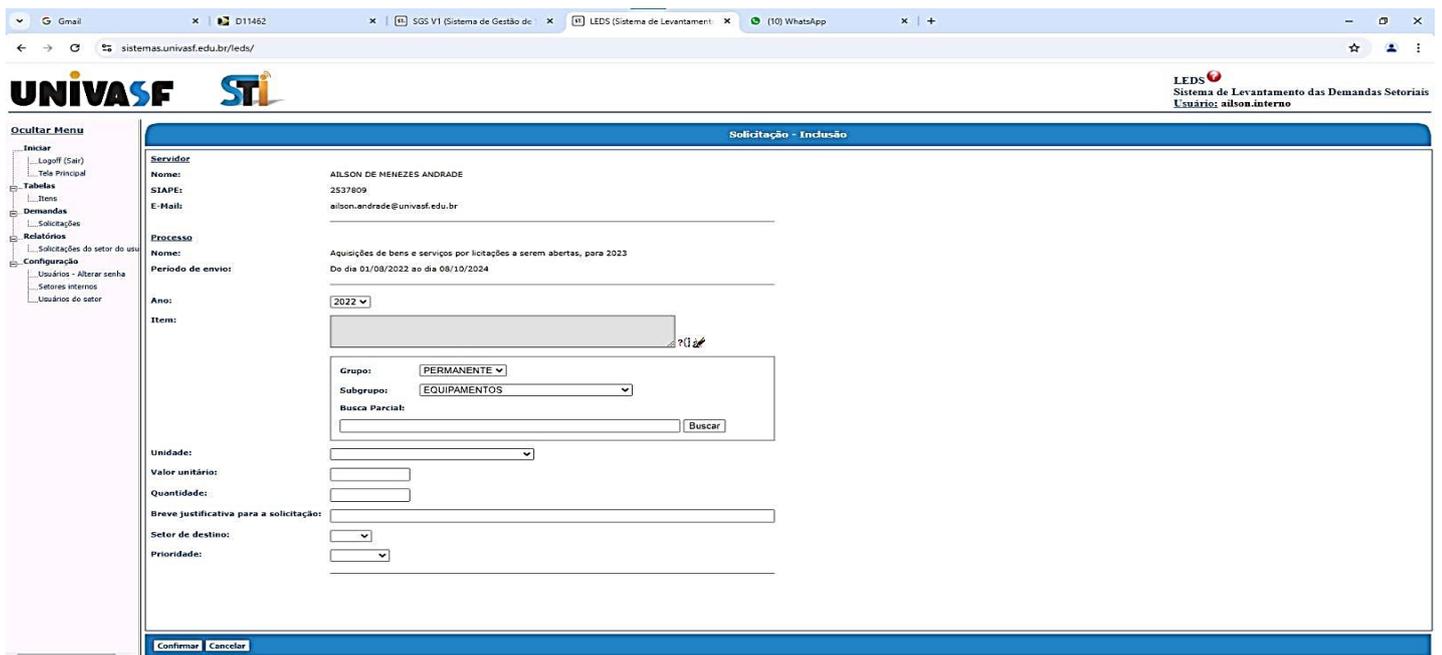
Através deste sistema tem-se acesso a elaboração de relatórios com informações relativas ao requisitante, quantitativos atendidos e valores. Este sistema cumpre o seu papel dentro do planejamento de compras, gerando um relatório com as informações dos itens solicitados e efetivamente comprados e/ ou o motivo do fracasso da aquisição. Apesar de muito eficaz, não houve abertura de prazo para inserção das demandas de interesse no LEDS de 2023 até o momento da conclusão deste trabalho. O último, ocorreu em 2022, que recebeu o planejamento de demandas para o exercício em 2023. Foi verificado também que desde 2017 não é divulgado nas páginas oficiais da Univasf o relatório de atendimentos do LEDS. O motivo observado pela opção de não utilizar o LEDS é a questão da redução orçamentária. Para a comunidade acadêmica a inserção de suas demandas no LEDS gera uma expectativa e por consequência uma cobrança por parte dos usuários e, no momento, não há garantias de recursos suficientes para abarcar toda a demanda necessária. Abaixo seguem as Figuras 3 e 4 referentes ao 1ª a 2º momento de inserção de demanda no Leds.

Figura 3: - LEDS – 1º momento



Fonte: Sistema Leds

Figura 4 - LEDS – 2º momento



Fonte: Sistema Leds

Outra iniciativa gerencial é a distribuição orçamentária interna de custeio e capital entre os colegiados de graduação e pós-graduação e setores administrativos, lançada em 2013. O Planejamento Orçamentário interno é baseado na Lei Orçamentária Anual, aprovada no ano vigente, mas podendo haver ajustes, contingenciamento e, por consequência, um redimensionamento das demandas inseridas no LEDES. Através desta distribuição orçamentária os setores e colegiados têm autonomia para fazer seu planejamento e utilizar este orçamento para aquisição de itens da forma mais adequada às suas necessidades, utilizando para isto a plataforma disponibilizada do LEDES.

As informações sobre a distribuição dos créditos de custeio e capital estão relacionadas na resolução nº 06/2018 da Univasf. Para custeio, levam em consideração o número de alunos matriculados, peso de manutenção do curso e se são fora da sede. Quanto aos colegiados, distribuição na rubrica de capital, observam o número de vagas ofertadas por curso, o peso de manutenção do curso, se cursos fora de sede e se são cursos em estruturação. No que se refere a setores administrativos a distribuição é realizada com base nos serviços já gerenciados. Esta distribuição leva a uma participação mais ativa da comunidade acadêmica, impulsionando o planejamento por parte de cada setor, bem como um atendimento mais bem dimensionado das necessidades da universidade. Percebeu-se que desde o período da pandemia não ocorre a distribuição interna orçamentária. Foi verificado ainda que a última divulgação na página da Univasf relativos aos relatórios de distribuição orçamentária interna foi no ano de 2017. Esta não distribuição ocorreu devido a um redirecionamento de recursos para atividades essenciais (ex.: luz, água, serviços gerais), causado pela limitação do recurso financeiro repassado à instituição. Abaixo segue a fórmula de distribuição de custeio e de capital que consta na resolução nº 06/2018 que institui a metodologia de distribuição orçamentária entre colegiados acadêmicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf:

Fórmula de Distribuição de Créditos na Rubrica de Custeio:

**$N^{\circ} AE = (N^{\circ} \text{ de Matrículas}) \times (\text{Peso do Grupo (MEC)}) \times (\text{Adicional Fora de Sede})$**

Nº AE

Número de alunos equivalentes;

Nº de Matrículas	Número de alunos matriculados, excetuando-se a matrícula vínculo no caso dos cursos de graduação, em cada curso
Peso do Grupo (MEC)	Peso do grupo ao qual pertence a área de conhecimento do curso, conforme estabelecido pelo Ministério da Educação;
Adicional Fora de Sede	<b>1,10</b> - Cursos de graduação localizados fora do eixo Petrolina-Juazeiro <b>1</b> - para os demais cursos

Fórmula de Distribuição de Créditos na Rubrica de Capital:

$$N^{\circ} AE = (N^{\circ} \text{ de Vagas ofertadas}) \times (\text{Peso do Grupo} - \text{MEC}) \times (\text{Adicional Fora de Sede}) \times (\text{Adicional Estruturação Regressivo}^*)$$

Nº AE	Número de alunos equivalentes;
Nº de Matrículas	Número de vagas ofertadas em cada curso no Processo Seletivo para Ingresso nos Cursos de Graduação Presenciais da Univasf, ou nos editais de seleção de estudantes para os cursos de Pós-graduação.
Peso do Grupo (MEC)	Peso do grupo ao qual pertence a área de conhecimento do curso, conforme estabelecido pelo Ministério da Educação
Adicional Fora de Sede	<b>1,10</b> - cursos de graduação localizados fora do eixo Petrolina-Juazeiro <b>1</b> - para os demais cursos
Adicional Estruturação*	fator <b>XX</b> para os cursos de graduação que ainda não formaram a primeira turma e o fator 1,00 para os demais.

\* Cálculo **Adicional Estruturação Regressivo**

$$\left( (TDC - TF) \right) + 1$$

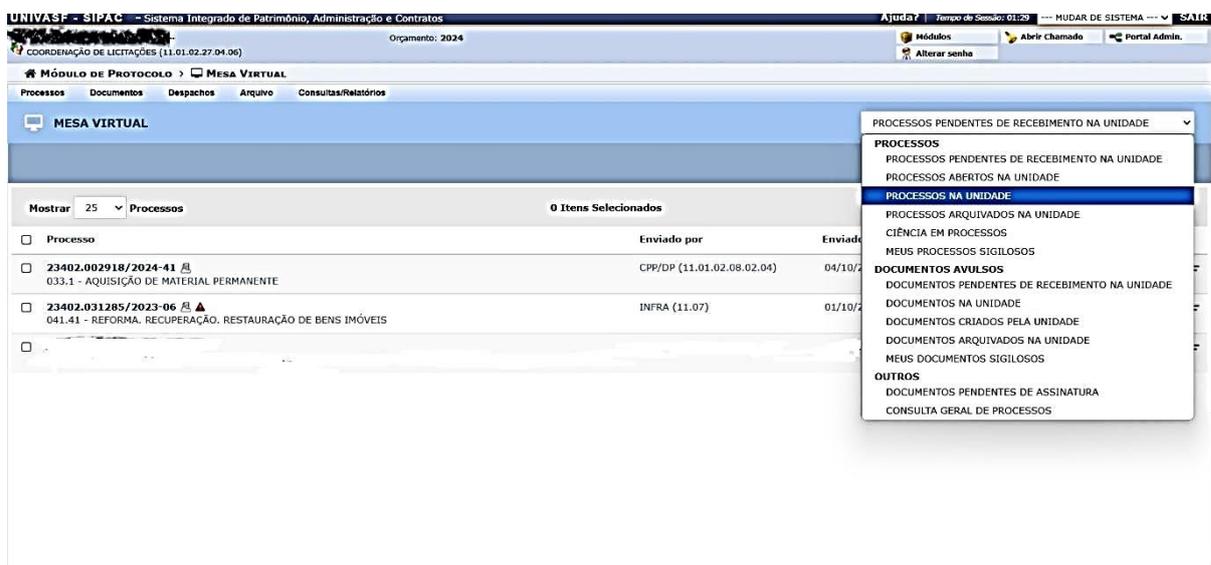
Onde:

TDC= Tempo de Duração do Curso

TF= Tempo de Funcionamento (Não inferior a 1 ano)

Outra iniciativa foi a adoção de sistemas de informação chamado de Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), através do módulo de protocolo (figura 5), que é uma ferramenta de tramitação virtual de documentos e processos digitais, adotado pela Univasf desde 2018. O que possibilita que os processos tramitem de forma ágil e com transparência, que é um dos requisitos para eficiência das compras governamentais. Tanto o público interno quanto o externo podem consultar os documentos de cada processo. Atualmente, todos os documentos da Univasf tramitam de forma digital. O SIPAC permite inclusões de novos documentos, inserção de despachos, arquivamento de processos. Os documentos são assinados digitalmente e todos os processos podem ser baixados se necessário.

Figura 5: Acesso ao módulo de protocolo do SIPAC, via plataforma virtual.



Fonte: Sipac

Outra ação é a distribuição das funções e competências entre os setores de ambas Pró-Reitorias, para que seja respeitado o princípio da segregação de funções. O planejamento (fase interna) é responsabilidade da PROPLADI, enquanto a fase externa da PROGEST. Também foi observado que, ao criar um setor específico para planejamento de compras, que seja responsável pelas cotações e elaboração dos termos de referência, proporcionou-se mais tempo para que os servidores, técnicos e docentes, pudessem dedicar as suas atividades finalísticas por mais tempo.

A nova lei de licitações e contratos (lei 14.133) traz, em alguns artigos de seu texto, a atenção à necessidade de capacitar as equipes responsáveis pelas compras

públicas. Dessa forma a Univasf busca suprir esta necessidade com algumas ações de capacitação promovidas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Quadro 5), porém o baixo orçamento destinado para tais atividades é insuficiente.

Quadro 5: Cursos ofertados de capacitação, aos funcionários da Univasf

Cursos Oferecido	Ano	Público
Websérie sobre a “Nova Lei de Licitações”	Março de 2022	Servidores da Univasf
Curso sobre a Nova Lei de Licitações: Gestão Contratual	Abril de 2022	Servidores da Univasf
Curso sobre a Nova Lei de Licitações: Sanções ao fornecedor	Junho de 2022	Servidores da Univasf
Capacitação sobre a Nova Lei de Licitações: Aplicação e Desafios – Módulo I – Planejamento da Demanda ao Termo de Referência	Dezembro de 2022	Servidores da Univasf
Curso da Nova Lei de Licitações na Prática	Março de 2023	Servidores da Univasf
Oficina de Pregão Eletrônico e Dispensa Eletrônica	Agosto de 2023	Servidores da Univasf
Curso intermediário de Licitações e Contratações Diretas com fundamento na Lei n 14.133/2021	Outubro de 2024	Servidores da Univasf

Fonte: Dados da PROGEPE

Além destas iniciativas citadas também pode se acrescentar como iniciativa a divulgação de todos os pregões e atas no próprio site da Univasf. A Figura 6 traz o resumo das iniciativas gerenciais encontradas.

Figura 6: Iniciativas de gerenciamento para o processo de aquisição de bens para a instituição.



Fonte: dados da pesquisa.

## 4.1 Aderência dos processos aos Princípios da OCDE

A análise de aderência foi realizada com base nos pontos elencados nas recomendações da OCDE e seus 12 princípios.

### 4.1.1 Transparência

Relativo ao que o Ipea (2021) traz da OCDE sobre princípio da Transparência, tem-se o tratamento equânime entre os potenciais contratados, que, por função, promove a competição entre os licitantes. Depois, o livre acesso aos processos para todos e, por fim, a visibilidade do uso de recursos públicos, garantindo que o público entenda quais são as prioridades e os gastos da organização, bem como que os decisores políticos organizem-se estrategicamente.

Em se tratando dos dados documentais, no que tange ao primeiro ponto, observou-se que, na carta de serviços da PROGEST, é apresentado as 5 etapas dos procedimentos licitatórios comuns a todos processos, e que a última etapa é referente à publicação do certame, momento no qual todos os licitantes terão conhecimento sobre a existência do processo e poderão encaminhar possíveis pedidos de impugnação do edital ou de esclarecimentos sobre os itens. Com relação ao segundo ponto, no documento sobre o Estabelecimento de Diretrizes para aquisições e contratações no âmbito da Univasf, figura em seu fluxograma as ações, relativas à publicação, que devem ser seguidas. São as publicações em Diário Oficial da União, jornais de grande circulação e na página da Univasf, com as informações disponíveis a qualquer pessoa interessada. No que se refere ao terceiro ponto, a Resolução n<sup>o</sup> 6/2018 que trata de orçamento participativo, o próprio LEDS e o Plano de contratação anual do governo federal são meios de realizar o planejamento das compras da Universidade, com o agrupamento das demandas e com a estimativa de gastos para os anos subsequentes e estes podem ser divulgados e servir de orientação aos dirigentes da instituição.

No que se refere aos entrevistados A, B, C, D, E, F, todos concordam, cada um dentro de suas perspectivas e função, que o tratamento dispensado aos potenciais fornecedores é equânime e transparente. O entrevistado C quando perguntado sobre o tratamento equânime respondeu que:

Todo processo é digital e deixando acessível a todos os potenciais licitantes. Além disso, todos os processos já em andamento na licitação, ficam disponíveis no SIPAC, onde qualquer cidadão pode consultar. E na página da PROGEST, a gente tem também um link para acesso a esses processos[...]

Com relação ao livre acesso das informações, a Univasf disponibiliza, em suas páginas e através do SIPAC, todos os documentos referentes ao processo de aquisição. Relativo a este ponto, o entrevistado F cita que as informações podem ser acessadas pelo portal da transparência do Governo Federal, na seção portal de compras. E, referente a universidade, a divulgação ocorre no próprio portal, no menu Licitações e Contratos que direciona o usuário ao SIPAC. Ainda assim, já com relação ao terceiro ponto discutido, os entrevistados informaram que a divulgação é bastante deficitária e a maioria não sabe dizer com certeza se a divulgação é realizada.

A observação participante verificou que há o tratamento equânime entre os potenciais contratados, desde a fase do planejamento da compra, onde são estudados e postos requisitos que não prejudiquem a competição entre os licitantes, que culmina na construção do documento que norteia todo o certame, e o edital, que dita as regras do processo da compra. No que tange ao livre acesso aos prováveis fornecedores, todos os documentos que compõem o processo licitatório estão disponíveis no site da Univasf para qualquer um que tenha interesse em acompanhar, pesquisar ou buscar esclarecimentos.

Com relação à visibilidade do uso de recursos públicos, a observação participante identificou sua existência, mas a divulgação é ineficiente, pois se limita aos trâmites internos de planejamento e não há uma ampla divulgação para a comunidade acadêmica e /ou sociedade.

Para Ribeiro e Inácio Júnior (2022), no que tange à transparência observa-se que: “[...] envolve a realização de esforços com vistas a permitir que todos os interessados possam ter acesso aos meios e processos reais pelos quais os contratos são concedidos e gerenciados”. Reafirmando o princípio da Transparência (Quadro 6), Limberger (2007) diz que “O ordenamento jurídico no Estado democrático se assenta no princípio geral da publicidade, devendo o sigilo ser excepcional e justificado. Esse preceito é extraído com base no princípio da publicidade e do direito a ser informado do cidadão”.

Quadro 6: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da transparência e suas variáveis.

Princípio	Variável	Gerenciamento das compras públicas da Univasf
TRANSPARÊNCIA (P1)	Promoção de Tratamento equânime e competição aos licitantes pela Univasf	Atendido
	Disponibilização de Informação dos processos licitatórios pela Univasf	Atendido
	Visibilidade ao uso dos Recursos públicos pela Univasf	Atendido Parcialmente

Fonte: dados da pesquisa.

Em consonância com o que fora relatado sobre o princípio da transparência, os dados empíricos indicaram que, com relação aos dois primeiros pontos estudados, é totalmente atendido, porém com relação à terceira variável, as evidências indicaram que é parcialmente atendido. Neste quesito, embora haja um esforço, será necessário um maior comprometimento para atender a contento. Registra-se a diferença entre o princípio transparência (P1) e o princípio transparência dos órgãos que promovem licitações (P5). Onde (P1) refere-se à publicidade dos atos da licitação, desde o planejamento até seu resultado, e P (5) é relativo a dar abertura e realizar um chamamento público para que a sociedade civil participe da elaboração de normas, instruções, resoluções da universidade e promover debates com potenciais fornecedores para o entendimento dos anseios do mercado.

#### 4.1.2 Integridade

O Ipea (2021) traz da OCDE quatro variáveis a serem discutidas no quesito integridade. A primeira é o Alto padrão de integridade para os servidores públicos que envolve códigos de condutas dispendo sobre questões como sigilo de informações, comportamento profissional e conflito de interesses. A segunda variável tem a ver com o desenho institucional de instrumentos sobre integridade, que são elaborados para o processo licitatório. A terceira variável trata dos programas de treinamento relativos aos riscos e consequências da corrupção e mecanismos de prevenção. A quarta e última é sobre requerer das empresas interessadas em participar dos processos de

compras públicas mecanismos internos de controle, compliance e anticorrupção. Estas 4 variáveis serão analisadas e discutidas a seguir (quadro 7).

Quanto à pesquisa documental, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, aprovado através do decreto 1.171, de 22 de junho de 1994, traz todo o arcabouço do comportamento ético que o servidor deve seguir como regra. Com relação à segunda variável não há documentos específicos que tratem sobre instrumentos de integridade na Univasf, para licitação. Porém os servidores se guiam pela nova Lei de licitações e contratos, bem como pelo manual do Tribunal de contas da União TCU e pelos instrumentos de padronização dos procedimentos da Advocacia Geral da União (AGU). Relativo à terceira variável, não foram encontrados no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (2023 e 2024) programas de treinamento para esta temática de integridade. E com relação à quarta variável também não foram encontrados mecanismos internos. Utiliza-se a lei 14.133 e os modelos de termo de referência e de edital da AGU que contêm as condições a serem atendidas pelos licitantes para que seja habilitado, que pode ser visto através das declarações e certidões do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – Sicaf.

Quando perguntado aos entrevistados sobre a primeira variável, o(a) entrevistado(a) A disse “são cuidados atualmente muito mais voltados a uma prática de rotina e o entendimento do servidor público que ele é ligado a um código de ética, do que propriamente algo que esteja formalizado, colocado no papel” e o (a) entrevistado(a) F falou que “[...]não tem nenhum plano definido sobre isso. O que acontece é que cada servidor que trabalha nas compras, ele sabe da responsabilidade, ele busca conhecimento, ele busca controle e ele gosta de seguir as normas.” O entrevistado (a) concluiu que sabe que se não cumprir com todas as normas e regras será penalizado pelos órgãos externos. Quanto à segunda variável o(a) D disse que “[...] a instituição, de um modo geral, ela não tem um padrão de como as contratações públicas... Voltados para o setor de licitações, deve agir”. Com relação ao terceiro ponto o (a) entrevistado (a) E falou: “não tem um programa estabelecido [...] Fica muito a cargo do agente público buscar essa capacitação por meio de informações, grupos de trabalho, consultas”. Quanto a quarta variável o(a) entrevistado(a) F disse não ser a universidade que requer alguma cobrança, mas a própria legislação, a nova lei de licitações que se baseia na compliance.

No que tange à observação participante, verificou-se que com relação à primeira variável, que os servidores buscam respeitar e atender ao princípio da integridade, seguindo os preceitos éticos da conduta de um servidor. Com relação à segunda variável a Univasf propriamente não tem um desenho institucional, porém são seguidas todas as etapas necessárias que a lei e as instruções da AGU preconizam para que a condução do processo licitatório seja transparente e tenha lisura. Com relação ao treinamento sobre riscos de fraude e mecanismos de prevenção, não foram verificados treinamentos voltados para esta temática. Quanto à quarta variável a instituição não tem requisitos próprios, ela requer o que a lei e o edital do certame que segue as recomendações da AGU exigem.

Para Chioato e Lins (2022) “essa integridade depende de fatores diversos, inclusive de mecanismos e capacidades que assegurem controles internos e externos efetivos, bem como possibilitem a participação dos vários atores envolvidos [...]”. Outro autor que complementa o entendimento sobre integridade é Leal (2021), afirmando que “[...] um alto nível de integridade e desenvolver uma cultura organizacional baseada em elevados valores e padrões de conduta, constitui política pública fundamental a ser constantemente promovida e incentivada pelos governantes e gestores”.

Quadro 7: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da integridade e suas variáveis.

<b>Princípio</b>	<b>Variável</b>	<b>Gerenciamento das compras públicas da Univasf</b>
<b>INTEGRIDADE (P2)</b>	Alto padrão de integridade em Processos licitatórios referentes a códigos de condutas da Univasf aplicáveis para o servidor Público	Atendido Parcialmente
	Elaboração de documentos, normas e resoluções pela Univasf para prevenir a integridade de cada processo licitatório	Atendido Parcialmente
	programas de Treinamentos e cursos sobre integridade e mecanismo de prevenção contra fraude e corrupção oferecidos pela Univasf	Não atendido

	Mecanismos da própria universidade para controle e compliance	Atendido Parcialmente
--	---	-----------------------

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados empíricos sobre o princípio da Integridade (quadro 7) indicaram que a primeira, segunda e quarta variável são atendidas parcialmente, pois apesar da Univasf não ter mecanismos próprios oficiais com suas regulações e instruções consegue entregar os resultados por seguir as legislações e instruções dos órgãos de controle e assoreamento. Já a terceira variável que trata de Treinamento não é atendida.

#### 4.1.3 Facilitação ao Acesso

Foram analisadas três variáveis que a OCDE contempla no princípio relativo à facilitação de acesso. A primeira variável relativa às estratégias que tratam o licitante de forma justa, transparente e igual no que se refere à regulamentação e normas da Univasf. A segunda variável trata de que forma é exigida as documentações do processo licitatório da Univasf e a terceira variável é relativo aos parâmetros utilizados na escolha entre processo licitatório e dispensa de licitação.

Em se tratando do princípio da Facilitação ao Acesso, o documento que norteia este estudo é o edital de cada processo licitatório e seus anexos. É o instrumento que é publicizado e que contempla as regras do processo de aquisição. Este documento é extraído dos modelos da AGU e atende a legislação da Nova Lei de Licitações e Contratos, 14.133 de 2021.

No que se extrai dos dados dos entrevistados, quanto à primeira variável, é que as estratégias e ações não são próprias da Univasf. Mas a Univasf cumpre com o objetivo seguindo a legislação, as exigências do TCU e as recomendações da AGU. Neste sentido, conforme o (a) entrevistado(a) E, uma das exigências do TCU é a obrigação da disponibilização de todo o processo administrativo, desde o planejamento até a fase de gestão contratual. Desta forma, qualquer licitante interessado em participar de um certame vai ter as informações básicas para sua participação.

Com relação à segunda variável, segundo os entrevistados, as documentações exigidas são enviadas através do sistema [compras.gov.br](http://compras.gov.br) e segue a Lei 14.133 que trata dos requisitos de habilitação. Devendo ser exigido apenas o necessário para se comprovar, a idoneidade, a capacidade técnica, a sua capacidade de contratar com a administração pública. E não pode incluir requisitos que imponham, de alguma maneira, restrição à competitividade.

No que se refere à terceira variável o (a) entrevistado (a) B informou que pode ser utilizada a dispensa de licitação e inexigibilidade. O (a) Entrevistado(a) A explicou que a escolha segue o que a lei estabelece:

Por exemplo, a depender do valor da contratação a ser realizada, nós podemos partir para uma dispensa de licitação. Se nós fizermos uma tentativa anterior de registro de preço e restou deserto aquele determinado item[...] podemos avançar para um processo de dispensa e licitação, já que obedecendo às mesmas regras do processo anterior, podemos partir para uma dispensa de licitação para efetivar ou para contemplar a necessidade que foi apresentada anteriormente. Então, é identificar dentro da lei, as possibilidades que ela nos dá para efetivar a contratação e pensando sempre na perspectiva da eficiência [...] lembrando que a dispensa de licitação não prescinde a abertura de um processo e a devida instrução, o controle de legalidade. A dispensa de licitação sugere tudo isso. Então, ela pode apresentar características de maior celeridade, mas não pode ser vista como uma forma de precarizar a compra pública. Então, nós temos as possibilidades legais expostas ali, nos artigos 74 e 75, salvo engano, na atual lei, e a partir do item que nós estamos pretendendo adquirir, a gente faz essa opção.

A observação participante corrobora com a fala dos entrevistados quanto às variáveis estudadas (quadro 8). Fernandes (2019) cita que a administração Federal desenvolveu um instrumento de facilitação de acesso. O Portal Comprasnet ([www.comprasnet.gov.br](http://www.comprasnet.gov.br)). E discorre:

permitindo que os fornecedores tenham acesso a ferramentas de apoio às compras e a bases de dados interligadas entre todos os órgãos. Estes sistemas oferecem funcionalidades que facilitam a participação dos fornecedores nas licitações públicas, através da publicação de anúncios de licitação na internet e do cadastro online, além da participação direta nos pregões eletrônicos, a partir de qualquer local conectado (Fernandes, 2019, p.?)

Quadro 8: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da facilitação ao acesso (P3) e suas variáveis.

Princípio	Variável	Gerenciamento das compras públicas da Univasf
FACILITAÇÃO AO ACESSO (P3)	Tratar os licitantes de forma justa, transparente e igual por meio de Normas, resoluções, instruções e sistemas regulatórios	Atende
	Exigi apenas os documentos necessários nos processos licitatórios	Atende
	Evita dispensa de licitações e inexigibilidade. Evita incluir requisitos desnecessárias para dificultar o direcionamento	Atende

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados empíricos indicaram que atendem. Os regulamentos e as exigências não são próprios da Univasf, mas há uma responsabilidade e esforço para cumprir a legislação e regras o que garante o princípio da facilitação ao acesso.

#### 4.1.4 Equilíbrio

De acordo com o Ipea (2021) traz sobre a OCDE, avaliou-se duas variáveis relativas ao princípio do equilíbrio (quadro 9), sobre como são instruídos os processos de compras da Univasf para garantir os princípios secundários em compras públicas e qual a metodologia utilizada pela Univasf nas licitações para persecução de objetivos secundários.

Em termos de documentação tem-se a própria Lei de licitações e contratos, 14.133 que em seus artigos 5º e 11º traz a questão do desenvolvimento nacional sustentável, tem o guia Nacional de Contratações sustentáveis da AGU, e o Plano Diretor de logística sustentável instituído Portaria Seges/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021 que trata dos objetivos das contratações visando as dimensões econômica, social, ambiental e cultural.

Quando perguntado aos entrevistados referentes à primeira e segunda variáveis, informaram que utilizam o que é solicitado na legislação, bem como no guia Nacional de Contratações Sustentáveis da AGU. O (A) entrevistado (a) F informou que no passado já houve a tentativa de direcionar as compras para atender os objetivos secundários de empresas de pequenos portes, empresas locais, egressos penitenciários e agricultura familiar. Porém, o (a) entrevistado(a) F informou que restringiu a participação, pois os licitantes acham difícil se adequar às regulamentações.

A observação participante complementa que tanto o Termo de Referência quanto os editais seguem os modelos da AGU que apresentam critérios para atingir alguns objetivos secundários, porém este trabalho depende muito do esforço de quem elabora estes materiais, que vai em busca nos documentos disponíveis como, por exemplo, o guia Nacional de Contratações Sustentáveis da AGU, requisitos que possam garantir os objetivos secundários da compra pública. A observação participante percebeu também que o enfoque maior é o econômico e o ambiental.

Os autores corroboram com o princípio do equilíbrio como por exemplo Santos (2019) que cita “em linhas gerais as compras públicas possuem dupla finalidade: ‘a satisfação de necessidades públicas (bens, obras ou serviços) e a implementação de políticas de caráter ambiental, social, econômico’”.

Uma análise que vai ao encontro do que foi estudado sobre o princípio do equilíbrio é a de Cunha e Bourlegat (2016), que as exigências legais facilitam as participações das micro e pequenas empresas nos processos licitatórios e cumprem seu papel social com a manutenção de empregos e renda para a localidade em que está inserida. Suas leis estabelecem igualdade de competitividade entre o pequeno e grande empresário e trazem benefícios através do critério de desempate, bem como das exigências para a contratação.

Quadro 9: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio do equilíbrio e suas variáveis.

Princípio	Variável	Gerenciamento das compras públicas da Univasf
EQUILÍBRIO (P4)	Os processos da Univasf são instruídos após avaliação e estabelecimento de critérios para perseguir os objetivos secundários (políticas públicas) por meio das compras públicas	Atende Parcialmente
	A universidade deve planejar, analisar a viabilidade e os riscos e diretrizes para implantação de requisitos que estimulem os objetivos secundários	Atende Parcialmente

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados empíricos indicaram para as duas variáveis que atende parcialmente, pois os processos de aquisição se restringem a atender no limite as exigências das leis e regulamentos. Entende-se que as iniciativas gerenciais ainda não são suficientes e dependem muito dos esforços individualizados de quem elabora os editais e anexos que norteiam a licitação.

#### 4.1.5 Transparência dos órgãos que promovem licitações

Quanto à transparência dos órgãos enquanto princípio da OCDE, foram analisadas três variáveis (quadro 10). A primeira consiste no dever da administração pública em incentivar e incluir mecanismos de participação da sociedade civil, envolvendo consultas e debates públicos sobre a elaboração de leis, normas e regulamentos, no que se relaciona às compras públicas. Em relação à segunda variável traz que a administração deve promover debate regular e transparente com os fornecedores e negócios envolvidos em processos de compras públicas, para entender os anseios do mercado. E a terceira variável é para verificar de que forma os stakeholders têm acesso às informações das compras públicas na Univasf, tanto para participar de consultas públicas como para obter informações sobre alterações normativas e de que forma serão impactados.

Na pesquisa documental, não foram encontradas iniciativas da própria Univasf no intuito de incentivar a participação da sociedade civil e fornecedores a debaterem

juntos à Univasf sobre normas e regulamentos, nem sobre anseios do mercado. Quanto à terceira variável, a documentação que trata da divulgação de informação, está nas legislações que regem os processos de compras públicas, a Lei 14.133 que traz a obrigatoriedade da divulgação do inteiro teor do edital e seus anexos. Ainda no que se relaciona a nova lei de licitações e contratos, foi instituída uma nova modalidade de diálogo competitivo que, possivelmente, irá contemplar a segunda variável, pois permite e incentiva um diálogo entre o setor público e o privado em busca de melhores soluções para aquisição de bens e serviços, mas ainda não está regulamentada e nem habilitada no sistema de compras do governo.

Quando os entrevistados foram perguntados sobre a primeira variável, a maioria informou desconhecer incentivos à participação da sociedade civil. O (A) entrevistado(a) A disse que “a gente não tem, digamos assim, arenas montadas, formalmente instituídas, para ouvir, de repente, as pessoas que estão mais fora [...].” e continuou “[...]talvez os espaços de discussão que nós tenhamos sejam muito voltados aos nossos... aos segmentos da comunidade acadêmica, técnicos, professores e discentes”.

Com relação à segunda, foi unânime dizer que não há debate com os fornecedores para entender os anseios do mercado. Como cita o(a) entrevistado (a) C:

Esse é um tema que a gente ainda está pecando [...] O que a gente faz é dar publicidade, e dar acesso à informação. Mas a nossa sociedade também [...] por algum motivo não despertou ainda para essas questões [...] quem acessa os processos e editais normalmente são. é o público interessado e dificilmente alguém da sociedade faz um questionamento desse interesse [...].

Em relação à terceira variável, todos informaram que os acessos são através da página da Univasf, do SIPAC, do Portal de Nacional de Contratações Públicas.

A observação participante confirma o entendimento dos entrevistados no que se refere às três variáveis estudadas. Os autores trazem em suas citações considerações sobre o princípio estudado. Para Figueiredo (2013):

Uma administração transparente permite a participação do cidadão na gestão e no controle da administração pública e, para que essa expectativa se torne realidade, é essencial que ele tenha capacidade de conhecer e compreender as informações divulgadas (Figueiredo, 2013, p.?)

E segundo Assis e Villa, (2013) “O controle social consiste, portanto, em canais institucionais de participação na gestão governamental, com a presença de novos sujeitos coletivos nos processos decisórios, [...]”.

Quadro 10: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da transparência e suas variáveis.

Princípio	Variável	Gerenciamento das compras públicas da Univasf
TRANSPARÊNCIA DOS ÓRGÃOS QUE PROMOVEM LICITAÇÕES (P5)	Participação da sociedade civil através de consultas e debates na elaboração de normas e regulamentos internos na Univasf	Não atende
	Promoção do debate regular e transparente com os fornecedores público para a sociedade na Univasf	Não atende
	Garantia que qualquer stakeholder tenha acesso a consultas sobre compras e às alterações normativas da Univasf	Atende

Fonte: Dados da Pesquisa

Os elementos estudados indicaram que as duas primeiras variáveis não atendem aos requisitos do princípio, porém a terceira variável sim. Entende-se que as iniciativas gerenciais são insuficientes no que tange ao diálogo com a sociedade civil e fornecedores, mas há uma percepção que não é apenas inércia da Univasf, mas sim uma questão cultural de nossa sociedade de só buscar o que diretamente impacta em suas realidades.

Registra-se a diferença entre o princípio transparência (P1) e o princípio transparência dos órgãos que promovem licitações (P5). Onde (P1) refere-se à publicidade dos atos da licitação desde o planejamento até seu resultado e P (5) é relativo a dar abertura e realizar um chamamento público, para que a sociedade civil participe da elaboração de normas, instruções, resoluções da universidade. E promover debates com potenciais fornecedores para o entendimento dos anseios do mercado.

#### 4.1.6 Eficiência

As recomendações trazidas pela OCDE relativas ao princípio da eficiência foram estudadas através de três variáveis (quadro 11). A primeira relativa à construção de processos dinâmicos, sem burocracia e com custos reduzidos. A segunda variável se refere aos processos de contratação da Univasf levando em consideração os critérios de especificação dos produtos, a avaliação das propostas e a escolha dos avaliadores das comissões licitatórias. A terceira variável trata de como a Univasf trabalha com a perspectiva de melhorias dos processos licitatórios, visando a redução das redundâncias e melhorando a relação custo-benefício.

Em termos de documentação, o roteiro do processo de contratação está descrito na carta de serviços da PROPLADI, que está na 6ª versão de agosto de 2021, e da PROGEST, que está em sua 3ª versão de fevereiro de 2019, e carecem de atualização, pois não estão em consonância com as perspectivas da nova lei de licitações e contratos, no que se refere às fases internas e externas da licitação.

Na análise obtida através das entrevistas, bem como da observação participante, no que se refere à primeira variável, foi percebido que a nova lei de licitações e contratos através do decreto nº 11.462, que dispõe sobre o Sistema de Registro de preço, busca a construção de processos mais céleres e com menos custos para a administração pública quando inclui a exigência em seu art. 10 de que os órgãos e as entidades, antes de iniciar processo licitatório ou contratação direta, consultarão as IRPs em andamento e deliberarão a respeito da conveniência de sua participação. Porém na prática, a Univasf, na maioria das vezes, não opta pela participação do registro de preço de outros órgãos para aquisição de itens e continua preferindo realizar o processo de licitação o que possivelmente pode gerar um maior custo para sua administração.

Quanto à segunda variável, pela análise realizada através da fala dos entrevistados e pela observação participante, percebeu-se que há um grande desafio para garantir uma boa especificação. Para o (a) entrevistado (a) A “[...]é uma instituição de uma ampla envergadura. Nós temos cursos aqui nas diferentes áreas do conhecimento. [...]a gente ‘licita’[...] de agulha a turbina de avião”.

Um dos maiores gargalos da licitação é a especificação, que de acordo com o (a) entrevistado(a) D “[...] é feita a partir do LEDS[...]. É tanto que há um conflito [...] o LEDS vem com uma descrição. [...] O Termo de Referência faz uma outra descrição.

[...] no *catmat*, é uma outra descrição”. Isso dificulta o processo de inserção de dados no sistema de compras do Governo Federal por diversos fatores, desde Incompatibilidade com licitantes, seja por dificuldade de compreensão ou requisitos em discrepância com a realidade, causando atrasos no certame. Quanto a escolha dos avaliadores, a instituição tem portaria com equipe de pregoeiros e apoio para todos os certames relativos à pregão eletrônico.

Com relação à terceira variável, os entrevistados não percebem esta iniciativa da universidade. O(A) entrevistado(a) D transmite em sua fala esta percepção quando pontua que o decreto que regulamenta o registro de preço sugere que se deve observar se outros órgãos já têm processos divulgados e /ou licitados para aqueles objetos, antes de se optar pelo registro de preço através do pregão eletrônico. Isso é uma política de racionalidade. Ainda sobre o mesmo entrevistado, ele não soube dizer se a Univasf realiza este procedimento de verificação da existência destas atas. A participação neste caso pode ser através de solicitação de participação em uma IRP para um futuro pregão ou por adesão a uma ata de um pregão vigente.

No entanto, a observação participante analisou de modo mais abrangente e, apesar de atualmente a PROPLADI não optar por participação e adesão a outros órgãos e não explorarem outras opções de contratações. Percebe-se que com as possibilidades trazidas pela NLLC, começam as iniciativas para compreender como trabalhar nos processos as novas formas de contratação. Observou-se também que a Univasf trabalha de forma centralizada, buscando reduzir redundâncias e compras fracionadas.

Para Camargo e Guimarães (2013) eficiência é “[...]a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. [...]” e, segundo Chioato e Lins (2022), “o equilíbrio entre selecionar a melhor solução tecnológica e contratá-la pelo menor custo possível sempre será preocupação e objeto de intensa supervisão dos órgãos de controle”.

Quadro 11: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da eficiência e suas variáveis.

Princípio	Variável	Gerenciamento das compras públicas da Univasf
EFICIÊNCIA (P6)	Construção pela Univasf de processos licitatórios que identifiquem conflitos de normas e regulações excessivas. elaboração de processos dinâmicos, sem burocracia e com custo reduzido	Atende Parcialmente
	A Univasf deve garantir que critérios de especificações atendam a finalidade. A universidade deve escolher avaliadores (pregoeiros) com experiência e conhecimento.	Atende parcialmente
	Para melhoria e redução das redundâncias das licitações, a Univasf deve utilizar as ferramentas como compras centralizadas, catálogos eletrônicos, leilões eletrônicos, contratos com opções para os contratados	Atende Parcialmente

Fonte: dados da pesquisa.

Em consonância com o relatado sobre o princípio da eficiência, os dados empíricos indicaram que a primeira variável é parcialmente atendida, pois apesar da iniciativa não ser própria da instituição, a NLLC (observada pela Univasf) busca processos mais céleres e com menor custos à administração pública.

A segunda variável também foi parcialmente atendida. Apesar da Univasf ser deficitária nos critérios de especificação, bem como considerando a diversidade dos itens a serem licitados, existe um esforço para que se corrijam as falhas. E quanto aos avaliadores/comissão licitatória, tem-se uma equipe de pregoeiros e de apoio para os pregões eletrônicos.

Também, a terceira variável foi parcialmente atendida Apesar de ainda não ter a iniciativa de diversificar as formas de contratação, seja por participação ou adesão a ata, bem como credenciamentos por exemplo, mas as contratações são realizadas de forma centralizada, pois tem um setor que funciona como uma central de compras.

#### 4.17. Políticas de Digitalização

Em se tratando do princípio da política de digitalização da OCDE, foram avaliadas duas variáveis (quadro 12). A primeira se refere a tecnologia empregada para garantir transparência e acesso aos potenciais competidores cortando custos e integrando o processo licitatório ao orçamento público. E a segunda é referente a utilização das ferramentas digitais para a realização do processo de compras.

os documentos que baseiam o estudo do princípio é a nova lei de licitações e contratações, lei 14.133; Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação da AGU, o Manual de Licitações e Contratos do TCU, o decreto 10.947 de 25 de janeiro de 2022 que dispõe sobre o plano de contratação anual (PCA) e institui o sistema de planejamento e Gerenciamento de contratações (PGC). Os relatórios do Plano de Contratação Anual demonstram a previsão dos itens que possivelmente serão adquiridos e serviços que possam ser contratados, bem como seus respectivos gastos estimados anualmente. Estes relatórios ficam disponíveis na página da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento da Univasf que está vinculada ao Portal Nacional de Contratações Públicas. Conforme consta na página da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas tem-se também o Manual do Sistema de Protocolo que é um dos módulos do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e a sua finalidade é controlar os processos e documentos eletrônicos.

Com relação à primeira variável, o(a) entrevistado(a) A disse que a Univasf, desde 2018, instituiu o SIPAC e houve a substituição de processos físicos por processos digitais e que este sistema funciona como um canal de livre acesso à comunidade acadêmica e a toda sociedade. O entrevistado F complementou que “concomitante, a divulgação das compras também é feita na página universitária. Então todo o processo está lá, pode ser consultado, baixado e criticado”. Quanto ao orçamento, o entrevistado D não soube dizer se o processo licitatório é integrado ao orçamento público.

Com relação à segunda variável o(a) entrevistado(a) A relatou que os documentos (termo de referência, Estudo Técnico Preliminar (ETP), Documento de Formalização de Demanda (DFD) e mapa de risco) são consolidados e elaborados de forma padronizada em um único sistema digital do governo, o [compras.gov.br](http://compras.gov.br). O(A) entrevistado(a) (F) falou que “utiliza o portal de compras do governo, faz a divulgação,

faz o acompanhamento e a seleção do fornecedor. E o resultado é colocado no nosso sistema interno, chamado SIPAC”.

A Observação participante relata que, quanto à primeira, observou que a Univasf utiliza o SIPAC que é um sistema de protocolo que possibilita o acesso a todos os processos da universidade, e que estão disponíveis para qualquer pessoa que tenha interesse em acessá-lo. Este sistema tornou a universidade mais transparente e célere.

Quanto a questão da integração do processo licitatório ao orçamento público tem o sistema de planejamento e Gerenciamento de contratações (PGC) onde é extraído o plano anual de contratação com seus relatórios, a partir da inclusão das demandas de aquisição/contratação gerando o Documento de Formalização da Demanda (DFD) que é necessário para iniciar um processo licitatório. Este sistema é uma ferramenta de planejamento, também é uma ponte entre o processo licitatório e o orçamento público, mas, na percepção da observação participante, ainda está muito restrito aos demandantes e dirigentes da universidade. Além do mais, apesar de ser um instrumento de planejamento, pode ser modificado a qualquer instante, mediante justificativa. Isto prejudica a previsibilidade do planejamento. Nesse caso, fica evidente que é necessário uma maior divulgação e esclarecimento da importância de um planejamento sério e fidedigno, bem como uma ampla divulgação desta ferramenta para o público interno e externo.

Com relação à segunda variável todo o processo de compras na Univasf é realizado por meios eletrônicos no Portal de Compras do Governo Federal, onde os documentos são elaborados por meio de seus artefatos e todo o processo de seleção do fornecedor é realizado por meio digital. As divulgações dos atos são transmitidas automaticamente para o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e na própria página da Univasf, no menu licitações e contratos e no SIPAC.

A estratégia Brasileira para a transformação digital coaduna com o que está acontecendo atualmente com as compras governamentais. Para o E-Digital (2018):

“[...]desburocratizar, modernizar, fortalecer e simplificar a relação do Estado com a sociedade, utilizando tecnologias digitais. Seus princípios de abertura e transparência, priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital, compartilhamento da capacidade de serviço, foco nas necessidades do cidadão, segurança e privacidade, simplicidade, participação e controle social, governo com plataforma e inovação” (E-Digital, 2018 p. xx).

Quadro 12: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio das políticas de digitalização e suas variáveis.

Princípio	Variável	Gerenciamento das compras públicas da Univasf
POLÍTICAS DE DIGITALIZAÇÃO (P7)	A Univasf deve utilizar sistemas e tecnologias para garantir a maior transparência e acesso para potenciais competidores, cortando custos e integrando o processo licitatório ao orçamento público	Atende
	Licitações realizadas pela Univasf através de sistemas e ferramentas eletrônicas para toda e qualquer licitação	Atende

Fonte: Dados da Pesquisa

Os elementos estudados indicaram que as duas primeiras variáveis atendem aos requisitos do princípio. Porém há uma ressalva quanto a primeira variável no quesito integração do processo licitatório com o orçamento público, pois apesar de existir, a iniciativa é bastante inicial, pouco divulgada e precisa ser mais bem trabalhada e aprimorada para que consiga atingir o objetivo de dar previsibilidade de gastos e do que será adquirido de bens, tanto para o público interno quanto para o externo que inclui os pretensos fornecedores e sociedade.

#### 4.1.8 Capacitação de Funcionários Públicos

As recomendações trazidas pela OCDE, relativas ao princípio da capacitação de funcionários públicos, foram estudadas através de três variáveis adaptadas à Univasf (quadro 13). Elas se referem ao que a Univasf está fazendo para que seus servidores envolvidos nos processos licitatórios atinjam alto padrão de conhecimento. A segunda variável se refere a como a Univasf vê o trabalho em compras públicas e as iniciativas para tornar a carreira atraente e competitiva baseada em mérito. A terceira variável é sobre como a Univasf atua na abordagem colaborativa com outras

universidades e com os *think tanks* (grupos de reflexão) e centros de políticas públicas para melhorar as práticas e competências de seus servidores.

Para o estudo deste princípio o material estudado foi a nova lei de licitações e contratos que enfatiza a promoção de capacitação dos agentes públicos, também o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da Univasf, que recebe as demandas que foram identificadas e incluídas pelas chefias para a capacitação dos servidores. Estas ações podem ser promovidas pela própria Univasf ou através de instituições externas”. O(A) entrevistado(a) D relata em sua fala sobre como a instituição atua em relação ao princípio:

[...] ela investe pouco... é importante que a gente... Entenda que esse treinamento, por parte dos envolvidos na licitação, ele tem que ser um treinamento constante. [...]. Você não pode ter um intervalo [...]até porque é muito dinâmico, tem novas ferramentas dentro dos sistemas. [...], há novos entendimentos. então [...] precisa realmente ter um treinamento constante e nesse sentido a Univasf peca. Ela não tem esse treinamento constante... dizer que ela não investe de forma zero nos servidores, não é o caso. Há sim, há, mas não da forma que... Em alto padrão.

A observação participante compreendeu que existe um plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) que assimila as necessidades de capacitação dos servidores e que, de acordo com a demanda e disponibilidade orçamentária, estas iniciativas de capacitação são disponibilizadas. Outro aspecto que foi percebido é que muitos setores da Univasf se organizam para que a licença capacitação, que pode ser de até três meses, sejam aproveitadas para um melhor aperfeiçoamento do servidor.

No entanto, a observação participante corrobora com o entrevistado no que diz respeito ao investimento em capacitação pela Univasf ser insuficiente e quando investido, em sua maioria, é por iniciativa do próprio servidor, que insiste na importância de se capacitar para poder exercer com maior segurança suas atividades. O orçamento reduzido também dificulta ainda mais o acesso ao servidor a obter uma capacitação continuada. Uma das alternativas a esta dificuldade orçamentária é a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) que oferece cursos de boa qualidade e gratuitos. Tanto a Progepe, quanto o próprio servidor monitoram os portais de divulgação para identificar possíveis cursos de interesse.

No que se refere à segunda variável, o(a) entrevistado(a) A falou que não há um procedimento institucionalizado, a universidade não faz a gestão por competências. Porém há um esforço de trazer para a equipe que atua nessa dinâmica da instrução dos processos de contratação, servidores que no desenvolvimento da sua carreira,

por exemplo, tenham tido alguma experiência na área de compras e contratação, ou tenham a qualificação acadêmica compatível. O(A) entrevistado (a) A ainda diz que “[...] nós não temos, por exemplo, função gratificada para todos os servidores que atuam nas mais diferentes fases. Não temos. Quando eu digo não temos, a universidade e, um conjunto de instituições”.

A observação participante percebeu da mesma forma que o entrevistado A, mas complementa conforme a fala dos demais entrevistados, que em muitos setores que trabalham com o processo licitatório, apesar de ter função gratificada, não há servidores interessados em fazer parte do quadro, pois a responsabilidade e possibilidade de ser penalizado pelos órgãos de controle é grande. Outro ponto observado foi a baixa atratividade da gratificação ofertada.

No que diz respeito à terceira variável, os entrevistados têm posicionamentos diferentes. O(A) entrevistado(a) C percebeu que há abordagens colaborativas, como demonstrado em sua fala, quando diz que há em quase todas as áreas da gestão pública nas universidades e fóruns. Por exemplo, o Fórum de Pró-Reitores de Administração e Planejamento (FORPLAD), o de graduação (FORGRAD) e fóruns de contadores da PROGEST. Estes fóruns têm encontros presenciais ou através de videoconferências, e possuem grupos de WhatsApp para dúvidas. O(a) entrevistado(a) E diz que desconhece.

O(a) entrevistado(a) D tem a mesma percepção da observação participante, que existem grupos informais que não partem de uma iniciativa da Univasf e sim do próprio servidor interagir, e buscar dirimir dúvidas como, por exemplo, os grupos que são específicos como o grupo de WhatsApp do Pregoeiro Federal e o Núcleo de Apoio aos Compradores Públicos - Grupo Nelca. Além do mais, a observação participante percebeu que no âmbito da alta administração tem realmente estes fóruns, porém eles não atingem diretamente quem está na execução do processo licitatório.

No que se refere a percepção dos autores quanto ao princípio de capacitação dos servidores públicos, Souza (2002) traz que “nenhum processo de reforma, nenhum sistema gerencial, pode prosperar sem o desenvolvimento de pessoas, por meio da formação de alta qualidade.”

Para Ranzini e Bryan (2017):

As ações de capacitação e formação para o setor público somente geram resultados caso estejam efetivamente vinculadas às demandas identificadas, capazes de diminuir as lacunas de qualificação e

promover melhorias no desempenho individual e organizacional (Ranzini e Bryant, 2017, p. xxx).

Quadro 13: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da capacitação de funcionários públicos e suas variáveis.

Princípio	Variável	Gerenciamento das compras públicas da Univasf
CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS (P8)	A Univasf deve garantir alto padrão de conhecimento aos servidores envolvidos em licitação. Oportunizando treinamento e certificação constantes, além de e uma equipe especializada em avaliar o desempenho destes servidores	Atende Parcialmente
	Promoção pela Univasf de uma carreira atraente e competitiva baseada em mérito para os funcionários públicos que optem por trabalhar com licitações	Não Atende
	Criação de uma abordagem colaborativa pela Univasf com universidades, grupos de reflexão e centros de políticas públicas para melhorar as práticas e competências da força de trabalho	Atende Parcialmente

Fonte: Dados da Pesquisa

Com estas evidências é permitido dizer que a primeira foi atendida parcialmente, pois precisa de um esforço e convencimento maior dos dirigentes da Univasf, quanto a importância da capacitação contínua do servidor. Quanto à segunda variável, o gerenciamento da Univasf neste aspecto se mostrou insuficiente. Quanto à terceira variável, também foi atendida parcialmente, pois estes grupos não são acessíveis a todos os servidores envolvidos nos processos de compras. Ficam restritos aos pró-reitores e alguns cargos de direção.

#### 4.1.9 Avaliação de Resultados

As duas variáveis da OCDE analisadas relativas ao princípio da avaliação de resultados se referem a (1) reavaliação periódica do resultado das licitações que foram

recentemente efetuadas e (2) sobre as ferramentas de avaliação de riscos utilizadas para identificar ameaças aos processos licitatórios na Univasf (quadro 14).

O documento utilizado para obter informações relacionados A avaliação de Resultados foi o Manual de Orientações e Jurisprudências do TCU sobre Licitações e Contratos (2024), que traz que, umas das formas de monitorar o desempenho é por meio de relatórios de controle de gestão, feedback de clientes internos e externos. Informa ainda que os relatórios devem fornecer informações que apontem os problemas.

Quanto ao que os entrevistados relataram, referente a reavaliação do desempenho de licitações, segue as impressões. O(A) entrevistado(a) A explica que esta reavaliação ocorre através de feedbacks entre os servidores das Pró-Reitorias e, diante destas informações, buscam refletir e fazer as alterações necessárias para diminuir as chances de insucessos. Alguns outros entrevistados informaram não saber de nenhuma reavaliação de resultados da instituição.

A observação participante verificou através dos relatos que não há registros documentais sobre esta reavaliação referente aos resultados das licitações. A observação participante compreende que haja uma reavaliação informal, que pode diminuir o fracasso das licitações, mas não tem o efeito necessário para evitar os erros e os retrabalhos do processo licitatório.

Com relação à segunda variável a maioria dos entrevistados relataram que não há indicadores. A observação participante percebeu diante dos relatos que a administração sabe quais são os indicadores que devem ser trabalhados, mas não formalizam e desta forma não se pode mensurar o desempenho.

Sobre a importância da avaliação de resultados para a instituição. Souza, Mauss, Diehl e Bleil (2008) “Metas de resultado fixadas no planejamento devem ser alcançadas pelo gestor público [...]”. Assim, é possível avaliar os resultados dos serviços, [...], da entidade como um todo e dos respectivos responsáveis pela gestão”. Para Genari e Camargo (2020) “[...] é possível inferir que a tomada de decisão organizacional é favorecida, quando a empresa possui informações vinculadas à avaliação de resultados dos seus processos”.

E Freire (2022) elenca os indicadores para análise de desempenho no processo de compras:

Valor efetivamente negociado pelo pregoeiro; Índice de retrabalho na instrução das contratações,; volume total de compras, Taxa de itens

cancelados (fracassados, desertos e cancelados) do total licitado, Valor de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados), Percentual de licitações concluídas com êxito, Índice de pregões homologados, Tempo médio, em dias, de duração das fases da licitação, Valor adquirido em relação ao licitado, Proporção entre itens demandados e itens adquiridos, Taxa de planejamento das aquisições e contratações, Demanda licitada no Plano Anual de Contratações (PAC), Percentual de pessoas, atuantes no setor de compras públicas, capacitadas na área de aquisições e contratações, satisfação do usuário e Pesquisa de satisfação 360º do serviço de gestão de contratos (Freire, 2022, p. xx)

Quadro 14: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da avaliação de resultados e suas variáveis.

Princípio	Variável	Gerenciamento das compras públicas da Univasf
AVALIAÇÃO DE RESULTADOS (P9)	Realização da Reavaliação do resultado das licitações a partir da coleta de dados do processo pela Univasf	Não Atende
	Formulação pela Univasf de indicadores para mensurar desempenho, efetividade e economia dos processos licitatórios	Não Atende

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados empíricos indicaram que este princípio não é atendido pela instituição. Porém há uma consciência quanto a necessidade de formalizar a análise de reavaliação dos resultados das licitações e formular os indicadores o mais breve possível.

#### 4.1.10 Gestão de Riscos

Para este princípio, também foram analisadas duas variáveis que se referem às ferramentas de avaliação utilizadas para identificar ameaças aos processos licitatórios, e a segunda variável se refere à programas de prevenção de riscos em licitações (quadro 15).

Sobre os documentos da Universidade cita a Resolução nº 20/2021 que institui a Política de Gestão de Riscos - PGRISCOS. Em seu art. 18 é citado que “devido à abrangência e complexidade do tema, a implementação da Política de Gestão de Riscos será feita de forma gradual e continuada em até 72 meses contados da aprovação desta resolução.”

Nos demais documentos analisados (Lei 14.133 e a portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021), o Manual de Orientações e Jurisprudências do TCU sobre Licitações e Contratos (2024) traz que o processo de gestão de riscos:

É aplicado a cada contratação, este serve para identificar e gerenciar os riscos que podem comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual. Esta é uma atividade prevista pela Lei 14.133/2021, com o objetivo de identificar e tratar os riscos envolvidos nos processos licitatórios e nos respectivos contratos (TCU, 2024, p. 24).

Outra fonte utilizada foi o instrumento de padronização dos procedimentos de Contratação da AGU e MGI (2023) citando que “O Gerenciamento de Risco se materializa pelo denominado “Mapa de Riscos” e deverá ser confeccionado no módulo de Gestão de Riscos Digital [...]” Este Mapa de Riscos é um módulo que fica no [compras.gov.br](https://compras.gov.br) e deve ser reavaliado de acordo com as etapas do processo, ao final da elaboração do Estudo Técnico Preliminar e do Termo de Referência, após a fase de Seleção do Fornecedor e após eventos relevantes.

Com relação ao que foi extraído das entrevistas tem-se que estão utilizando o mapa de riscos na Univasf como ferramenta de gestão de riscos. O Mapa é um documento integrante do processo licitatório, incluído na fase de planejamento. A prática da utilização de mapas aconteceu após a adoção da Lei 14.133 e por recomendações da AGU. A observação participante verificou a existência desta ferramenta nos processos, mas percebeu que é um procedimento percebido mais a nível de planejamento, e que está em fase inicial precisa de aprofundamento para suprir os efeitos desejados.

Com relação à segunda variável, os entrevistados em sua maioria relataram que não identificam estes programas. Uma das pessoas entrevistadas mencionou que há segregação de funções como estratégia. A observação participante entendeu que, aparentemente, não há programas de prevenção de riscos. O que se observa são atitudes informais de setores e dos servidores que buscam seguir as orientações dos órgãos de controle e assessoramento do governo federal.

Os autores Araújo e Gomes (2020) dizem que “consiste em um processo sistemático e metódico, por meio do qual os riscos que podem influenciar o cumprimento dos objetivos da organização são analisados, avaliados e tratados (ação)”. Já Costa e Terra (2019) relatam que:

A identificação dos riscos se coloca como sendo um dos principais desafios dos gestores de compras públicas. Tal preocupação se deve, entre outros pontos, aos efeitos que podem ir além da não contratação da proposta mais vantajosa ou de um bem/serviço de qualidade ruim (Costa e Terra, 2019, p. xxx).

Para Oliveira (2023) “A identificação dos riscos envolve reconhecer, descrever e caracterizar os riscos e suas causas e consequências. A análise dos riscos consiste na estimativa da probabilidade e o impacto dos eventos identificados como riscos”.

Quadro 15: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da gestão de riscos e suas variáveis.

Princípio	Variável	Gerenciamento das compras públicas da Univasf
GESTÃO DE RISCO (P10)	Criação pela Univasf de ferramentas de avaliação de riscos que identificam ameaças. Desenvolvimento pela Univasf de políticas de prevenção e mitigação de erros	Atende Parcialmente
	Promoção pela Univasf de estratégias de prevenção de riscos como programas de denúncias, divulgação de informações	Não Atende

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados empíricos indicam que, com relação à primeira variável, o atendimento é parcial, pois é necessário um reforço para atingir o objetivo. Quanto à segunda variável, os dados indicam que não atende, pois, as iniciativas demonstraram serem insuficientes, pois apesar de já existir uma resolução nº 20/2021 instituindo a gestão de risco ainda não foi implementada.

#### 4.1.11 Responsabilização dos Agentes Envolvidos

Foram analisadas quatro variáveis referentes a esse princípio. A primeira variável estudada no âmbito da Univasf, está relacionada à divisão de competências e às cadeias de hierarquia e responsabilidade, para cada tomada de decisão no processo licitatório. A segunda variável é referente a aplicação de sanções, tanto para os servidores quanto para os licitantes. A terceira variável é relativa a como a Univasf procede com os recursos administrativos, reclamações e críticas e a quarta variável se refere às questões de controle externo e interno e auditorias dos processos licitatórios (quadro 16).

Analisando a primeira variável, têm-se as cartas de serviço e os regimentos internos, que tratam sobre os diversos setores dentro da instituição, informando sobre suas estruturas organizacionais, competências e atribuições. As cartas de serviço em específico são elaboradas para descrever as atividades desenvolvidas por cada setor. As cartas de serviço da PROGEST e da PROPLADI demonstram as divisões de tarefas e o fluxograma dos processos em cada Pró-Reitoria e respectivos setores.

Quando se fala em sanções que estão relacionadas a análise da segunda variável com relação aos servidores, a legislação da Lei nº 8.112 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais traz em seu art. Art. 148 que:

O processo disciplinar é o instrumento destinado a apurar responsabilidade de servidor por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontra investido.

No âmbito da Univasf, foi instituída a Comissão Permanente de Controle Disciplinar (CPCD) que fica responsável pelas sindicâncias e processo administrativo disciplinar, conforme o caso, assegurando a ampla defesa do servidor. Com relação aos licitantes, as sanções estão previstas na NLLC, que elenca no art. 155 as infrações e no art. 156 as sanções que serão aplicadas a depender da infração cometida. Além do mais, tem-se o Manual de Orientações e Jurisprudências do TCU sobre Licitações e Contratos (2024), que também trata das infrações e sanções. No âmbito da Univasf, o regimento interno, que dispõe sobre a atuação de setor, tem como atribuição analisar procedimentos e elaborar Notas Técnicas em processos de aplicação de sanções por infrações ocorridas em licitações, e em processos de pedido de liberação de fornecedor de compromisso firmado em ata de registro de preço.

No que se refere a terceira variável, estes recursos e reclamações estão contempladas na NLLC, bem como nas minutas dos editais elaboradas com base dos modelos da AGU e que já elencam as regras e prazos para pedidos de esclarecimentos e impugnações e recursos referentes ao processo licitatório.

No que tange à quarta variável, a Univasf apresenta a carta de serviços da Controladoria interna, que descreve como um de seus serviços examinar e emitir parecer prévio sobre a prestação de contas anual, bem como fazer auditoria interna. Já com relação ao controle externo, a controladoria serve de elo e presta os serviços de monitorar as recomendações da CGU, apoiar as equipes de auditoria da CGU e monitorar as constatações do TCU.

Com relação ao que os entrevistados relataram, no que se refere à primeira variável, é que existe a divisão de competências. O processo passa por diferentes pessoas, os documentos são assinados por servidores diferentes em cada etapa do processo com o intuito de diminuir os riscos. A observação participante observou que há a segregação de funções e que as fases internas e externas da licitação são realizadas por diferentes atores.

No que tange à segunda variável o entrevistado C relatou:

Para os licitantes, a legislação é bem clara, [...] se detectou uma atividade, uma forma de atuação do licitante que transgride as normativas, normalmente o pregoeiro notifica isso ao Pró-reitor. O Pró-reitor designa a sua assessoria jurídica para analisar se realmente é o caso de se abrir um processo de apuração de irregularidades e caracterizando isso, é aberto um processo de apuração com garantia da ampla defesa do licitante. No caso dos servidores... Nós temos os processos lógicos de sindicância e de PAD, no caso de servidores atuantes dentro das licitações.

A observação participante corrobora tanto com a pesquisa documental quanto com o relato dos entrevistados em relação à aplicação de sanções.

Quanto à terceira variável, o(a) entrevistado(a) A falou que existem alguns canais oficiais, como Ouvidoria e Sistema de Informações ao Cidadão (SIC). E que chegando, estes pedidos são verificados e respondidos pelos agentes competentes e pela estrutura competente no âmbito da organização. Outros entrevistados disseram desconhecer pedidos de recursos, reclamações e informações através do SIC e da Ouvidoria.

A observação participante ponderou que o próprio edital do processo licitatório informa as ferramentas para os pedidos de esclarecimento, impugnações e recursos de forma mais direta e célere. Mas a Univasf conta com a Ouvidoria e o SIC, que são

outros canais para proceder com o pedido de recursos e com o envio de reclamações. Porém, como relatado pelos entrevistados e percebido pela observadora participante, não se tem conhecimento de solicitações através destes canais para os setores envolvidos na aquisição de itens através do sistema de registro de preço por pregão eletrônico, tendo em vista que o canal mais fácil e rápido para obter informações sobre estes processos licitatórios estão elencados no próprio edital e podem ser registrados através de e-mail, sendo respondidos pelo mesmo canal e no sistema de compras do governo, que dá visibilidade a todos os interessados em um prazo relativamente curto.

Quanto a quarta variável o(a) entrevistado(a) A novamente falou que:

Nós temos aqui no âmbito da universidade, uma controladoria interna que [...] exerce [...], faz essa interlocução [...] dos órgãos de controle externo, com os agentes, com os gestores institucionais na busca por aprimorar esses processos administrativos. Então, tudo que é relacionado a, por exemplo, seja CGU, TCU, as possibilidades de... auditoria, solicitação de informações, há essa interlocução realizada a partir da controladoria interna, e aí a gente vai avançando na construção de respostas e de soluções ao que vai sendo apontado.

A observação participante concorda com a atuação descrita pelo entrevistado, relativa à coordenação do controle interno e externo. E complementa que estes controles são necessários para que os processos alcancem os objetivos esperados pela sociedade. Com relação a este princípio, Silva e Juliani (2022) ratificam que é “[...] fundamental o desenvolvimento de mecanismos de prevenção, controle e combate à corrupção na administração pública, [...]”.

Quadro 16: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da responsabilização dos agentes envolvidos e suas variáveis.

Princípio	Variável	Gerenciamento das compras públicas da Univasf
RESPONSABILIZAÇÃO DOS AGENTES ENVOLVIDOS (P11)	A Univasf deve estabelecer a segregação de função para que haja a divisão de responsabilidades	Atende

	Desenvolvimento de um sistema de sanções pela Univasf que seja efetivo e aplicado na prática, tanto para funcionários do setor público como para atores privados participando em licitações	Atende
	A Univasf deve lidar com recursos administrativos, reclamações e críticas de forma justa, rápida e transparente e adotar as medidas necessária para correções	Atende
	Sistema coordenado e funcional de controles internos, externos e auditorias na Univasf.	Atende

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados empíricos indicaram que atende. As iniciativas institucionais, com relação ao princípio, podem ser melhor impulsionadas através de normas internas, mas o atendimento à legislação e ao que pedem os órgãos de controle estão sendo suficientes no momento.

#### 4.1.12 Integração das Licitações no Orçamento Geral Estatal

O estudo deste princípio recomendado pela OCDE foi realizado considerando três variáveis. A primeira se refere ao planejamento dos gastos em compras públicas com relação ao orçamento principal. A segunda variável refere-se a como é realizada a elaboração do orçamento, considerando o planejamento das compras públicas. E a terceira variável está relacionada à harmonização dos princípios de compras públicas entre a Univasf e o setor privado (quadro 17).

Os documentos que embasaram o estudo para este princípio foram a NLCC, o Manual de Orientações e Jurisprudências do TCU sobre Licitações e Contratos, o Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação da AGU, o decreto 10.947 de 25 de janeiro de 2022, que dispõe sobre o plano de contratação anual (PCA) e institui o sistema de planejamento e Gerenciamento de contratações (PGC), e a

resolução 06/2018, que Institui a metodologia de distribuição orçamentária entre colegiados acadêmicos da Univasf.

Todos os documentos registram a importância e necessidade do planejamento para se obter um PCA mais fidedigno com a necessidade da Instituição, como consta no Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação da AGU e MGI, baseado no art. 5º do decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022. A elaboração do plano de contratações anual pelos órgãos e pelas entidades tem como objetivos:

- I - Racionalizar as contratações das unidades administrativas de sua competência, por meio da promoção de contratações centralizadas e compartilhadas, a fim de obter economia de escala, padronização de produtos e serviços e redução de custos processuais;
- II - Garantir o alinhamento com o planejamento estratégico, o plano diretor de logística sustentável e outros instrumentos de governança existentes;
- III - Subsidiar a elaboração das leis orçamentárias;
- IV - Evitar o fracionamento de despesas; e
- V - Sinalizar intenções ao mercado fornecedor, de forma a aumentar o diálogo potencial com o mercado e incrementar a competitividade. (Decreto nº 10.947, 2022)

Com relação aos entrevistados, quando perguntados sobre a primeira variável, o(a) entrevistado(a) A falou que “os diferentes setores da organização fazem a prospecção de demandas a serem realizadas no exercício subsequente etc. Todas essas informações são consolidadas, lançadas no plano de contratação anual”. Com relação à segunda variável a resposta dos(as) entrevistados(as) B e E foi que se dá através do PCA e, quanto a terceira variável, o(a) entrevistado(a) E disse que “desde 2022, vem trabalhando com o PCA[...] então, tudo que se compra já está previsto no orçamento”. Fernandes (2019) complementa a análise citando que:

“[...]foram as metodologias e ferramentas de gestão das compras, que se desenvolveram apoiadas no aproveitamento dos potenciais da tecnologia da informação. Exemplos desse tipo de inovação foram [...] a integração das licitações ao orçamento [...]” (Fernandes, 2019, p. xxx).

E Ferrer (2013) traz que uma das maneiras de integrar orçamento e aquisições através de licitações, perpassa pelas mudanças no planejamento das compras e na aferição dos resultados. O autor também fala que uma visão ampla do orçamento evita aquisições mal planejadas.

A observação participante ponderou que as três variáveis estudadas são realizadas a partir do Plano de Contratações Anual. A primeira e segunda têm as

mesmas respostas na concepção da observadora. As demandas de aquisição são incluídas através do Documento Formal de Demanda (DFD) no sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC). Dali se extrai o Plano de Contratações Anuais, que será elaborado a partir dos limites orçamentários apresentados pelo Ministério da Educação. Este Plano será consolidado pelo Ministério da Educação e depois incluído e consolidado na proposta do governo e segue para a aprovação do Congresso Nacional e, após, sancionada pelo Presidente da República. Após sancionado, é realizada pela Univasf uma readequação para poder suprir as necessidades que mantém a estrutura da universidade funcionando, como o pagamento dos serviços terceirizados de limpeza, segurança, água e energia. O que sobra do orçamento, geralmente reduzido, é posto para aquisições de bens.

Quanto à terceira variável, a realização perpassa pelo planejamento das contratações, pois a partir da divulgação do plano o licitante pode fazer uma previsão do que a Univasf pretende adquirir no ano subsequente e consegue se preparar.

Quadro 17: Análise do gerenciamento das compras públicas da Univasf, mediante ao princípio da integridade das licitações no orçamento geral estatal e suas variáveis.

Princípio	Variável	Gerenciamento das compras públicas da Univasf
INTEGRAÇÃO DAS LICITAÇÕES NO ORÇAMENTO GERAL ESTATAL (P12)	A Univasf precisa planejar as compras públicas considerando o orçamento que deve estar integrado com as aquisições	Atende
	Elaboração pela Univasf de orçamento considerando o planejamento das compras com visão de longo prazo	Atende
	Garantia da consistência regulatória e das práticas da Univasf na entrega de bens e serviços assegurando a previsibilidade aos fornecedores	Atende

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados empíricos indicaram que atende. Porém é necessário melhorar a divulgação destes planos, bem como realizar um trabalho de conscientização da importância deste planejamento com todos os setores que demandam bens e serviços na instituição.

#### **4.2. Identificação das possíveis melhorias no processo de compras públicas para torná-lo aderente às recomendações da OCDE.**

A partir do mapeamento das etapas de compras da universidade, da análise das iniciativas gerenciais e análise da aderência ao processo de compras, foram identificadas as possíveis melhorias no processo de compras públicas para torná-lo aderente às recomendações da OCDE (quadro 18):

Quadro 18: Princípios recomendados pela OCDE x Melhorias sugeridas à Univasf.

PRINCÍPIOS	MELHORIAS
TRANSPARÊNCIA (P1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampla divulgação do planejamento das compras e dos gastos a serem realizados (PCA) na página da Univasf em local de destaque;</li> <li>• Divulgação do que foi adquirido e do que foi empenhado para pagamento na página da Univasf em local de destaque.</li> </ul>
INTEGRIDADE (P2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um modelo próprio da Univasf que padronize o agir de seus servidores envolvidos nas compras públicas, como um check list das ações necessárias para garantir a integridade de cada fase;</li> <li>• Criação de programas de treinamento para os servidores que atuam com compras públicas sobre riscos, fraudes, discriminação de licitantes</li> </ul>
FACILITAÇÃO AO ACESSO (P3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar melhorias no Estudo Técnico Preliminar (ETP) de modo que seja solicitado apenas o necessário e pertinentes para atender a necessidade do certame.</li> <li>• Utilizar a dispensa de forma planejada para se evitar a fragmentação e os processos emergenciais.</li> </ul>
EQUILÍBRIO (P4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O atingimento deste princípio deve ser prerrogativa da alta administração da instituição. Que através do planejamento das compras da universidade utilizando o instrumento do Estudo Técnico Preliminar deve avaliar sobre a pertinência</li> </ul>

	<p>da política pública em cada aquisição/contratação. Estudar com profundidade os benefícios sociais, econômicos, ambientais que se pretende alcançar e os requisitos necessários para atingir este objetivo secundário.</p>
<p>TRANSPARÊNCIA DOS ÓRGÃOS QUE PROMOVEM LICITAÇÕES (P5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Para melhorar o diálogo entre a sociedade e a administração podem ser utilizadas as mídias sociais que tratem sobre o tema usando uma linguagem acessível para criar o interesse da sociedade.</li> <li>● Utilização de Power BI e Dashboard</li> <li>● Publicidade sobre os canais como a ouvidoria, o Sic, ou o próprio e-mail da instituição que são abertos a sugestões e críticas.</li> </ul>
<p>EFICIÊNCIA (P6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atualizar as cartas de Serviço da PROGEST e da PROPLADI.</li> <li>● As especificações inseridas pelos demandantes no LEDS devem ser idênticas às Especificações do Catálogo de Materiais do Governo (CATMAT).</li> <li>● Intensificar em todas as fases o diálogo entre o demandante e o planejamento para que o Demandante especifique os itens levando em consideração as margens aceitáveis nas especificações para que aumente a abrangência de opções de fornecedores. Atentar para que sejam contemplados todos os requisitos do item para seu pleno funcionamento, como por exemplo: Se precisa estar acoplado a outros equipamentos, se há necessidade do serviço de instalação, se há necessidade de aquisição de software para o funcionamento.</li> <li>● Escolha da modalidade de aquisição levando em consideração o valor estimado da licitação e o custo operacional para realizá-la.</li> <li>● Antes de realizar uma licitação verificar se existem licitações com Intenção de Registro de Preço abertas em outras instituições com o mesmo objeto para diminuir os custos operacionais.</li> </ul>
<p>POLÍTICAS DE DIGITALIZAÇÃO (P7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Para a melhoria no quesito integração do processo licitatório e o Orçamento Público melhorar a divulgação do Plano Anual de Contratação (PCA)</li> </ul>

<p>CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS (P8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano contínuo de treinamento na área de compras públicas.</li> <li>• Política de incentivo da instituição com melhores gratificações;</li> <li>• Concurso público para a contratação de mais servidores para a área;</li> <li>• Melhorar o diálogo e acesso entre os setores de compras públicas e a Procuradoria Jurídica proporcionando a redução da sensação de medo de ser punido em função de suas atividades e possibilitando uma maior confiança dos servidores em suas ações e decisões.</li> </ul>
<p>AVALIAÇÃO DE RESULTADOS (P9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar indicadores de desempenho para as compras na Univasf</li> <li>• Formalização dos Instrumentos de avaliação de Resultados pela Univasf levando em consideração, itens desertos, itens acima do estimado, especificação incorreta, preços que não exprimem a realidade do mercado ou que sejam muito voláteis.</li> <li>• Reforçar a importância da etapa de Avaliação dos resultados das compras públicas, a partir da criação de indicadores de desempenho que foquem na eficácia e não apenas na eficiência.</li> <li>• Elaboração de relatórios de cada licitação feita pelos pregoeiros com as informações relacionadas aos itens desertos, anulados, homologados.</li> <li>• Relatórios do setor de planejamento de quantos itens homologados foram efetivamente empenhados e adquiridos</li> </ul>
<p>GESTÃO DE RISCOS (P10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização do mapeamento de riscos</li> <li>• Reavaliação do mapa de Riscos em outras fases do processo para além do Planejamento</li> <li>• Treinamento para Prevenção de Riscos</li> <li>• Promoção dos canais de Ouvidoria e Sic como estratégia de comunicação de riscos entre os stakeholders e a área de compras.</li> </ul>
<p>RESPONSABILIZAÇÃO DOS AGENTES ENVOLVIDOS (P11)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualização das cartas de serviço, conforme a lei 14.133</li> <li>• Elaboração de instruções /normativos pela Coordenação de Apoio Jurídico e Coordenação de Licitações - PROGEST para que o pregoeiro consiga ter ferramentas para decidir sobre a necessidade de abertura de processo de apuração evitando excessos de processos com situações que não</li> </ul>

	precisam de apuração. Desta forma reduz-se os custos operacionais também.
<p style="text-align: center;">INTEGRAÇÃO DAS LICITAÇÕES NO ORÇAMENTO GERAL ESTATAL (P12)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Retornar com a redistribuição orçamentária interna entre os colegiados e setores administrativos;</li> <li>● Providenciar uma melhoria na Divulgação do Plano Anual de Contratação;</li> <li>● Promoção da conscientização sobre a importância do planejamento das aquisições através de reuniões, roda de conversas e diálogos com todos os setores que demandam bens na instituição.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

## 5 RECOMENDAÇÕES / PLANO DE AÇÃO / PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

Apresenta-se um relatório técnico fruto do estudo realizado a partir do resultado das análises sobre o gerenciamento das compras públicas da Univasf e sua aderência ao processo de compra. Deste resultado encontrado foram sugeridas as recomendações para melhorias dos processos licitatórios na Univasf.

Este produto baseou-se nos diversos documentos e entrevistas e relatórios obtidos da observação participante, tendo como ponto focal os processos de compras públicas da Univasf.

Martens et al. (2022, p.4) trabalha em seu texto com perguntas que se respondidas poderão ser caracterizadas como um produto técnico tecnológico. É o caso do relatório Técnico que busca identificar os seguintes aspectos: Preenche lacunas, é obtido a partir da dissertação ou tese, é possível gerar um relatório conciso com informações sobre o projeto/atividade desde o planejamento até a conclusão. Outra reflexão em questão é: se é possível indicar a relevância dos resultados e a conclusão em termos de impacto social e/ou econômico e a aplicação do conhecimento produzido.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi proposta para verificar como ocorre o gerenciamento das compras públicas sob a ótica dos princípios recomendados pela OCDE., que por sua vez é uma Organização formada por 36 países e parceiros estratégicos como o Brasil. A organização promove padrões no âmbito econômico, financeiro, comercial, social e ambiental. Esta dissertação abordou uma das recomendações da OCDE em matéria de compras públicas. Esta é uma recomendação voluntária que pode ser observada por países membros e pelos que almejam ingressar na OCDE. Nesta perspectiva foi realizado o estudo abordando os princípios desta recomendação no cenário da Univasf.

Através da pesquisa documental, entrevistas e da observação participante foram mapeadas as etapas do processo de compras da universidade, divididas entre fase interna e externa e começando com a inserção no LEDS até a homologação da licitação. Foram também identificadas as iniciativas gerenciais voltadas para as compras públicas, entre elas, a utilização do LEDS, a distribuição orçamentária interna de custeio e capital entre colegiados e setores administrativos, a utilização do SIPAC para tramitação de documento, bem como a distribuição das funções e competências entre os setores de ambas Pró-reitorias, para que seja respeitado o princípio da segregação de funções.

Outra etapa bastante importante para esta pesquisa foi a verificação da aderência do processo de compras públicas da Univasf aos princípios da OCDE, que analisou os 12 princípios: transparência, integridade, facilitação ao acesso, equilíbrio, transparência dos órgãos que promovem licitações, eficiência, políticas de digitalização, capacitação de funcionários públicos, avaliação de resultados, gestão de risco, responsabilização dos agentes envolvidos, e integração das licitações no orçamento geral estatal, Sobre a Transparência verifica-se que há o tratamento equânime entre os potenciais contratados, desde a fase do planejamento da compra, onde são estudados e postos requisitos que não prejudiquem a competição entre os licitantes. No que tange ao livre acesso aos prováveis fornecedores, todos os documentos que compõem o processo licitatório estão disponíveis no site da Univasf para quem quiser acompanhar, pesquisar ou buscar esclarecimentos. Com relação à visibilidade do uso de recursos públicos existe, mas a divulgação não é eficiente, pois

se limita aos trâmites internos de planejamento e não há uma ampla divulgação para a comunidade acadêmica e /ou sociedade.

Quanto ao Princípio da Integridade verificou-se, que os servidores buscam de forma individualizada respeitar e atender ao princípio da integridade, seguindo os preceitos éticos da conduta de um servidor. Que a Univasf propriamente não tem um desenho institucional, porém são seguidas todas as etapas necessárias que a lei e as instruções da AGU preconizam para que a condução do processo licitatório seja transparente e tenha lisura. Com relação ao treinamento sobre riscos de fraude e mecanismos de prevenção não foram verificados treinamentos voltados para esta temática. Quanto aos mecanismos internos de controle para licitantes, a instituição não tem requisitos próprios, ela requer o que a lei e o edital do certame pedi e segue as recomendações da AGU.

No que se refere à Facilitação de Acesso, as estratégias e ações não são próprias da Univasf. Todavia, a Univasf cumpre com o objetivo seguindo a legislação, as exigências do TCU e as recomendações da AGU. As documentações exigidas são enviadas através do [compras.gov.br](http://compras.gov.br) e seguem a NLLC, que trata dos requisitos de habilitação. Devendo ser exigido apenas o necessário para se comprovar a idoneidade, a capacidade técnica e a capacidade de contratar com a administração pública. Quanto aos parâmetros para dispensa ou licitação. Pode ser escolhida a dispensa, a depender do valor da contratação, ou se o registro de preço fracassar, pode partir para a dispensa de licitação utilizando as mesmas regras do processo de licitação por registro de preço.

Em se tratando do equilíbrio, os processos de aquisição se restringem a atenderem no limite as exigências das leis e regulamentos. Entende-se que as iniciativas gerenciais ainda não são suficientes. Ao analisar o princípio da transparência dos órgãos que promovem licitações, não foram encontrados documentos e nem ações de iniciativas da própria Univasf, no sentido de incentivar a participação da sociedade civil e fornecedores a debaterem juntos à Univasf sobre normas e regulamentos, nem sobre anseios do mercado. Quanto à divulgação de informação, está nas legislações que regem os processos de compras públicas, a NLLC traz a obrigatoriedade da divulgação do inteiro teor do edital e seus anexos através da página da Univasf, SIPAC e PNCP.

Em relação à eficiência apesar da iniciativa não ser própria da instituição, a NLLC, que é observada pela Univasf, busca processos mais céleres e com menos

custos para a administração pública. e apesar da Univasf ser deficitária nos critérios de especificação, bem como considerando a diversidade dos itens a serem licitados, existe um esforço para que se corrijam as falhas. E quanto aos avaliadores/comissão licitatórias, tem-se uma equipe de pregoeiros e de apoio portariada para todas as licitações por pregão eletrônico. Ainda sobre eficiência, no momento, a Univasf, apesar de observar a legislação, ainda não tem iniciativa de diversificar as formas de contratação, sejam elas através de Participação ou adesão a ata, bem como credenciamentos, por exemplo, mas tem um funcionamento no modelo de uma central de compras, reduzindo custo e tempo e contribuindo com a diluição das redundâncias e fracionamento de compras.

No que se refere à política de digitalização, quanto a questão da integração do processo licitatório ao orçamento público, tem o sistema de planejamento e Gerenciamento de contratações (PGC), onde é extraído o Plano Anual de Contratação com seus relatórios, a partir da inclusão das demandas de aquisição/contratação, gerando o Documento de Formalização da Demanda (DFD) necessário para iniciar o processo licitatório. Este sistema é uma ferramenta de planejamento, também é uma ponte entre o processo licitatório e o orçamento público, mas ainda permanece restrito aos demandantes e dirigentes da universidade. E todo o processo de compras na Univasf é realizado por meios eletrônicos no portal de compras do Governo Federal, onde os documentos são elaborados por meio de seus artefatos e todo o processo de seleção do fornecedor é realizado por meio de suas ferramentas digitais, dentro deste portal. A divulgação de todos os atos é transmitida automaticamente para o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), além do mais a divulgação também é feita na própria página da Univasf, no menu licitações e contratos e no SIPAC.

Com relação à capacitação de funcionários públicos, observou-se que é realizado, mas a capacitação não é contínua como deveria ser. Além disso, em muitos setores que lidam com o processo licitatório, a função gratificada não é atraente, considerando a responsabilidade e a possibilidade de penalização pelos órgãos de controle, que estão sempre presentes. Quanto ao princípio da avaliação de resultados, não há registros documentais sobre essa reavaliação referente aos resultados das licitações. O que se observou é que existe uma avaliação informal. Além disso, percebeu-se que a administração sabe quais são os indicadores que devem ser trabalhados, mas não os formaliza, e, dessa forma, não é possível mensurar o desempenho. Na análise do Princípio da Gestão de Riscos, verificou-se que a Univasf

tem uma resolução que institui apolítica de gestão de risco, mas ainda não está implementada. Mas utiliza-se o Mapa de Risco como ferramenta de gestão, mas necessita de um aprofundamento maior. Com relação à promoção de estratégias para prevenção de riscos a percepção é que não há.

No que tange à Responsabilização dos Agentes envolvidos, há a segregação de funções. As fases internas e externa da licitação são realizadas por diferentes atores, dividindo as responsabilidades e reduzindo a possibilidade de erros. Quanto à sanção tem-se a Comissão Permanente de Controle Disciplinar (CPCD) que fica responsável pelas sindicâncias e processo administrativo disciplinar, conforme o caso, assegurado a ampla defesa do servidor. Com relação aos licitantes as sanções estão previstas na NLLC e são observadas pelos agentes públicos, que enviam para autoridades competentes da Univasf decidirem pela apuração das irregularidades, garantindo aos licitantes a ampla defesa. Com relação aos recursos administrativos, o próprio edital do processo licitatório informa as ferramentas para os pedidos de esclarecimento, impugnações e recursos de forma mais direta e célere. Mas a Univasf conta com a Ouvidoria e o SIC, que são outros canais para proceder com o pedido de recursos e com o envio de reclamações. No que concerne à Controladoria interna da Univasf, funciona como um elo e presta o serviço de apoiar as equipes de auditoria da CGU e observar as suas recomendações, além de monitorar as constatações do TCU. Quanto a Integração das Licitações no Orçamento Geral Estatal, é realizada através do Plano Anual de Contratação (PAC), que é um instrumento de planejamento das futuras aquisições e que é base para estimar o orçamento necessário para suprir a demanda da Instituição.

Em seguida ao estudo das aderências aos Princípios, foram identificadas as possíveis melhorias no processo de compras públicas para torná-lo aderente às recomendações da OCDE, como a melhoraria da disseminação do Plano Anual de Contratação (PCA); promover a importância sobre realizar uma boa análise crítica para a construção do PCA; realizar uma ampla divulgação do planejamento das compras e dos gastos a serem publicados na página da Univasf em local de destaque; as especificações inseridas pelos demandantes no LEDS serem idênticas as Especificações do Catálogo de Materiais do Governo (CATMAT); criar indicadores de desempenho para as compras na Univasf; formalizar os Instrumentos de avaliação de Resultados; Reforçar a importância da etapa de Avaliação dos resultados das compras públicas, a partir da criação de indicadores de desempenho que foquem na

eficácia e não apenas na eficiência, reavaliação do mapa de Riscos em outras fases do processo para além do Planejamento; atualização das cartas de serviço, conforme a lei nº 14.133; promoção da conscientização sobre a importância do planejamento das aquisições através de reuniões, roda de conversas e diálogos com todos os setores que demandam bens na instituição.

Conforme os dados analisados e descritos nesta dissertação percebem-se que a Univasf, através de seus agentes públicos, segue a legislação vigente para as licitações, as instruções normativas e todas as orientações dos órgãos de assessoramento e controle. Não obstante, algumas variáveis sejam atendidas de modo parcial e outras ainda não estão sendo atendidas. Tendo em vista que a legislação brasileira está bastante atualizada e vai ao encontro dos objetivos esperados pela OCDE em compras públicas, que são as garantias da transparência, isonomia, eficiência e celeridade. Percebe-se que apesar das limitações e pendências encontradas, a Univasf está em evolução para atender às recomendações da OCDE em matéria de compras públicas. E isto é consequência de uma “imposição indireta” que vem através das legislações, normas e órgãos de controle. Para melhoria dos trâmites sugere-se elaborar documentos que criem procedimentos a serem realizados no andamento dos processos, criar listas de verificação para garantir que todas as etapas necessárias para lisura da licitação estejam sendo cumpridas, atualizar os documentos existentes e fazer relatórios após a conclusão dos processos.

As Limitações desta Pesquisa estão relacionadas ao estudo restrito à licitação na modalidade de pregão eletrônico por Sistema de Registro de Preço, bem como porque teve até a etapa da homologação do processo. E apesar do modelo abarcar vários princípios e ser abrangente, não foi possível enxergar o fenômeno como um todo. Para superar esta limitação encontrada, recomenda-se um estudo na modalidade de licitação tradicional de serviços terceirizados com mão de obra exclusiva (DEMO) e expandir as etapas de análise para as fases de empenho, entrega do bem ou serviço e contratos. Acrescenta-se às pesquisas futuras a possibilidade de estudar outros processos de compras em outras instituições públicas com o mesmo modelo.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. **Primeira norma de licitações foi editada no Império**. 2014. <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2014/07/10/primeira-norma-de-licitacoes-foi-editada-no-imperio> - Acesso em 15 nov. 2023.

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de administração pública**, v. 52, p. 89-106, 2018.

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Fatores que influenciaram as condutas dos pregoeiros do Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI). **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 2, p. 331-348, 2019.

ALVES, A. P. G. A evolução histórica das licitações e o atual processo de compras públicas em situação de emergência no Brasil. **Revista de Gestão, Economia e Negócios**, REGEN v. I, n. II, p. 40-60, 2020. disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/regen/article/view/5162>. Acesso em: 21 fev. 2024.

AMORIM, Karla Patrícia Cardoso. Ética em pesquisa no sistema CEP-CONEP brasileiro: reflexões necessárias. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, p. 1033-1040, 2019.

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, n. 86, p. 241-254. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>

ASSIS, Marluce Maria Araújo; VILLA, Tereza Cristina Scatena. O controle social e a democratização da informação: um processo em construção. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 11, p. 376-382, 2003.

AVIGO, Ricardo Oliveira; DE SOUZA JOÃO-ROLAND, Iraci. Inovação organizacional em compras públicas pelo SRP: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM). **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 3, p. 173-195, 2019.

BELINSKI, Ricardo; FREDERICO, Guilherme Francisco; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Exigências para as compras governamentais das universidades federais brasileiras: análise de conteúdo de acórdãos do Tribunal de Contas da União. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 198-223, 2021.

BRASIL. **Lei 8.666 de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 26 mai. 2023.

BRASIL. **Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012.** Conselho Nacional de Saúde. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em 17 mai. 2024.

BRASIL. Termo de consentimento livre e esclarecido (elaborado de acordo com a resolução nº 466/2012-CNS/MS) para maiores de 18 anos ou emancipados. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. CEP (Comitê de Ética em Pesquisa), 2012. Disponível em <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-nordeste/hu-univasf/ensino-e-pesquisa/cep-comite-de-etica-em-pesquisa>. Acesso em 17de mai.2024

BRASIL. **OCDE e o Brasil.** Ministério da Economia, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/ocde>. Acesso em :14 dez 2022.

BRASIL. **Lei 14.133 de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm). Acesso em 26 mai. 2023.

BRASIL. **Decreto 11.129, de 11 de julho de 2022.** Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Brasília: Presidência da República, 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm). Acesso em 21 fev. 2023.

BRASIL. **Responsabilização de Agentes Públicos.** Brasília: Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional, 2021. Disponível em: [https://www.gov.br/mdr/pt-br/canais\\_atendimento/corregedoria/responsabilizacao-de-agentes-publicos](https://www.gov.br/mdr/pt-br/canais_atendimento/corregedoria/responsabilizacao-de-agentes-publicos). Acesso em 12 set. 2023.

BRASIL. **Ministério da Gestão e Inovação.** Brasília Brasília: MGI, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br>. Acesso em 21 fev. 2024.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União.** 5. ed., Brasília: Secretária-geral da Presidência, 2024.

Brasil. **Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021.** Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em 20. jul. 2024

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. **Plano diretor de logística sustentável.** Brasília: Diretoria de Normas e Sistemas/SEGES/MGI, 2024. disponível em <https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentaveis/plano-diretor-logistica-sustentavel-ver1.pdf> . Acesso em 01 out.2024

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União.** 5ª Edição, Brasília: TCU, Secretária-geral da Presidência, 2024. Disponível em <https://licitacoescontratos.tcu.gov.br/wp->

<content/uploads/sites/11/2024/09/Licitacoes-e-Contratos-Orientacoes-e-Jurisprudencia-do-TCU-5a-Edicao-v4.pdf> Acesso em 08 ago. 2024.

Brasil. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994.** Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.171%2C%20DE%2022,Civil%20do%20Poder%20Executivo%20Federal](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%201.171%2C%20DE%2022,Civil%20do%20Poder%20Executivo%20Federal). Acesso em 09 set.2024.

Brasil. **Decreto nº 11.430 de 08 de março de 2023.** Regulamenta a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre a exigência, em contratações públicas, de percentual mínimo de mão de obra constituída por mulheres vítimas de violência doméstica e sobre a utilização do desenvolvimento, pelo licitante, de ações de equidade entre mulheres e homens no ambiente de trabalho como critério de desempate em licitações, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11430.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/decreto/D11430.htm). Acesso em 12 set. 2024

Brasil. **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. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm). Acesso em 10 ago. 2024

BRASIL. Ministério da Economia. **Pregão Eletrônico pela nova lei de licitações.** Manual Operacional. Visão do governo. 2022. Disponível em [https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/manual-fase-externa/in-no-73-de-2022-manuais-do-criterio-menor-preco-ou-maior-desconto/Manual\\_Pregao\\_Eletronico\\_fornecedor\\_v1.1.pdf](https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/manual-fase-externa/in-no-73-de-2022-manuais-do-criterio-menor-preco-ou-maior-desconto/Manual_Pregao_Eletronico_fornecedor_v1.1.pdf) . Acesso em 10 out. 2024.

Brasil. Portal de compras do governo Federal. **Instrução Normativa SEGES/ME nº 65, de 7 de julho de 2021.** Disponível em <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-65-de-7-de-julho-de-2021>. Acesso em 01 ago. 2024.

BRASIL. **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. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) . Acesso em 04 set. 2024

BRASIL. Portal de compras do governo Federal. Ministério da Gestão e Inovação. **Conheça o Compras.gov.br** Disponível em <https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/conheca-o-compras/conheca-o-compras>. Acesso em 10 set. 2024

BRASIL. Controladoria Geral da União. Integridade Pública. **Saiba Mais**. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/integridade-publica/saiba-mais>. Acesso em 20 out. 2024

BRASIL. Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional. **Responsabilização de Agentes Públicos**. Brasília. 2024. Disponível em [https://www.gov.br/mdr/pt-br/canais\\_atendimento/corregedoria/responsabilizacao-de-agentes-publicos](https://www.gov.br/mdr/pt-br/canais_atendimento/corregedoria/responsabilizacao-de-agentes-publicos). Acesso em 20. out. 2024

BRASIL. **Lei 11.326 de 24 de julho de 2006**. Estabelece diretrizes para a formulação da política nacional da Agricultura Familiar e empreendimentos familiares rurais. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm). Acesso em 18 out. 2024

BRASIL. **Decreto nº 11.476 de 6 de abril de 2023**. Regulamenta o Programa de Aquisição de Alimentos, instituído pela Medida Provisória nº 1.166, de 22 de março de 2023, e dispõe sobre o funcionamento do Grupo Gestor do PAA e do Comitê de Assessoramento do Grupo Gestor do PAA. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/d11476.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11476.htm). Acesso em 18 out. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Seges/ME nº 73, de 30 de setembro de 2022 (comentada)**. Publicada em 21/11/2022. Dispõe sobre a licitação pelo critério de julgamento por menor preço ou maior desconto, na forma eletrônica, para a contratação de bens, serviços e obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-73-de-30-de-setembro-de-2022>. Acesso em 15 out. 2024.

Brasil. Advocacia-Geral da União (AGU). Consultoria-Geral da União. **Guia Nacional de Contratações Sustentáveis**. 6ª ed. Brasília: AGU, setembro de 2023. Disponível em <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/guias/guia-de-contratacoes-sustentaveis-set-2023.pdf>. Acesso em 10 ago. 2024

BLEIL, Claudécir; MAUSS, C. V.; DIEHL, C. A. **A gestão pública por resultados e a avaliação de desempenho**. v. 12, p. 06-08, 2008. Acesso em: [www.congressosp.fipecafi.org/artigos82008/107](http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos82008/107). p.f.

BOECHAT, G. **Contratações Abertas: uma análise da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (nº 14.133/2021) à luz dos princípios de Governo Aberto**. **Revista da CGU**, v. 14, n. 25, p. 63–79, 2022. DOI: 10.36428/revistadacgu.v14i25.493. Disponível em: [https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/view/493](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/493). Acesso em: 15 dez. 2022.

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia M. S. O Princípio Da Eficiência Na Gestão Pública. **Revista CEPPG**. Centro de Ensino Superior de Catalão, XVI n. 28, p. 133-145, 2013.

CASA CIVIL. **Sobre a OCDE**. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/ocde/sobre-a-ocde-1/sobre-a-ocde> Acesso em 13 dez. 2022

CHIOATO, Tânia Lopes Pimenta; LINS, Maria Paula Beatriz Estellita. **Compras públicas para inovação no Brasil: novas possibilidades legais. Compras Públicas Para Inovação na Perspectiva do Controle.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Cap. 3, p. 77-122, organizador: André Tortato Rauen, Brasília, 2022.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Integridade Pública.** Brasília. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-publica>. Acesso em: 10 de fev. 2024.

COSTA, Caio César de Medeiros; TERRA, Antônio Carlos Paim. **Compras públicas: para além da economicidade.** Sociedade Brasileira de Administração Pública, 135 p., 2019.

COUTO, Hugo Leonnardo Gomides do; COELHO, Cristiano. Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 49, p. 519-543, 2015.

COUTO, Hugo Leonnardo Gomides do; RIBEIRO, Francis Lee. Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 331-343, 2016.

CRESWELL, John. **Projeto de Pesquisa. Método quantitativo, qualitativo e misto**, 2ª ed. Porto Alegre, Artmed, p. 13-248, 2007.

CRUZ, Edjane Cortez da – **Desenvolvimento De Um Framework Para O Planejamento De Compras Públicas: Estudo Em Uma Universidade Federal.** Programa De Pós-Graduação Em Gestão De Processos Institucionais -Mestrado Profissional Em Gestão De Processos Institucionais. Natal, 138 p. 2019.

CUNHA, Marcos André da Silva; LE BOURLEGAT, Cleonice Alexandre. Inclusão e perspectivas de desenvolvimento da microempresa e empresa de pequeno porte no processo de compras governamentais na esfera federal. **Interações (Campo Grande)**, v. 17, p. 410-421, 2016.

DIAS, Lidiane Dutra. Projeto da Nova Lei de Licitações: Uma análise dos principais avanços e críticas. **Revista Vertentes Do Direito**, Juiz de Fora, 2020 v. 7, n .2. 2, p.50-80. Disponível em: <https://doi.org/10.20873/uft.2359-0106.2020.v7n2.p50-80>. Acesso em: 10 jun. 2023.

FENILI, Renato Ribeiro. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais.** 340 f., Tese de Doutorado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019

FERREIRA JÚNIOR, Ednaldo Silva. Diretrizes para a promoção de políticas públicas por meio das compras públicas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 12, n. 2, 2022.

FERRER, Florencia. Os Desafios do Setor Público Para Construir um Novo Modelo de Compras. **VI CONSAD de Gestão Pública.** Brasília, 2013

FIGUEIREDO, Vanuza da Silva. **Transparência e participação social da gestão pública: análise crítica das propostas apresentadas na 1ª Conferência Nacional sobre Transparência Pública**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças. Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Rio de Janeiro, 138 p. 2013.

FIUZA, Eduardo Pedral Sampaio; MEDEIROS, Bernardo Abreu de. **A agenda perdida das compras públicas: rumo a uma reforma abrangente da lei de licitações e do arcabouço institucional**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

FREIRE, Fabrícia Nadja de Oliveira. **Compras públicas na educação brasileira: instrumento de análise de desempenho para instituições federais. Dissertação de Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal do Vale do São Francisco**, Juazeiro, BA, 2022.

FURTADO, Rocha Monique, VIEIRA, James Batista. **Portal Nacional de Contratações Públicas: uma nova lógica jurídica, gerencial e econômica para a Lei de Licitações e Contratos**. Observatório da Nova Lei de Licitações, 2021. Disponível em: <https://www.novaleilicitacao.com.br/2021/05/13/portal-nacional-de-contratacoes-publicas-uma-nova-logica-juridica-gerencial-e-economica-para-a-lei-de-licitacoes-e-contratos/>. Acesso em: 06 de jun. 2023.

GENARI, D.; MELLO, C. B. C.; CAMARGO, M. E.; MACKE, J. Tomada de decisão organizacional e avaliação de resultados em gestão de pessoas. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 2, p. 80-99, 2020.

GIL, Antônio. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, p. 15-174, 2002.

IPEA. **Cadernos Brasil na OCDE: Compras Públicas**. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.38116/cbocdecpc/compraspublicas>. Acesso em: 14 dez. 2022.

LI, Qiao; DAI, jun. Aplicativos de auditoria: uma ferramenta eficaz para assecuração de compras governamentais. **Revista do TCU**, n. 137, p. 60-69, 2016.

LOPES, Mauro de Rezende; FORNAZIER, Armando. Modalidades de Compras Públicas de Alimentos da Agricultura Familiar no Brasil. **Série Políticas Sociais e de Alimentação, Centro de Excelência contra a fome. FAO**, 2015.

MADUREIRA, Claudio; LUÍS ARAUJO, Carlos André. Licitações, contratos e Modelo Brasileiro de Processo: notas sobre a viabilidade da utilização de ferramentas processuais para conferir maior eficiência às aquisições públicas. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 11, n. 3, 2021.

MARTENS, Cristina Daí Prá; SCAFUTO, Isabel Cristina; BARTHOLOMEU FILHO, Jaime; ZANFELICCE, Ricardo Luis. Como identificar possíveis produtos técnicos/tecnológicos nas dissertações e teses? Proposta de um instrumento para diagnóstico. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 1–9, 2022. DOI: 10.5585/iptec. v10i1.22141. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/22141>. Acesso em: 20 out. 2024.

MCTIC. **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital)**. Repositório digital, Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, Brasília, 2018.

Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/eDigital.pdf>

MENEZES, Afonso; DUARTE, Francisco; CARVALHO, Luis; SOUZA, Tito. **Metodologia Científica Teoria e Aplicação na Educação A Distância**. Petrolina, Livro Digital, p. 10-83, 2019.

OLIVEIRA, Bernardo Carlos SCM de; SANTOS, Luis Miguel Luzio dos. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 49, p. 189-206, 2015.

OLIVEIRA, Regiane da Silva. **Governança pública de uma instituição federal de ensino superior: uma análise à luz do mecanismo estratégia do modelo de governança proposto pelo TCU**. Relatório Técnico. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro, BA, 2023.

PEREIRA, Erik Mautone et al. Potencialidades do uso do sistema de registro de preços para uma gestão de compras públicas eficiente: um estudo na Universidade Federal da Bahia. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 260-283, 2023.

PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS. **O compromisso social das compras públicas**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.portaldecompraspublicas.com.br/blog/o-compromisso-social-das-compras-publicas-194>. Acesso em 02 de fev.2024

PRADO, Otávio; RIBEIRO, Manuella Maia; DINIZ, Eduardo. Estado, sociedade e interações digitais: expectativas democráticas. Governo eletrônico e transparência: olhar crítico sobre os portais do governo federal brasileiro. PINHO, José Antônio Gomes de (Org.). Salvador, EDUFBA, 200 p. 2012.

QUEIROZ, L. F. N.; CAPELARI, M. G. M. Condições para Avaliação de Resultados em Políticas Públicas: Um Debate sobre o Papel da Institucionalidade. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 433-447, 2020.

RABELLO, Luciana de Amorim. **Efetividade das compras públicas: atos e exigências adequados à contratação**. Mestrado Profissional em Administração Pública. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Salvador, 2022.

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e Formação para o Setor Público e os Modelos de Escola de Governo no Brasil. Escola Nacional de Administração Pública (Enap) **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 417-438, 2017.

RAPOSO, Matheus Hortas; FREITAS, Marta Sampaio de; FILHO, Mario Tinoco da Silva FERNANDES, Marcos Sandro Braga; SILVA, Rodrigo Lemos da. A importância do planejamento de compras para a gestão estratégica de suprimentos. Anais do **IX CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, 2016.

REIS, Paulo Ricardo da Costa; CABRAL, Sandro. Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. **Revista de Administração Pública**, v. 52, p. 107-125, 2018.

RIBEIRO, Cássio Garcia; INÁCIO JÚNIOR, Edmundo. **Compras públicas para inovação no Brasil: novas possibilidades legais**. Caracterização Dos Contratos De Compras Públicas Existentes no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais. p. 39-76, Brasília, 2022.

RODRIGUES, Auro de Jesus et al. Metodologia Científica. **rev. ampl.**, Aracaju: Unit, 4a. ed., 212 p., 2011.

SANTOS, Geovane Santana dos. O liame entre as compras governamentais e as políticas públicas no Brasil. **Anais do Congresso Internacional de Administração**, 2019.

SANTOS, Karine da Silva; RIBEIRO, Maria Cristina; QUEIROGA, Danlyne Eduarda Ulisses de; SILVA, Ivissou Alexandre Pereira da; FERREIRA, Sonia Maria Soares. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 655-664, 2020.

SENADO FEDERAL. **Pronunciamento de Marco Maciel**. Diário do Senado Federal, nº 190 de nov. 2004. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/diarios/ver/1167?sequencia=419>. Acesso em 19 fev. 2024.

SILVA, M. C.; JULIANI, J. P. Gestão da informação patrimonial de agentes públicos: uma proposta de modelo de sistema para identificação de indícios de enriquecimento ilícito. **Revista da CGU**, v. 14, n. 25, p. 89-115, 2022.

SOUZA, E. C. L. de. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73 a 88, 2002. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6428>. Acesso em: 19 fev. 2024.

THORSTENSEN, Vera; ZUCHIER, Amanda. Governo Digital no Brasil: O Quadro Institucional e Regulatório do País sob a Perspectiva da OCDE. **Working Paper Series** – Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Working Paper v. 529, n. 24, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/29177>. Acesso em: 15 dez. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Responsabilização de Agentes Segundo a Jurisprudência do TCU. Uma abordagem a partir de Licitações e Contratos. **Instituto Serzedello Corrêa**. Conteudistas Guilherme Barbosa Netto Maurício Oscar Bandeira Maia. Aula 2, 2013.

UNIVASF. **Nova turma para treinamento do Módulo de Protocolo do SIPAC foi aberta no Campus Sede**. 2018 Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/servidor/noticias-do-servidor/nova-turma-para-treinamento-do-modulo-de-protocolo-do-sipac-foi-aberta-no-campus-sede>. Acesso em 22 ago. 2024.

UNIVASF. **História**. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina, 2016. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/apresentacao-univasf/historia>. Acesso em 02 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Conselho Universitário. **Resolução nº 20/2021**. Altera em parte a Resolução nº 25/2017-Conuni, de 15 de dezembro de 2017, que institui a Política de Gestão de Riscos - PGRISCOS, da

Universidade Federal do Vale do São Francisco - Univasf. Acesso em [https://sig.univasf.edu.br/sigrh/public/colegiados/filtro\\_busca.jsf](https://sig.univasf.edu.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf) . Acesso em 18/10/2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Controladoria Interna. **Carta de Serviços**. Petrolina. 2016. Disponível em [https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta\\_de\\_servicos\\_controladoria.pdf](https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta_de_servicos_controladoria.pdf) . Acesso em 08 ago.2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento. **Carta de Serviços**. Petrolina. 2019. Disponível em [https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta\\_de\\_servicos\\_progest.pdf](https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta_de_servicos_progest.pdf) . Acesso em 08 ago.2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Carta de Serviços**. Petrolina. 2021. Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/propladi/carta-de-servicos-propladi-6a-versao.pdf> . Acesso em 08 ago.2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2024**. Petrolina.2024. Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/progepe/progepe/capacitacao/2024> Acesso em 10.out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Manual **do Sipac**. Univasf.Petrolina.2021. Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/progepe/noticias/manual-do-sipac> . Acesso 21 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. **Uso do aplicativo eletrônico de levantamento das demandas setoriais – Leds 2022**. Univasf. Petrolina. 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Cartilha de Orientações sobre bens patrimoniais permanentes** (aquisições, conserto e movimentações) na UNIVASF. Pro- Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Petrolina Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/propladi/cartilhas-de-orientacoes-bens-patrimoniais-eventos-e-colacao-de-grau/cartilha-de-orientacoes-sobre-bens-patrimoniais-permanentes-aquisicoes-conserto-e-movimentacoes-na-univasf-propladi.pdf> . Acesso em 02 set. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Instrução Normativa nº 04, de 1º de abril de 2019**. Dispõe sobre o Regimento Interno Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/propladi/publicacoes/regimento-interno>. Acesso em 20 out. 2024

BRASIL. **Decretos nº 11. 462 de 31 de março de 2023**. Regulamenta os art. 82 a art. 86 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o sistema de registro de preços para a contratação de bens e serviços, inclusive obras e serviços de

engenharia, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/decreto/d11462.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/decreto/d11462.htm). Acesso em 10 ago. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Diretoria de Desenvolvimento Institucional. **Plano de desenvolvimento Institucional – PDI – (2016-2025)**. Univasf. Petrolina. 2016. Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/pdi/pdi-univasf/pdi-univasf-2016-202>. Acesso em 01 set. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Conselho Universitário. **Resolução nº 06/2018**. Institui a metodologia de distribuição orçamentária entre colegiados acadêmicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf. Disponível em [https://sig.univasf.edu.br/sigrh/public/colegiados/filtro\\_busca.jsf](https://sig.univasf.edu.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf). Acesso em 02 ago. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **A Propladi e o Planejamento de Compras na Univasf Univasf**. Petrolina. 2017. Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/propladi/planejamento/metodologia>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Controladoria Interna da Univasf. **Relatório de avaliação de riscos. Relatório 201914**. Petrolina. 2019 Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/controladoria-interna/relatorios-de-auditoria> . Acesso em 02 out. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento. **Instrução Normativa 0007/REITORIA/UNIVASF, de 15 de abril de 2024**. Dispõe sobre o Regimento Interno da Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento – PROGEST da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF. Petrolina. 2024 Disponível em <https://portais.univasf.edu.br/progest/imagens/organograma-progest.pdf/view>. Acesso em 10 set.2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Estabelecimento de diretrizes para aquisições e contratações no âmbito da UNIVASF**. Petrolina. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/governanca-arquivos/2016/diretrizes-aquisicoes-e-contratacoes-univasf.pdf> . Acesso em 15 ago. 2024

VALERIO, Danielli Magierski; PIZZINATTO, Nádia Kassouf. Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, p. 26-37, 2022.

YIN, Robert. **Estudo de Casos. Planejamento e Métodos**, 2ª ed. Porto Alegre, Bookman, p. 19-205, 2001.

## APÊNDICE A –ROTEIRO DE ENTREVISTA

Item	Princípios	Conceitos	Pergunta Do Roteiro De Entrevista
1	TRANSPARÊNCIA (P1)	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="660 432 1027 701">➤ Promoção do tratamento equânime de potenciais contratados, mas levando em consideração segredos industriais e comerciais, bem como sua privacidade. A transparência deve promover a competição entre os ofertantes.</li> <li data-bbox="660 712 1027 981">➤ Livre acesso de informações para stakeholders, que incluem tanto potenciais fornecedores e sociedade civil como o público em geral. Por informações, entendem-se normas e regulações, informações sobre as licitações e seus resultados.</li> <li data-bbox="660 992 1027 1205">➤ Visibilidade do uso dos recursos públicos, garantindo que o público entenda quais são as prioridades e os gastos da administração e que os policy makers organizem-se estrategicamente.</li> </ul>	<p data-bbox="1059 432 1410 577">P1.1 – Quais são as iniciativas gerenciais que visam promover a promoção do tratamento equânime de potenciais contratados?</p> <p data-bbox="1059 712 1410 925">P1.2 – Como as normas e regulações, informações sobre as licitações e seus resultados podem ser acessadas pelos potenciais fornecedores e sociedade civil como o público em geral?</p> <p data-bbox="1059 992 1410 1171">P1.3 – De que forma os gestores promovem a visibilidade do uso dos recursos, a fim de que o público entenda quais são as prioridades e os gastos da administração?</p>
2	INTEGRIDADE (P2)	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="660 1240 1027 1576">➤ Altos padrões de integridade para todos os envolvidos em processos licitatórios. Esses padrões envolvem códigos de condutas aplicáveis para todos os funcionários públicos dispendo sobre questões como sigilo de informações relevantes, comportamento profissional e conflito de interesses.</li> <li data-bbox="660 1588 1027 1751">➤ Desenho institucional de instrumentos sobre integridade específicos para cada processo licitatório, levando em consideração as realidades de cada “ciclo”.</li> </ul>	<p data-bbox="1059 1240 1410 1352">P2.1 - Como os padrões que envolvem códigos de condutas dos servidores são aplicados nas compras públicas da Univasf?</p> <p data-bbox="1059 1588 1410 1700">P2.2 – Como os desenhos institucional de instrumentos sobre integridade são elaborados para os processos licitatórios?</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programas de treinamento e educação para a força de trabalho, tanto pública como privada, que vai atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção, fraude, colusão e discriminação de licitantes, bem como mecanismos de prevenção.</li> </ul>	P2.3 – Com qual frequência e como se dão os programas de treinamento sobre os riscos e as consequências de corrupção, fraude, colusão e discriminação de licitantes, bem como mecanismos de prevenção?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A administração pública deve requerer das empresas interessadas em participar de processos de compras públicas mecanismos internos de controle, compliance e anticorrupção. Os contratos administrativos devem possuir garantias de não corrupção para assegurar a lisura da cadeia produtiva de bens e serviços comprados pela administração.</li> </ul>	P2.4 – De que forma a Univasf requer, das empresas interessadas em participar de processos de compras públicas, mecanismos internos de controle, compliance e anticorrupção?
3	<b>FACILITAÇÃO AO ACESSO (P3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posse de um framework regulatório que seja coerente e estável. As empresas precisam: saber que, ao contratar a administração pública, as normas serão as mais simples e claras possíveis; evitar antinomia de normas; e garantir que a regulação trate os licitantes de forma justa, transparente e igual.</li> </ul>	P3.1- Com relação aos regulamentos e normas a Univasf como são as estratégia e ações que tratem o licitante de forma justa, transparente e igual?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ As documentações envolvidas em processos licitatórios devem ser padronizadas e exigidas apenas de forma proporcional, conforme a necessidade de cada certame, ou seja, a administração deve exigir apenas o essencial em cada processo.</li> </ul>	P3.2 – De que forma é exigida as documentações envolvidas nos processos licitatórios da Univasf?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os governos aderentes aos princípios devem evitar dispensas de licitação, exceções à regra geral ou aos procedimentos que demandem regras licitatórias específicas quando não forem necessárias. Essa medida visa garantir a competitividade entre empresas e evitar o direcionamento de licitações.</li> </ul>	P3.3- Quais são os parâmetros e justificativas utilizados pela Univasf na escolha entre a dispensa de licitações e os processos licitatórios?

4	EQUILÍBRIO (P4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A administração pública deve sempre avaliar a necessidade de utilizar as compras públicas como forma de perseguir objetivos secundários em políticas públicas (crescimento sustentável, inovação e fortalecimento de micro e pequenas empresas, por exemplo). Deve estabelecer critérios para realizar um processo de compras com essas intenções.</li> </ul>	P4.1 – Como são instruídos os processos de compra da Univasf para garantir os objetivos secundários em políticas públicas?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A administração deve integrar os objetivos secundários nas compras públicas de forma estratégica, ou seja, deve estabelecer planejamentos, análises de viabilidade, análises de risco e consequências do uso da prática, assim como diretrizes de implementação dessas práticas. Além disso, deve desenvolver uma metodologia de impactos para a efetividade do uso de licitações para a persecução de objetivos secundários, utilizando indicadores, marcos e informações de custo-benefício.</li> </ul>	P4.2 Qual é a metodologia utilizada pela Univasf nas licitações para a persecução de objetivos secundários?
5	TRANSPARÊNCIA DOS ÓRGÃOS QUE PROMOVEM LICITAÇÕES (P5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A administração pública deve elaborar normas que disciplinem as alterações nas leis e nos regulamentos que envolvam compras públicas. Essas normas devem incluir sempre mecanismos de participação da sociedade civil, envolvendo consultas e debates públicos.</li> </ul>	P5.1 – Como é incentivado a participação da sociedade civil nas questões das compras públicas da Universidade?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A administração pública deve promover o debate regular e transparente com os fornecedores e negócios envolvidos em processos de compras públicas para entender os anseios do mercado. Os resultados desses diálogos devem ser transmitidos, de forma transparente, ao público e aos terceiros interessados.</li> </ul>	P5.2- De que maneira a Univasf promove o debate regular e transparente com os fornecedores e negócios envolvidos em processos de compras públicas para entender os anseios do mercado?

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os países devem garantir que os procedimentos supracitados sejam acessíveis para qualquer stakeholder externo interessado nas compras públicas, tanto para participar em consultas como obter informações claras sobre como alterações normativas podem impactá-los.</li> </ul>	P5.3 – De que forma os stakeholders tem acesso as informações das compras públicas na Univasf?
6	<b>EFICIÊNCIA (P6)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os países e suas respectivas administrações públicas devem garantir um sistema licitatório que identifiquem conflito de normas, regulações excessivas e ineficientes ou outras fontes de “entulho regulatório”. Isso envolve construir processos dinâmicos sem burocracia e com custos reduzidos.</li> </ul>	P6.1 – Como a Univasf trabalha na perspectiva de construir processos dinâmicos sem burocracia e com custos reduzidos?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A administração pública deve garantir que, ao contratar bens, serviços e obras, utilizem-se padrões técnicos para garantir a satisfação dos usuários finais, empregando critérios de especificação dos produtos e avaliação de propostas e escolhendo avaliadores com experiência e conhecimento em suas comissões licitatórias.</li> </ul>	P6.2 – Como é feito o processo de contratação na Univasf levando em consideração os critérios de especificação dos produtos e avaliação de propostas, bem como na escolha de avaliadores das comissões licitatórias?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A administração pública deve criar ferramentas que melhorem as licitações, reduzam redundâncias desnecessárias e melhorem a relação custo-benefício dos processos licitatórios. Para tanto, a OCDE sugere ferramentas como compras centralizadas em uma agência, catálogos eletrônicos, leilões eletrônicos, contratos com opções para os contratados, entre outras.</li> </ul>	P6.3 – Como a Univasf trabalha com a perspectiva de melhoria nos processos licitatórios onde sejam reduzidas as redundâncias desnecessárias e melhorem a relação custo-benefício dos processos licitatórios?

7	POLÍTICAS DE DIGITALIZAÇÃO (P7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A administração pública e seus órgãos licitantes devem sempre empregar as tecnologias mais recentes no campo da informação e comunicação para garantir a maior transparência e acesso para potenciais competidores, cortando custos e integrando o processo licitatório ao orçamento público.</li> <li>➤ A administração pública e seus órgãos licitantes devem assegurar que as ferramentas eletrônicas devem ser o estado da arte em licitações, garantindo que sejam modulares, flexíveis e escaláveis – ou seja, adaptáveis para qualquer situação e por qualquer ente administrativo (no caso brasileiro, a União, os estados e os municípios, bem como a administração indireta, devem ser capazes de utilizar a mesma ferramenta para qualquer situação possível).</li> </ul>	<p>P7.1 – Como a tecnologia utilizada na Univasf é empregada para garantir a maior transparência e acesso para potenciais competidores, cortando custos e integrando o processo licitatório ao orçamento público?</p> <p>P7.2 – No que se refere a utilização de ferramentas eletrônicas como é realizada o processo de compras a partir destas ferramentas digitais?</p>
8	CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS (P8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Garantia de que os funcionários públicos envolvidos em processos licitatórios atinjam altos padrões de conhecimento, experiência e integridade em licitações. Os funcionários também devem contar com ferramentas adequadas para a execução do seu trabalho. Para tanto, a OCDE recomenda que o trabalho em compras públicas deve ser entendido como uma profissão específica dentro da carreira; assim, a administração deve garantir treinamento e certificação constantes e uma equipe especializada em avaliar o desempenho dos funcionários na questão das compras públicas.</li> </ul>	<p>P8.1 – O que a Univasf tem realizado para que os servidores envolvidos em processos licitatórios atinjam altos padrões de conhecimento?</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Criação de uma carreira atraente e competitiva baseada em mérito para os funcionários públicos que optem por trabalhar com licitações. Para isso, devem ser criados critérios claros de ascensão e remuneração baseados em boas práticas internacionais.</li> </ul>	P8.2 Como a Univasf vê o trabalho em compras públicas e o que tem feito para promover uma carreira atraente e competitiva baseada em mérito para os funcionários públicos que optem por trabalhar com licitações?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Criação de uma abordagem colaborativa com universidades, think tanks e centros de políticas públicas para melhorar as práticas e competências da força de trabalho. Criar um canal de mão dupla entre a administração pública e essas instituições.</li> </ul>	P8.3 Como a Univasf trabalha a abordagem colaborativa com universidades, think tanks (Grupos de Reflexão) e centros de políticas públicas para melhorar as práticas e competências da força de trabalho?
9	<b>AVALIAÇÃO DE RESULTADOS (P9)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reavaliação periódica do resultado das licitações recentemente efetuadas. Para isso, a administração precisa coletar dados consistentes, atualizados e confiáveis de cada processo, como informações sobre preços e custos, para oferecer perspectiva sobre sucessos e fracassos dos últimos procedimentos como guia para os próximos.</li> </ul>	P9.1 – Como é feita a reavaliação periódica do resultado das licitações recentemente efetuadas?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formulação de indicadores que mensurem desempenho, efetividade e economias nos processos licitatórios como uma forma de criar benchmarks para procedimentos futuros.</li> </ul>	P9.2 – Quais são os indicadores utilizados para mensurar desempenho, efetividade e economia nos processos licitatórios?
10	<b>GESTÃO DE RISCO (P10)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Criação de ferramentas de avaliação de riscos para identificar ameaças ao sistema licitatório. A administração deve identificar riscos, como violações das regras dos editais e erros por parte da comissão de licitações e dos funcionários responsáveis, e desenvolver políticas de prevenção e mitigação de erros que eventualmente possam incorrer.</li> </ul>	P10.1- Quais são as ferramentas de avaliação de riscos utilizadas para identificar ameaça aos processos licitatórios?

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promoção de estratégias de prevenção de riscos como programas de denúncias, divulgação de informações sobre riscos para funcionários e envolvimento dos stakeholders nas estratégias de prevenção e mitigação de riscos em licitações</li> </ul>	P10.2 – Quais são os programas de prevenção de riscos utilizados como estratégias de prevenção e mitigação de riscos em licitações?
11	RESPONSABILIZAÇÃO DOS AGENTES ENVOLVIDOS (P11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estabelecimento de um regime de regras que atribua claramente quais são as competências de cada ator e quais são as cadeias de hierarquia e responsabilidade para cada tomada de decisão específica. Quando uma autoridade recorrer a uma dispensa de licitação, deverá ser o mais evidente possível sobre as razões motivadoras do ato, bem como levar em consideração os riscos sobre limitar a competição.</li> </ul>	P11.1 - Como é a divisão de Competências de cada ator e quais são as cadeias de hierarquia e responsabilidade para cada tomada de decisão no processo licitatório?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desenvolvimento de um sistema de sanções que seja efetivo e aplicado na prática, tanto para funcionários do setor público como para atores privados participando em licitações. Todavia, a organização alerta para os riscos de originar um sistema que crie medo indevido das consequências e aversão excessiva ao risco para os atores públicos e privados.</li> </ul>	P11.2 – Como é a aplicação das sanções tanto para os servidores quanto para os licitantes?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A administração deve lidar com recursos administrativos, reclamações e críticas de forma justa, rápida e transparente. Ademais, se julgar que o requerente está correto, deve adotar decisões que corrijam seus erros e construam um ambiente competitivo, igualitário e íntegro.</li> </ul>	P11.3 – Como a Univasf procede com os recursos administrativos, reclamações e críticas no que se refere as licitações?

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Criação de um sistema coordenado e funcional de controles internos, externos e auditorias. Esse sistema deve garantir o monitoramento de desempenho das licitações, compliance (conformidade) com leis e regulações e canais claros de comunicação para delatar práticas suspeitas para autoridades, aplicação consistente das leis, regulações e políticas licitatórias, redução de conflitos de competência positivos e negativos do controle e avaliação independente ex-post dos processos licitatórios.</li> </ul>	P11.4 – De que forma a Univasf coordena as questões de controles internos, externos e auditorias dos processos licitatórios?
12	INTEGRAÇÃO DAS LICITAÇÕES NO ORÇAMENTO GERAL ESTATAL (P12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os gastos em compras públicas devem estar integrados com o orçamento principal na gestão orçamentária, incluindo seus custos administrativos. Essas informações aumentam a eficiência das licitações, reduzem redundâncias de gastos e garantem uma entrega de bens e serviços mais eficiente. Os procedimentos orçamentários da administração devem evitar a fragmentação excessiva do orçamento.</li> </ul>	P12.1 – Como é planejado a questão dos gastos em compras públicas com relação ao orçamento principal?
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ As autoridades responsáveis pela elaboração do orçamento devem incorporar orçamentos com vários anos, levando em consideração um ciclo inteiro de compras e contratações. Visões de longo prazo previnem a má alocação de riscos, ineficiência alocativa e coexistem melhor com restrições orçamentárias.</li> </ul>	P12.2 – Como é realizada a elaboração do orçamento considerando o planejamento de compras públicas?

		<p>➤ Harmonização dos princípios de compras públicas por todos os órgãos da administração pública e o setor privado como uma forma de garantir consistência regulatória e das práticas do setor público na entrega de bens e serviços. A previsibilidade também impacta positivamente os parceiros privados do setor público.</p>	<p>P12.3 – Como se realiza a questão da harmonização dos princípios de compras públicas entre a Univasf e o setor privado?</p>
--	--	---	--

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados extraídos do Cadernos Brasil na OCDE. Compras Públicas, publicado em 2021 pelo IPEA

## APÊNDICE B –Relatório Observação participante

### Princípios X Conceitos da OCDE X Observação Participante

Item	Princípios	Conceitos/Variáveis	Observação do Participante
1	TRANSPARÊNCIA (P1)	Promoção do tratamento equânime de potenciais contratados, mas levando em consideração segredos industriais e comerciais, bem como sua privacidade. A transparência deve promover a competição entre os ofertantes.	
		Livre acesso de informações para stakeholders, que incluem tanto potenciais fornecedores e sociedade civil como o público em geral. Por informações, entendem-se normas e regulações, informações sobre as licitações e seus resultados.	
		Visibilidade do uso dos recursos públicos, garantindo que o público entenda quais são as prioridades e os gastos da administração e que os policy makers organizem-se estrategicamente.	
2	INTEGRIDADE (P2)	Altos padrões de integridade para todos os envolvidos em processos licitatórios. Esses padrões envolvem códigos de condutas aplicáveis para todos os funcionários públicos dispendo sobre questões como sigilo de informações relevantes, comportamento profissional e conflito de interesses.	
		Desenho institucional de instrumentos sobre integridade específicos para cada processo licitatório, levando em consideração as realidades de cada “ciclo”.	

		<p>Programas de treinamento e educação para a força de trabalho, tanto pública como privada, que vai atuar no ambiente de compras públicas, alertando sobre os riscos e as consequências de corrupção, fraude, colusão e discriminação de licitantes, bem como mecanismos de prevenção.</p>	
		<p>A administração pública deve requerer das empresas interessadas em participar de processos de compras públicas mecanismos internos de controle, compliance e anticorrupção. Os contratos administrativos devem possuir garantias de não corrupção para assegurar a lisura da cadeia produtiva de bens e serviços comprados pela administração.</p>	
3	<b>FACILITAÇÃO AO ACESSO (P3)</b>	<p>Posse de um framework regulatório que seja coerente e estável. As empresas precisam: saber que, ao contratar a administração pública, as normas serão as mais simples e claras possíveis; evitar antinomia de normas; e garantir que a regulação trate os licitantes de forma justa, transparente e igual.</p>	
		<p>As documentações envolvidas em processos licitatórios devem ser padronizadas e exigidas apenas de forma proporcional, conforme a necessidade de cada certame, ou seja, a administração deve exigir apenas o essencial em cada processo.</p>	
		<p>Os governos aderentes aos princípios devem evitar dispensas de licitação, exceções à regra geral ou aos procedimentos que demandem regras licitatórias específicas quando não forem necessárias. Essa medida visa garantir a competitividade entre empresas e evitar o direcionamento de licitações.</p>	

4	<b>EQUILÍBRIO (P4)</b>	<p>A administração pública deve sempre avaliar a necessidade de utilizar as compras públicas como forma de perseguir objetivos secundários em políticas públicas (crescimento sustentável, inovação e fortalecimento de micro e pequenas empresas, por exemplo). Deve estabelecer critérios para realizar um processo de compras com essas intenções.</p>	
		<p>A administração deve integrar os objetivos secundários nas compras públicas de forma estratégica, ou seja, deve estabelecer planejamentos, análises de viabilidade, análises de risco e consequências do uso da prática, assim como diretrizes de implementação dessas práticas. Além disso, deve desenvolver uma metodologia de impactos para a efetividade do uso de licitações para a persecução de objetivos secundários, utilizando indicadores, marcos e informações de custo-benefício.</p>	
5	<b>TRANSPARÊNCIA DOS ÓRGÃOS QUE PROMOVEM LICITAÇÕES (P5)</b>	<p>A administração pública deve elaborar normas que disciplinem as alterações nas leis e nos regulamentos que envolvam compras públicas. Essas normas devem incluir sempre mecanismos de participação da sociedade civil, envolvendo consultas e debates públicos.</p>	
		<p>A administração pública deve promover o debate regular e transparente com os fornecedores e negócios envolvidos em processos de compras públicas para entender os anseios do mercado. Os resultados desses diálogos devem ser transmitidos, de forma transparente, ao público e aos terceiros interessados.</p>	

		Os países devem garantir que os procedimentos supracitados sejam acessíveis para qualquer stakeholder externo interessado nas compras públicas, tanto para participar em consultas como obter informações claras sobre como alterações normativas podem impactá-los.	
6	<b>EFICIÊNCIA (P6)</b>	Os países e suas respectivas administrações públicas devem garantir um sistema licitatório que identifiquem conflito de normas, regulações excessivas e ineficientes ou outras fontes de “entulho regulatório”. Isso envolve construir processos dinâmicos sem burocracia e com custos reduzidos.	
		A administração pública deve garantir que, ao contratar bens, serviços e obras, utilizem-se padrões técnicos para garantir a satisfação dos usuários finais, empregando critérios de especificação dos produtos e avaliação de propostas e escolhendo avaliadores com experiência e conhecimento em suas comissões licitatórias.	
		A administração pública deve criar ferramentas que melhorem as licitações, reduzam redundâncias desnecessárias e melhorem a relação custo-benefício dos processos licitatórios. Para tanto, a OCDE sugere ferramentas como compras centralizadas em uma agência, catálogos eletrônicos, leilões eletrônicos, contratos com opções para os contratados, entre outras.	

7	POLÍTICAS DE DIGITALIZAÇÃO (P7)	<p>A administração pública e seus órgãos licitantes devem sempre empregar as tecnologias mais recentes no campo da informação e comunicação para garantir a maior transparência e acesso para potenciais competidores, cortando custos e integrando o processo licitatório ao orçamento público.</p>	
		<p>A administração pública e seus órgãos licitantes devem assegurar que as ferramentas eletrônicas devem ser o estado da arte em licitações, garantindo que sejam modulares, flexíveis e escaláveis – ou seja, adaptáveis para qualquer situação e por qualquer ente administrativo (no caso brasileiro, a União, os estados e os municípios, bem como a administração indireta, devem ser capazes de utilizar a mesma ferramenta para qualquer situação possível).</p>	
8	CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS (P8)	<p>Garantia de que os funcionários públicos envolvidos em processos licitatórios atinjam altos padrões de conhecimento, experiência e integridade em licitações. Os funcionários também devem contar com ferramentas adequadas para a execução do seu trabalho. Para tanto, a OCDE recomenda que o trabalho em compras públicas deve ser entendido como uma profissão específica dentro da carreira; assim, a administração deve garantir treinamento e certificação constantes e uma equipe especializada em avaliar o desempenho dos funcionários na questão das compras públicas.</p>	

		<p>Criação de uma carreira atraente e competitiva baseada em mérito para os funcionários públicos que optem por trabalhar com licitações. Para isso, devem ser criados critérios claros de ascensão e remuneração baseados em boas práticas internacionais.</p>	
		<p>Criação de uma abordagem colaborativa com universidades, think tanks e centros de políticas públicas para melhorar as práticas e competências da força de trabalho. Criar um canal de mão dupla entre a administração pública e essas instituições.</p>	
9	<b>AVALIAÇÃO DE RESULTADOS (P9)</b>	<p>Reavaliação periódica do resultado das licitações recentemente efetuadas. Para isso, a administração precisa coletar dados consistentes, atualizados e confiáveis de cada processo, como informações sobre preços e custos, para oferecer perspectiva sobre sucessos e fracassos dos últimos procedimentos como guia para os próximos.</p>	
		<p>Formulação de indicadores que mensurem desempenho, efetividade e economias nos processos licitatórios como uma forma de criar benchmarks para procedimentos futuros.</p>	
10	<b>GESTÃO DE RISCO (P10)</b>	<p>Criação de ferramentas de avaliação de riscos para identificar ameaças ao sistema licitatório. A administração deve identificar riscos, como violações das regras dos editais e erros por parte da comissão de licitações e dos funcionários responsáveis, e desenvolver políticas de prevenção e mitigação de erros que eventualmente possam incorrer.</p>	

		Promoção de estratégias de prevenção de riscos como programas de denúncias, divulgação de informações sobre riscos para funcionários e envolvimento dos stakeholders nas estratégias de prevenção e mitigação de riscos em licitações	
11	RESPONSABILIZAÇÃO DOS AGENTES ENVOLVIDOS (P11)	<p>Estabelecimento de um regime de regras que atribua claramente quais são as competências de cada ator e quais são as cadeias de hierarquia e responsabilidade para cada tomada de decisão específica. Quando uma autoridade recorrer a uma dispensa de licitação, deverá ser o mais evidente possível sobre as razões motivadoras do ato, bem como levar em consideração os riscos sobre limitar a competição.</p> <p>Desenvolvimento de um sistema de sanções que seja efetivo e aplicado na prática, tanto para funcionários do setor público como para atores privados participando em licitações. Todavia, a organização alerta para os riscos de originar um sistema que crie medo indevido das consequências e aversão excessiva ao risco para os atores públicos e privados.</p> <p>A administração deve lidar com recursos administrativos, reclamações e críticas de forma justa, rápida e transparente. Ademais, se julgar que o requerente está correto, deve adotar decisões que corrijam seus erros e construam um ambiente competitivo, igualitário e íntegro.</p>	

		<p>Criação de um sistema coordenado e funcional de controles internos, externos e auditorias. Esse sistema deve garantir o monitoramento de desempenho das licitações, compliance (conformidade) com leis e regulações e canais claros de comunicação para delatar práticas suspeitas para autoridades, aplicação consistente das leis, regulações e políticas licitatórias, redução de conflitos de competência positivos e negativos do controle e avaliação independente expost dos processos licitatórios.</p>	
12	<p><b>INTEGRAÇÃO DAS LICITAÇÕES NO ORÇAMENTO GERAL ESTATAL (P12)</b></p>	<p>Os gastos em compras públicas devem estar integrados com o orçamento principal na gestão orçamentária, incluindo seus custos administrativos. Essas informações aumentam a eficiência das licitações, reduzem redundâncias de gastos e garantem uma entrega de bens e serviços mais eficiente. Os procedimentos orçamentários da administração devem evitar a fragmentação excessiva do orçamento.</p>	
		<p>As autoridades responsáveis pela elaboração do orçamento devem incorporar orçamentos com vários anos, levando em consideração um ciclo inteiro de compras e contratações. Visões de longo prazo previnem a má alocação de riscos, ineficiência alocativa e coexistem melhor com restrições orçamentárias.</p>	

		Harmonização dos princípios de compras públicas por todos os órgãos da administração pública e o setor privado como uma forma de garantir consistência regulatória e das práticas do setor público na entrega de bens e serviços. A previsibilidade também impacta positivamente os parceiros privados do setor público.	?
--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados extraídos do Cadernos Brasil na OCDE. Compras Públicas, publicado em 2021 pelo IPEA

**ATENÇÃO SENHORES PESQUISADORES:** Durante o desenvolvimento do trabalho, o TCLE deverá ser feito em duas vias, sendo que uma via será entregue ao sujeito da pesquisa após ser assinado pelos interessados e a outra ficará em poder do pesquisador responsável.

## **MODELO**

### **APÊNDICE C -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Elaborado de acordo com a Resolução N° 466/2012-CNS/MS) PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DAS COMPRAS PÚBLICAS DA UNIVASF SOB A ÓTICA DOS PRINCÍPIOS RECOMENDADOS PELA ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE)**, que está sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) **KÁTIA CRISTINA SANTIAGO DA SILVA DUARTE e orientador PLATINI GOMES FONSECA**. Para que você possa decidir se quer participar ou não, precisa conhecer os benefícios, os riscos e as consequências da sua participação.

Este é o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e tem esse nome porque você só deve aceitar participar desta pesquisa depois de ter lido e entendido este documento. Leia as informações com atenção e converse com o pesquisador responsável e com a equipe da pesquisa sobre quaisquer dúvidas que você tenha. Caso haja alguma palavra ou frase que você não entenda, converse com a pessoa responsável por obter este consentimento, para maiores explicações. Caso prefira, converse com os seus familiares e amigos antes de tomar uma decisão. Se você tiver dúvidas depois de ler estas informações, deve entrar em contato com o pesquisador responsável.

Após receber todas as informações e todas as dúvidas forem esclarecidas, você poderá fornecer seu consentimento, rubricando todas as páginas e assinando ao final deste documento, em duas vias (uma ficará com o pesquisador responsável e a outra, ficará com você, participante desta pesquisa), caso queira participar.

## **PROPÓSITO DA PESQUISA**

Analisar de que forma ocorre o gerenciamento das compras públicas da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Este projeto pretende mapear as etapas do processo de compras da universidade, identificar as iniciativas voltadas para as compras públicas, bem como verificar a aderência do processo de compras públicas da Univasf aos princípios recomendados pela OCDE, além de identificar possíveis melhorias no processo de compras públicas para torná-lo aderente às recomendações da OCDE. A importância deste estudo está na possibilidade de a partir destas informações resultar em Compras mais sustentáveis, transparentes, participativas e eficientes que tem por consequência permitir que o cidadão acompanhe os gastos com compras públicas, permitir que o Empresário e o Microempreendedor Individual acessem as informações para uma participação igualitária. E tem o intuito também de identificar se a Univasf trabalha com zelo pelo recurso público, com eficiência, se promove capacitação de servidores e se tem facilidade de acesso às informações para a sociedade.

## **PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

A pesquisa será realizada nas Pró-Reitorias de Gestão e Orçamento e de Planejamento e Desenvolvimento Institucional com os dirigentes destas Pró-Reitorias, com o Diretor(a) de Planejamento, Diretor(a) de Compras e Licitações, Coordenador(a) de Planejamento, Coordenador(a) de licitações. Bem como com os pregoeiros que são lotados na Reitoria, Campus Petrolina da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf). Sendo utilizado como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado que será aplicado individualmente em uma data e horário previamente agendado com o entrevistado (a).

## **BENEFÍCIOS**

Os entrevistados são partes interessadas nos resultados desta pesquisa, pois trabalham inseridos no contexto das compras públicas e toda possível melhoria advinda deste estudo impacta no seu cotidiano laboral. Desta forma tem total interesse no diagnóstico e avaliação dos processos.

## **RISCOS**

pode-se dizer que toda a pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados, e essa também podem causar danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social ou cultural. A entrevista a ser aplicada possui um risco mínimo, pois as perguntas são estritamente científicas e não oferecem riscos à dignidade ou integridade física do(a) participante, embora haja a possibilidade de, em algum momento, sentir-se desconfortável, incomodado ao responder a alguma(s) questão/questões, bem como sentir-se cansado e preocupado com a quebra de anonimato, além de se sentir desconfortável no local da aplicação e pelo tempo de duração da entrevista.

Em todos esses casos, o(a) participante tem plena liberdade de não responder qualquer questão ou passar para a próxima pergunta, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento.

O tempo despendido para responder as perguntas da entrevista será em média de 1 (uma) hora e o local, dia, hora será agendado conforme o participante se sentir mais confortável podendo ser presencial ou de forma virtual de modo síncrono. A entrevista será gravada através de um gravador de voz única e exclusivamente para análise de dados por parte da equipe de pesquisa, a voz do participante não será exposta ou publicizada. Será entregue a cada participante juntamente com o TCLE um termo de autorização para utilização de som de voz para fins de pesquisa.

Ainda, com a finalidade de preservar a identidade dos participantes, seus nomes serão suprimidos, sendo denominados P1, P2, P3, P4 e P5, e assim por diante, o que possibilitará limitar a identificação dos participantes apenas à pesquisadora e ao seu orientador. Com relação ao risco social que pode advir da entrevista referente a competência /conhecimento dos participantes a pesquisa entrará no mérito de como se dá o gerenciamento das compras públicas da Univasf sob a ótica dos princípios recomendados pela OCDE, ou seja, se já está sendo observado nos processos de compras públicas da Univasf os princípios recomendados pela OCDE. Nesta pesquisa serão avaliados os processos e não as pessoas, desta forma não serão analisados e nem julgados nível de conhecimento e competência de nenhum participante, porém de toda forma será garantido a não utilização das informações que tragam prejuízo aos participantes. Ressalta-se, ainda que a pesquisadora se

compromete explicitamente em somente dar início à pesquisa após a obtenção da referida aprovação pelo CEP.

### **CUSTOS**

Nada lhe será pago ou cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária. Fica garantida o acompanhamento e a assistência imediata e integral aos participantes da pesquisa no que se refere às complicações e danos decorrentes da pesquisa, pelo tempo que for necessário, bem

como também será garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (tais como ressarcimento de transporte e alimentação).

### **CONFIDENCIALIDADE**

É garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa, mesmo após o término da pesquisa. Somente o(s) pesquisador(es) terão conhecimento de sua identidade e informações e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados. É garantido que caso decida participar da pesquisa, as informações sobre seus dados pessoais serão mantidas de maneira confidencial e sigilosa. Mesmo com a publicação dos resultados em revistas científicas seus dados ainda permanecerão sob sigilo. Os dados coletados nesta pesquisa (gravações, entrevistas, fotos, filmagens, etc), ficarão armazenados em (pastas de arquivo, computador pessoal, etc.), sob a responsabilidade do pesquisador responsável, pelo período de 5 anos. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa com o(s) pesquisador(es) do projeto e, para quaisquer dúvidas éticas, poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa. Os contatos estão descritos no final deste termo.

### **PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA**

É garantido sua a plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer momento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo ou penalização alguma, conforme a Resolução No. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. E caso decida interromper sua participação na pesquisa, a equipe de pesquisadores deve ser comunicada e a coleta de dados relativos à pesquisa será imediatamente interrompida e seus dados excluídos.

### **ACESSO AOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Sempre que julgar necessário você poderá ter acesso a seus dados coletados e, caso tenha interesse, você poderá receber uma cópia destes resultados.

### **GARANTIA DE ESCLARECIMENTOS**

É garantido que o responsável pela obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido explicou claramente ao mesmo o conteúdo das informações e se colocou à disposição para responder as suas perguntas sempre que o participante tiver novas dúvidas. Além disso, os pesquisadores garantem acesso, em qualquer etapa da pesquisa, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas e inclusive para tomar conhecimento dos resultados desta pesquisa. Caso sinta necessidade, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável deste trabalho **Nome completo do pesquisador responsável, telefone, e-mail, endereço completo e horário.**

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre a pesquisa, entre em contato com o **Comitê** \_\_\_\_\_, que objetiva defender os interesses dos participantes da pesquisa, respeitando seus direitos e contribuir para o desenvolvimento da pesquisa desde que atenda às condutas éticas. O **Comitê** \_\_\_\_\_ está situado: no **Endereço, telefone, e-mail e horário**

O Termo está sendo elaborado em duas vias, sendo que uma via ficará com o participante e a outra será arquivada com os pesquisadores responsáveis.

### **CONSENTIMENTO**

Li as informações acima e entendi o propósito do estudo. Ficaram claros para mim quais são os procedimentos a serem realizados, os riscos, os benefícios e a garantia de esclarecimentos permanentes.

Entendi também que a minha participação é voluntária e que tenho garantia do acesso aos dados e que minhas dúvidas serão explicadas a qualquer tempo.

Entendo que meu nome não será publicado e será assegurado o meu anonimato.

Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa e sei que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o andamento da pesquisa, sem prejuízo ou penalização alguma.

Eu, por intermédio deste,

CONCORDO, dou livremente meu consentimento para participar desta pesquisa.

NÃO CONCORDO.

Local, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Assinatura do participante

---

Assinatura do pesquisador responsável