

1 UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES CAMPOS - UCAM
2 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
3 MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
4
5
6
7
8
9

10
11
12 SABRINA VIVIANE DE ARAUJO LIMA
13
14
15
16
17
18
19

20 **PROPOSTA DE MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS**
21 **PARA O CAMPUS CAMPOS CENTRO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,**
22 **CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE**
23
24
25
26
27
28
29
30

31
32 Campos dos Goytacazes

33 2015

1 SABRINA VIVIANE DE ARAUJO LIMA

2

3

4

5

6

7

8 **PROPOSTA DE MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS**
9 **PARA O CAMPUS CAMPOS CENTRO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,**
10 **CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE.**

11

12

13

14

15

16

17

18

19

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Candido Mendes - Campos/RJ, para
obtenção do Grau de MESTRE EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO.

20

21

Orientadora: Prof^ª. Denise Cristina de Oliveira Nascimento, D.Sc.

22

23

24

25

26

27

28

29

30

Campos dos Goytacazes

31

2015

1 SABRINA VIVIANE DE ARAUJO LIMA

2

3

4 **PROPOSTA DE MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS**
5 **PARA O CAMPUS CAMPOS CENTRO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,**
6 **CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE**

7

8

9 Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
10 Graduação em Engenharia de Produção da
11 Universidade Candido Mendes – Campos/RJ, para
12 obtenção do Grau de MESTRE EM ENGENHARIA
13 DE PRODUÇÃO.

14

15 Avaliada em 28 de agosto de 2015.

16

17 **BANCA EXAMINADORA**

18

19

20 Prof^ª. Denise Cristina de Oliveira Nascimento, D.Sc. (Orientadora)
21 UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – MACAÉ
22 UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – CAMPOS

23

24

25 Prof. Aldo Shimoya D.Sc.
26 UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – CAMPOS

27

28

29 Prof. Ailton da Silva Ferreira, D.Sc.
30 UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE – MACAÉ

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25

À pessoa que me ensinou a acreditar em mim
e que nunca será esquecida,
Hugo Leonardo Carvalho de Oliveira.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12 AGRADECIMENTOS
13
14

15 À minha família, tanto aos que ainda estão por aqui
16 quanto aos que já se foram. Minha querida mãe
17 Irene e amada irmã Sandra Helena que serão sempre
18 parte de quem eu sou.
19

20 Agradecimento mais do que merecido a minha
21 orientadora Prof.^a Denise Cristina de Oliveira
22 Nascimento que – além de todo o seu
23 profissionalismo, paciência e dedicação ao meu
24 estudo – mostrou-se um verdadeiro anjo na Terra.
25 Ao Prof. Aldo Shimoya que nos últimos meses
26 esteve presente de maneira crucial para a finalização
27 e aperfeiçoamento de minha pesquisa. E a todos os
28 professores e profissionais da Universidade Candido
29 Mendes – em especial à Aparecida e Prof. Shimoda
30 – que contribuíram de alguma forma para que este
31 trabalho fosse realizado.
32

33 Aos meus colegas de mestrado que fizeram dessa
34 jornada mais alegre e leve, ao apoio dos
35 companheiros do IFF e aos amigos que fiz ao longo
36 da vida que me ajudaram a permanecer na direção
37 certa. E ao meu amigo e amor, Ivan.
38

39 Às forças que movem o mundo que se chamam
40 amor, Deus e esperança.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18

Maior que a tristeza de não ter vencido
é a vergonha de não ter lutado.

(Rui Barbosa)

1
2
3
4
5
6
7
8 RESUMO
9
10
11

12 PROPOSTA DE MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS
13 PARA O CAMPUS CAMPOS CENTRO DO
14 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE
15
16

17 O presente trabalho buscou construir uma proposta de Manual de Procedimentos de Compras
18 Governamentais (MPC) para o campus Campos Centro do IF Fluminense. Para tanto, identificou os
19 equívocos e omissões encontrados nas solicitações de compras que originaram pregões eletrônicos
20 do referido campus. A partir dessa coleta de dados, desenvolve-se um escopo do MPC baseado
21 também na observação *in loco* no setor de compras do campus, das normatizações legais e outros
22 trabalhos sobre a temática. Utilizando-se a metodologia de Lawshe (1975), foram validados por
23 especialistas do IF Fluminense os tópicos do MPC e verificada a compreensão dos itens através de
24 um questionário, identificando o grau de satisfação dos servidores especialistas e solicitantes das
25 compras do campus. Por fim, pode-se chegar a uma versão final do MPC válida e satisfatória para
26 consulta, normatização, orientação e esclarecimentos sobre os procedimentos de compras
27 governamentais.

28
29 **PALAVRAS-CHAVE:** Manual de procedimentos administrativos, Compras Governamentais,
30 Licitações, Organização & Métodos, Validação de tópicos, Grau de satisfação.

1
2
3
4
5
6
7
8 ABSTRACT
9

10
11
12 A GOVERNMENT PROCEDURES MANUAL'S PROPOSAL
13 FOR CAMPOS CENTRO CAMPUS OF THE
14 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE
15
16

17 This study sought to build a proposed of Government Acquisition Procedures Manual (MPC) for
18 the campus Campos Centro of IF Fluminense. Therefore, the mistakes and omissions found in
19 acquisition requests that originated electronic trading sessions of that campus were identified. From
20 this data collect, it was develop a scope of MPC also based on-site observation spot in the campus's
21 acquisition sector, the legal norms and other works on the subject. Using the methodology of
22 Lawshe (1975) the topics of MPC have been validated by the IF Fluminense experts on purchases,
23 also it was checked the understanding of this topics through a questionnaire and identifying the
24 satisfaction's degree of this experts and requesters of the acquisition. Finally, it was possible a final
25 version of valid and satisfactory MPC to consultation, regulation, guidance and clarification on the
26 government acquisition procedures.

27
28 KEY WORDS: Government procedures manual, Government acquisition, Bidding process,
29 Organization & Methods, Validation of topics, Degree of satisfaction.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34

Lista de Figuras

FIGURA 1 - Fluxograma das fases das licitações e contratos do IF Fluminense	58
FIGURA 2 - Fluxograma das fases das licitações e contratos do IF Fluminense (continuação)	36
FIGURA 3 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 1	58
FIGURA 4 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 2	59
FIGURA 5 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 3	60
FIGURA 6 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 4	61
FIGURA 7 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 5	62
FIGURA 8 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 6	63
FIGURA 9 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 7	64
FIGURA 10 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 8	65
FIGURA 11 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 9	66
FIGURA 12 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 10	67
FIGURA 13 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 11	68
FIGURA 14 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 12	69
FIGURA 15 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 13	70
FIGURA 16 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 14	71
FIGURA 17 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 15	72
FIGURA 18 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 16	73
FIGURA 19 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 17	74
FIGURA 20 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 18	75
FIGURA 21 - Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 19	76

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Lista de quadros e tabelas

10
11

12	Quadro 1 – Maneiras de licitar	27
13	Quadro 2 – Reformulação do tópico “quais são as maneiras de se licitar?” do MPC	49
14	Quadro 3 – Reformulação do tópico “como devo solicitar um material ou serviço?”	
15	e “orientações para a elaboração da descrição dos itens solicitados” (respectivamente)	
16	do MPC	50
17	Quadro 4 – Reformulação do tópico “em que casos são realizadas as dispensas de licitação?” do	
18	MPC	53
19	Tabela 1 – Resultados estatísticos do primeiro questionário: moda e média aritmética	47
20	Tabela 2 – CVR calculado e CVR crítico pelo método Lawshe	54

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Lista de abreviaturas e siglas

10
11

12	CVR	Content Validity Ratio
13	DGFO	Diretoria de Gestão Financeira e Orçamentária
14	IF Fluminense	Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia Fluminense
15	MPC	Manual de Procedimentos de Compras Governamentais
16	O & M	Organização e Métodos
17	SRP	Sistema de Registro de Preços
18	SISG	Sistema de Serviços Gerais
19	SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

SUMÁRIO

1		
2		
3	I. INTRODUÇÃO	13
4	1.1 – Hipótese	14
5	1.2 Objetivos	14
6	1.2.1 – Objetivo Geral	14
7	1.2.2 – Objetivos Específicos	15
8	1.3 – Motivação	15
9	1.4 – Relevância e justificativa do tema	16
10	1.5 – Estrutura do trabalho	16
11		
12	II – REVISÃO DE LITERATURA	18
13	2.1 - Organização & Métodos (O & M)	18
14	2.2 - A manualização	19
15	2.2.1 Os manuais de procedimentos: definição, objetivos e	
16	finalidade	21
17	2.2.2 Gestão de Processos	23
18	2.3. A administração pública brasileira	25
19	2.4. O processo licitatório	26
20	2.4.1 As maneiras de realização das compras governamentais e as modalidades	
21	de licitação	26
22	2.4.2 Os tipos de licitação	27
23	2.5 As fases da licitação	28
24	2.5.1. Contratação Direta	29
25	2.5.2. O Pregão: tradicional e eletrônico	30
26	2.6 Licitações Sustentáveis	31
27	2.7 Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia	32
28	2.8 O Instituto Federal Fluminense e o campus Campo Centro	32
29	2.9 O tramite processual de compras no Campus Campos Centro do IF Fluminense ..	33
30		
31	Capítulo III – METODOLOGIA	37
32	3.1 Revisão de Literatura	37
33	3.2 Levantamento e coleta de dados e informações	38
34	3.3 Redação do MPC versão teste	39
35	3.4 Elaboração e aplicação do primeiro questionário	39
36	3.5 Validação dos tópicos	40
37	3.5.1 Elaboração e aplicação do segundo questionário	41
38	3.5.2 Cálculo do método de Lawshe	41
39	3.6 Elaboração e aplicação do terceiro questionário	42
40		
41	Capítulo IV – RESULTADOS E DISCUSSÕES	43
42	4.1 Tratamento estatístico dos dados coletados com o primeiro questionário	43
43	4.1.1 Cálculo da moda	43
44	4.1.2 Cálculo da média aritmética simples	44
45	4.2 Análise dos resultados do primeiro questionário	44
46	4.2.1 Sobre os conceitos expostos, sua compreensão a respeito foi?	46
47	4.2.2 Os tópicos abaixo conseguiram sanar suas dúvidas e questões?	47
48	4.2.3 Sobre o formato do MPC (redação, quantidade de páginas e	
49	diagramação)	49
50	4.2.4 Sugestões sobre os tópicos existentes	51

1	4.2.5	Questão 3 – Há algum(ns) conceito(s) não abordado(s) que você acha necessário(s) ser(em) incluído(s) no conteúdo do manual?	52
2			
3	4.2.6	Questão 4 – Resta(m) alguma(s) dúvida(s) sobre o processo de solicitação de compras no campus ou quanto à temática trabalhada neste manual? Qual(is)?	52
4			
5			
6	4.3	Análise dos resultados do segundo questionário	53
7	4.4	Análise dos resultados do terceiro questionário	56
8	4.4.1	Questão 1 – O que é licitação?	57
9	4.4.2	Questão 2 – Quais são os princípios de uma licitação?	58
10	4.4.3	Questão 3 – Quais são as maneiras de se licitar?	59
11	4.4.4	Questão 4 – O que é pregão?	60
12	4.4.5	Questão 5 – Quando é utilizado o pregão presencial	61
13	4.4.6	Questão 6 – O que diferencia um pregão tradicional de um realizado pelo Sistema de Registro de Preços – SRP?	62
14	4.4.7	Questão 7 – Em que casos são realizadas as dispensas de licitação?	63
15	4.4.8	Questão 8 – O que é uma cotação eletrônica de preços?	64
16	4.4.9	Questão 9 – O que é inexigibilidade?	65
17	4.4.10	Questão 10 – O que é empenho?	67
18	4.4.11	Questão 11 – Qual é a real necessidade dos objetos de minhas compras?	67
19			
20	4.4.12	Questão 12 – Planejamento de compras	68
21	4.4.13	Questão 13 – Justifica/motivação da contratação	69
22	4.4.14	Questão 14 – Como devo solicitar um material ou serviço?	70
23	4.4.15	Questão 15 – Distinção entre material permanente e de consumo	71
24	4.4.16	Questão 16 – A quem cabe fazer os pedidos de solicitação de compras? Em que casos as descrições dos itens deverão ser feitas por setores especializados do campus?	72
25	4.4.17	Questão 17 – Orientações para a elaboração da descrição dos itens solicitados	73
26	4.4.18	Questão 18 – Como realizo a pesquisa de preços dos itens a serem licitados?	74
27	4.4.19	Questão 19 – O que o solicitante deve fazer após a entrega do item ou execução do serviço?	75
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35	Capítulo V	– CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
36	5.1	Conclusões dos objetivos específicos e etapas do trabalho	77
37	5.2	Sugestões para trabalhos futuros	78
38			
39	REFERÊNCIAS	80
40			
41	APÊNDICE I	86
42	APÊNDICE II	87
43	APÊNDICE III	90
44	APÊNDICE IV	92
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			

I – INTRODUÇÃO

Historicamente as práticas e ideias sobre a Administração iniciaram-se a partir do movimento da Reforma e das grandes transformações socioeconômicas ocorridas nos séculos XV e XVI, culminando com o desenvolvimento do sistema capitalista no século XVIII. Desde então, a busca pela eficiência nas organizações tem sido o principal objetivo administrativo. Já os métodos científicos começaram a se desenvolver apenas no início do século XX, com o surgimento de vários estudos científicos e teorias organizacionais ao longo do século (CURY, 2009).

No intuito de aperfeiçoar e renovar as atividades administrativas organizacionais que foi desenvolvida a função especializada da administração conhecida como Organização e Métodos (O & M). Esta função pode ser definida como aquela que realiza um diagnóstico dos males administrativos para depois apresentar as soluções, realizando ainda, práticas preventivas a possíveis problemas dentro de uma organização (ALCÂNTRA; SANDIM; LIMA, 2012).

Assim, em algumas organizações, a unidade de O&M existe como um serviço de permanente revisão crítica de áreas administrativas inteiras. Essa crítica revelará problemas, sem dúvida, mas dedicará seu tempo a preparar a administração para fazer face as condições e requisitos que são frequentemente alterados, a examinar funções que estão operando satisfatoriamente, mas necessitam de uma reorientação para o futuro (ALCÂNTRA; SANDIM; LIMA, op. cit., p. 3).

Para tanto, esta função realiza a modelagem organizacional compatível com a instituição, definindo/redefinindo os processos e métodos de trabalho para a eficiência da organização (OLIVEIRA, 2011). Os profissionais especialistas em O & M contam com vários instrumentos e métodos administrativos como fluxogramas, organogramas, formulários, arranjos físicos (*layouts*) e manuais administrativos.

As atividades de compras do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (IF Fluminense) caracterizam-se pelas exigências legais de uma série de ações e atos administrativos que necessitam ser realizados de maneira burocrática e metódica. Notou-se que o início do processo (as solicitações de compras) era um dos gargalos do processo de compras e em partes devido à dificuldade de montagem e adequação da solicitação de compras. Deste modo, buscou-se um instrumento/método administrativo que pudesse solucionar esta questão.

O manual foi escolhido para ser desenvolvido no estudo de caso proposto nesta dissertação de mestrado, já que o mesmo é um instrumento de constante consulta e treinamento. Através de um

1 manual de procedimentos claro e estruturado é possível melhorar e agilizar as etapas de um
2 processo administrativo, na medida em que o mesmo permite corrigir vícios e sanar dúvidas antes
3 mesmo de seu início (ABREU, 2010).

4 Sendo assim, propõe-se nesta dissertação a elaboração e análise de um manual
5 administrativo de compras composto de orientações e esclarecimentos de dúvidas para auxiliar o
6 servidor do *campus* Campos Centro do IF Fluminense na elaboração de eficazes solicitações de
7 compras. Este estudo buscou ainda contribuir com futuros trabalhos que pretendam através de uma
8 pesquisa científica elaborar um MPC, analisando a compreensão do conteúdo do mesmo com seus
9 usuários.

10

11

12 1.1 – Hipótese

13

14 O MPC é válido e satisfatório como instrumento administrativo de consulta, normatização,
15 orientação e esclarecimentos sobre os procedimentos de compras governamentais.

16

17

18 1.2 Objetivo:

19

20 1.2.1 – Objetivo geral.

21

22 Desenvolver uma proposta de Manual de Procedimentos de Compras Governamentais
23 (MPC) para o *campus* Campos Centro do IF Fluminense, servindo de referência para outros
24 trabalhos na temática.

25

26

27 1.2.2 – Objetivos específicos.

28

29 a) identificar os equívocos e omissões existentes nas solicitações de compras que originaram
30 pregões eletrônicos do *campus* Campos Centro do IF Fluminense (2012-2014) para captar os
31 principais tópicos a serem abordadas no MPC;

32 b) realizar uma revisão de literatura que permita selecionar as obras e publicações da
33 temática do estudo, as legislações que normatizam as compras públicas e os manuais de compras de
34 outras instituições governamentais e observar das atividades laborais no setor de compras do
35 *campus* Campos Centro do IF Fluminense para desenvolver um escopo do MPC;

36 c) validar os tópicos/conteúdos adotados no MPC pelos servidores especialistas da área de
37 compras – da reitoria e *campus* Campos Centro do IF Fluminense;

1 d) verificar a compreensão do MPC através da satisfação dos servidores especialistas da área
2 de compras – da reitoria e *campus* Campos Centro do IF Fluminense – e dos servidores solicitantes
3 das compras do *campus* Campos Centro do IF Fluminense; e

4 e) finalizar o MPC com base nos resultados e conclusões obtidos no estudo.

5 6 7 1.3 – Motivação

8
9 A escolha do tema proposto partiu do intuito de realizar um estudo que permita unir o
10 interesse profissional com os métodos e conceitos da área de O & M. Assim sendo, pensou-se na
11 utilização de um desses métodos para minimizar as questões relacionadas aos erros e omissões
12 identificados no início do processo de compras no *campus* Campos Centro do IF Fluminense.

13 Notou-se que, pelo menos, a metade das solicitações que chegaram nos últimos três anos ao
14 setor de compras do referido *campus* possuíam omissões de informações importantes nas descrições
15 dos materiais solicitados para compra ou até mesmo erros com a inclusão de características que
16 impossibilitavam a licitação conforme os parâmetros da lei nº 8.666/93. Esta problemática acarreta
17 na devolução do processo, atrasando o processo de compras ou, no pior caso, acaba
18 impossibilitando o sucesso do ato licitatório, quando não é identificado e corrigido corretamente no
19 início do processo.

20 No que tange a motivação do trabalho à administração pública em geral, a aplicação de um
21 dos instrumentos administrativos de O & M pode apresentar soluções que costumeiramente são
22 empregadas às empresas privadas, adaptada aqui na realidade diferenciada de um órgão público.

23 24 25 1.4 – Relevância e justificativa do tema

26
27 A relevância acadêmica para a realização do estudo proposto ressalta o emprego de um
28 método largamente utilizado por profissionais especialistas em O & M conjuntamente com métodos
29 científicos de pesquisa como observação de campo, coleta sistêmica de dados e aplicação de
30 questionários a fim de construir uma ferramenta administrativa de auxílio à Gestão Pública eficiente
31 que poderá servir de modelo para outros estudos na área.

32 Para o *campus* Campos Centro o produto deste estudo (MPC) apresenta-se relevante por
33 pretender aperfeiçoar os processos de compras e torná-los mais eficientes, gerando economia de
34 tempo e dinheiro nas atividades de compras do *campus*.

35 No estudo de caso específico do *campus* Campos Centro, justifica-se a escolha do manual
36 em função de o mesmo permitir sistematizar as informações para a realização de tarefas ou

1 processos de determinada organização – uniformizando os seus procedimentos através da
2 racionalização dos métodos propostos pelos especialistas em O & M – necessárias para a melhor
3 execução das atividades administrativas de compras governamentais, eliminando diferentes
4 interpretações entre o material desejado e o material licitado de fato, evitando desperdício do
5 orçamento do instituto e permitindo maior eficiência no trabalho realizado pelo servidor.

6
7
8
9

1.5 – Estrutura do trabalho

10 A estrutura de tópicos e capítulos da presente dissertação se apresenta da forma exposta a
11 seguir:

12

13 a) Capítulo I → contem a introdução do trabalho e elenca os elementos fundamentais para a
14 definição do estudo como os objetivos e questões do estudo e a justificativa e relevância da
15 pesquisa;

16 b) Capítulo II → define os conceitos relativos à teoria e método que orienta o estudo: O & M;
17 manualização e manuais de procedimentos; apresenta os conceitos relativos às compras
18 governamentais, detalhando os tipos e modalidades de licitações possíveis; além de um breve
19 histórico sobre a institucionalização dos IF e do IF Fluminense, contextualiza o estudo de caso,
20 apresentando o fluxograma das licitações no *campus* Campos Centro do IF Fluminense;

21 c) Capítulo III → descreve o método escolhido para a realização do trabalho, detalhando as etapas e
22 a condução de todo o estudo;

23 d) Capítulo IV → discute os resultados da pesquisa;

24 e) Capítulo V → apresenta as conclusões e considerações finais da dissertação, bem como aponta
25 novas possibilidades de pesquisa dentro da temática sugerida.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38

II – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são definidos os conceitos relativos à teoria que orienta os estudos de O & M e mais especificamente da manualização e manuais de procedimentos, os conceitos relativos às compras governamentais, detalhando os tipos e modalidades de licitações também introduzidos, incluindo a contextualização do caso estudado.

2.1 – Organização & Métodos (O & M)

Desde a Antiguidade – citando-se o Império Romano, construções babilônicas, impérios chineses etc. - os primórdios do que hoje se entende como administração, burocracia e organização já estavam presentes na governança dos territórios conquistados. Porém, pode-se citar a Revolução Industrial – com o surgimento da produção fabril através de máquinas – como o marco histórico mais importante para o desenvolvimento da Administração Científica e das técnicas e métodos que um século depois viria a se chamar de O & M (ROCHA, 1995).

Entende-se como organização a “estruturação harmoniosa dos recursos disponíveis” com a finalidade de alcançar a eficiência de todo o sistema na busca pela eficácia de toda a estrutura. Já o conceito de *método* pode ser explicado como uma “economia de esforços, tempo e movimentos” no intuito de simplificar o trabalho, a fim de se obter ganhos de produtividade e educação de gastos (CHINELATO FILHO, 2004, p. 40).

Os princípios presentes no conceito de O & M tem origens nos trabalhos de Taylor e Fayol, a escola clássica da administração. Taylor foi o primeiro a buscar a simplificação das atividades laborais através de métodos e racionalização do trabalho. Por outro lado, Fayol concentrou seus estudos na organização, que para ele estava intrinsecamente ligada ao comando, coordenação e controle do trabalho (ARAÚJO, 2011).

Após a Segunda Guerra Mundial as empresas norte-americanas perceberam que as “atividades-meio”, ou seja, atividades administrativas influenciavam diretamente no resultado das “atividades-fim”, dando-se então o início do emprego da função de O & M, em escritórios

1 (ROCHA, 1995). Sendo citada como uma das funções especializadas da administração e principais
2 responsáveis pela modelagem de uma organização, segundo a visão holística de Cury (2009), a
3 função de O & M realiza a institucionalização da estrutura necessária à empresa e elabora os
4 processos e métodos de trabalho essenciais à organização. A tarefa então é de ver a organização
5 como um sistema aberto e social que se relaciona tanto com o meio externo como interno da
6 organização.

7 A expressão Organização e Métodos foi utilizada a princípio pelo norte-americano Thomas
8 W. Wilson e em seguida passou a ser utilizada por britânicos e outros europeus, sendo difundida no
9 Brasil a partir de 1955. O conceito de O & M e o conceito de efetividade seguem uma a mesma
10 lógica, pois se preocupam com a operação de cada sistema, criando perguntas sobre o “por que” e o
11 “para quê” das coisas (CHINELATO FILHO, 2004).

12 Ainda em termos práticos, pode-se definir O & M como “uma função mista das funções de
13 Organização e Planejamento, desenvolvendo-se na construção da estrutura de recursos e de
14 operações de uma instituição, assim como na determinação de seus planos, principalmente na
15 definição dos procedimentos, das rotinas e métodos” (ROCHA, 1995, p. 17).

16 O & M “é conceituada como uma especialidade da administração, cujo objetivo é
17 estabelecer uma infraestrutura compatível com os propósitos da empresa e, em consequência,
18 definir os métodos e processos de trabalho indispensáveis à efetividade gerencial” (ABREU, 2010,
19 p. 13).

20
21

22 2.2 – A manualização

23

24 Os métodos e processos de uma organização necessitam de uniformização e racionalização
25 para que ocorram de maneira eficaz. Foi desta maneira que surgiram os manuais organizacionais,
26 para uniformizar as etapas de um processo, permitindo uma melhor integração de diversos
27 subsistemas organizacionais e aperfeiçoamento do sistema de comunicação (ABREU, 2010).

28 Um manual administrativo pode ser conceituado a partir de sua finalidade, pois o mesmo é
29 um instrumento elaborado para regulamentar uma instituição, um sistema ou uma atividade,
30 orientando todos os atores envolvidos em algum tipo de processo, tanto para aqueles que participam
31 ativamente como executores, ou apenas como usuários (POMBO, 1999).

32 Para Pezzlo (1993) a finalidade do manual é servir como um guia para aqueles indivíduos
33 que executam a rotina de trabalho. Oliveira (2011) completa que os conteúdos desses manuais
34 servem como guias para algumas atividades laborais incluindo normas, procedimentos, funções,
35 atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações, direcionados aos funcionários de uma

1 organização (podendo servir a vários níveis hierárquicos), orientando a execução de terminada
2 tarefa ou processo dentro da mesma.

3 As principais características de um manual são a clareza e a simplicidade. Quanto mais
4 informações estiverem contidas em um manual, maior é a necessidade de concisão na sua
5 elaboração. Este instrumento deve ser constantemente atualizado para conseguir acompanhar as
6 mudanças organizacionais e estar disponível para todos que potencialmente o utilizará
7 (CHINELATO FILHO, 2004).

8 Para Cury (2009) os manuais de uma organização têm por finalidade uniformizar os
9 procedimentos, permitir a racionalização dos métodos e aperfeiçoar o sistema de comunicações,
10 tornando-se um instrumento em auxílio à efetividade organizacional e integração dos subsistemas
11 organizacionais.

12 Neste sentido, o objetivo principal para se confeccionar um manual é que o mesmo permite
13 a sistematização criteriosa das informações sobre uma determinada ação ou processo
14 administrativo, a fim de servir como um instrumento facilitador das atividades organizacionais
15 (ARAUJO, 2011).

16 Dentre os principais pontos positivos que um manual administrativo pode trazer para um
17 ambiente organizacional, Oliveira (2011) cita o aumento na eficiência e eficácia na execução das
18 atividades; a materialização de um instrumento de constante consulta, orientação e treinamento de
19 novos e antigos funcionários; a possibilidade de uma revisão e avaliação das práticas, métodos e
20 processos; ajudam na fixação e uniformização de critérios e padrões, normatizando as atividades
21 administrativas, permitindo a coerência e continuidade dos procedimentos em diferentes setores da
22 empresa/instituição.

23 No entanto, Oliveira (2011) também aponta alguns questionamentos quanto à manualização,
24 pois estes devem ser vistos como um início para a solução e não a solução das dificuldades
25 administrativas. Segundo o autor os manuais – quando mal feitos – podem ser bastante resumidos,
26 tornando-se pouco úteis, ou prejudicados por uma redação ruim. Em adição, sua elaboração e
27 atualização podem ter elevados custos em relação aos benefícios.

28 Quanto à elaboração do manual propriamente dita, Oliveira (2011) propõe que sejam
29 pensados sete fatores: redação, diagramação, formato, codificação, impressão, encadernação e teste-
30 piloto. O autor orienta que a redação deve ter uniformidade de estilo e ser concreta, formal, clara,
31 curta e geral; evitando verbos na forma passiva, ambiguidades e terminologias técnicas quando
32 desnecessárias.

33 A seleção do conteúdo do material é uma etapa crucial, pois nele devem constar as
34 informações que são realmente relevantes, para não se tornar uma leitura pouco atrativa e extensa,
35 objetivo, preciso e de fácil compreensão (ECHER, 2005). E neste ponto o principal não deve ser

1 esquecido, o manual precisa orientar o leitor em determinada atividade a que se destina, deste
2 modo, o conteúdo deve proporcionar este aprendizado.

3 Quanto aos tipos de manuais de organização, Cury (2009) destaca três tipos:

4

5 a) o manual de políticas que orienta o alto escalão de uma organização, definindo a missão
6 de uma empresa e as diretrizes gerais e ideológicas e a visão estratégica administrativa;

7 b) o manual de procedimentos que descreve tarefas de diversos setores de uma organização
8 e orientar suas execuções, como devem ser; e

9 c) o manual de organização que comunica a hierarquia da empresa, orienta a elaboração de
10 documentos, documentar a organização da empresa e explicitar o plano da empresa.

11

12 Couto (2013) conclui que com procedimentos simples e eficazes pode-se padronizar,
13 normatizar, manualizar e documentar as atividades operacionais de uma organização, a fim de
14 facilitar o acesso às informações, reduzir a moralidade administrativa e efetivar o sequenciamento
15 das ações, levando a excelência nas prestações do serviço público.

16

17

18 2.2.1 – Os manuais de procedimentos: definição, objetivos e finalidade

19

20 Para definir o manual de procedimentos (e normas) de maneira simples, basta dizer que este
21 é um apanhado de instruções detalhadas da rotina de alguma atividade que reduz o tempo com
22 treinamentos, minimizando possíveis erros e custos. Este tipo de manual elucida as diretrizes de
23 uma empresa, além de ser um dos mais utilizados pelas empresas (ROCHA, 1995).

24 Esse instrumento administrativo é composto pelas descrições das atividades de uma ou mais
25 unidades de uma organização, com detalhamentos de como tais atividades devem ser realizadas. O
26 mesmo pode ainda conter elementos como normas; procedimentos; fluxogramas; formulários;
27 anexos como: tabelas, figuras e reproduções de textos (OLIVEIRA, 2011).

28 Para além de uma definição técnica, o manual de procedimentos é ainda um meio de reunir
29 em um único documento o conhecimento dos atores participantes de um processo, apropriando-se
30 do capital intelectual dos envolvidos no seu processo para ampliar as possibilidades de sua criação e
31 de futuras ampliações e readequações de conteúdo (ALCANTRA, 2011).

32 Entre os objetivos e finalidades deste tipo de manual, Cury (2009) citou:

33

34

35

36

37

- a) transmitir as orientações certas aos preparadores das informações;
- b) propiciar através dos departamentos, uma metodologia que permita a realização das atividades de maneira igual;
- c) dar aos departamentos a atribuição de determinar o conteúdo do Manual; e

1 d) possibilitar o bom andamento das atividades organizacionais, coordenando as tarefas dos
2 setores internos.
3
4

5 Maçaneiro et al. (2012) acreditam ser possível obter melhorias nos processos
6 administrativos através da materialização e padronização dos conhecimentos em um documento
7 prático. No caso específico foi elaborado um manual – desenvolvido com auxílio dos métodos de
8 O&M – para orientação e treinamento dos funcionários do setor de vendas de uma empresa
9 automobilística. Esse manual de procedimentos contemplou todas as etapas do trabalho de um
10 vendedor a fim de permitir que o mesmo desenvolva sua atividade laboral eficientemente.

11 Para os autores do manual de procedimentos da Secretaria Municipal de Controle Interno da
12 Prefeitura de Poços de Caldas, o manual “constitui-se em um instrumento de gestão e de promoção
13 da defesa do patrimônio público”, para tanto elaboraram um manual com a finalidade de:

14
15 (...) instruir a organização e normatização dos procedimentos executados relativos aos
16 processos deste Município, em ordem contábil, financeira, orçamentária, operacional e
17 patrimonial” e regulamentar as “normas relativas à conduta dos servidores e quanto à
18 execução das atribuições da Secretaria Municipal de Controle Interno (VASCONCELOS;
19 NAVARRO; CAMACHO, 2012, p. 6).
20

21 O estudo realizado por Zanfelize (2007) buscou analisar o uso do manual de normas de
22 procedimentos do Banco do Brasil através da visão que os funcionários de uma determinada
23 agência possuem do mesmo, captada por questionários. Como resultado da pesquisa observou-se a
24 necessidade de adaptação da linguagem do mesmo para uma menos técnica e de compreensão mais
25 fácil e melhoria na localização dos assuntos, como uma estrutura mais enxuta, para que sejam feitas
26 as consultas de forma mais rápida, indicado a necessidade de reestruturação do instrumento.

27 Alcantra (2011) elaborou um manual de procedimento que buscou descrever o processo de
28 importação dentro da empresa JPierre Consultoria Aduaneira Ltda., a fim de orientar os analistas da
29 empresa e outros funcionários responsáveis por alguma etapa do processo a realizar seu trabalho da
30 forma mais eficaz. No manual elaborado o autor caracterizou o processo de forma macro para
31 depois detalhar as rotinas em um fluxograma, concluindo com a indicação do uso de um manual e
32 de futuras readequações do mesmo quando necessárias.

33 Como descreveu Hartmann (2011) o manual de procedimentos de Bibliotecas Digitais da
34 instituição Unidade do Porto foi originado a partir de duas experiências práticas de
35 desenvolvimento destas bibliotecas, registrando os conhecimentos e tomadas de decisões dos que
36 nela trabalharam e somando-se com as necessidades atuais a fim de orientar aqueles que realizarão
37 novos trabalhos.

38
39

1 2.3 Gestão de Processos

2

3 Para Harrington (1996) um processo é composto por várias atividades que ao receber
4 determinado recuso, agrega valor ao mesmo para um fim. Este fim gera uma saída que normalmente
5 é um produto, no caso específico do processo de compras, a saída é a realização da compra em si, e
6 não um produto tangível. O conceito de processo pode ser entendido ainda como a observação do
7 fluxo do trabalho em um tempo e espaço (CASSEL, 2004 apud ENOKI 2006).

8 Baldam et al destacam que a finalidade de um processo é transformar um insumo em um
9 insumo com valor agregado disponibilizando-os para um público-alvo, seja ele interno ou externo.
10 As entradas podem ser materiais, energias, informações etc. e para a realização da transformação
11 dos recursos entrantes, utiliza-se de recursos de transformação como “máquinas e equipamentos,
12 manuais, força-de-trabalho organizada, softwares, repositórios de informações, etc.” (BALDAM et
13 al, 2007, 15). Como saídas se destacam materiais, serviços, informações etc.

14 Nos últimos anos as instituições governamentais têm empregado a técnica de Gestão de
15 Processos que é uma metodologia utilizada para definir, analisar e gerenciar os processos das
16 organizações para aperfeiçoar as atividades envolvidas nestes processos. Os objetivos principais
17 desta técnica é atingir a eficácia nos processos e de seus resultados; melhorar a eficiência dos
18 processos, diminuindo a utilização dos recursos e otimizando seus resultados; e permitir que os
19 processos sejam adaptáveis, possíveis de sofrerem modificações de acordo com a demanda da
20 organização (HARRINGTON, 1996).

21

22 “Há estudos e publicações que evidenciam o aumento por parte das organizações por
23 conceitos, ferramentas e tecnologias que dependem da definição e do entendimento da
24 gestão de processos. O estudo de processos sempre foi uma demanda das organizações (...) o
25 uso de técnicas e instrumentos para entender e melhorar processos, porém, sempre
26 acompanhou os profissionais nas organizações produtivas” (PAIM et al., p. 24).

27

28 Apenas o fluxograma não é o insuficiente para representar a complexidade de um processo e
29 que para compreender o seu funcionamento é necessária a adoção de ferramentas hábeis de
30 demonstrar todas as etapas e inter-relações de um processo. “A visão do processo evidencia a
31 seqüência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a
32 saída dos produtos. Tal abordagem implica em uma ênfase relativamente forte sobre a melhoria da
33 forma pela qual o trabalho é feito” (Enoki, 2006, p. 22).

34 No caso específico da Administração Pública, Fayer cita como exemplo as universidades
35 públicas que:

36

37 (...) tem na questão gerencial um mecanismo de fundamental importância como estímulo a
38 busca pela qualidade e o alcance do atendimento às demandas governamentais e da

1 sociedade. Assim, é mister que as universidades pensem, discutam e aperfeiçoem seus
2 processos de gestão para que possam, efetivamente, desempenhar seu relevante papel social
3 de promotoras do conhecimento (2013, p. 14).
4

5 Como as universidades, os institutos federais de educação também podem se utilizar das
6 técnicas gerenciais em seus processos administrativos e na prestação de serviços. Nesta direção, o
7 manual de procedimentos administrativos apresenta-se como uma das ferramentas para facilitar essa
8 compreensão, influenciando na melhoraria da execução dos processos.

9 10 11 2.3 A administração pública brasileira 12

13 No sentido amplo e subjetivo, a Administração Pública é composta dos órgãos
14 governamentais e órgãos administrativos subordinados, ou seja, a função política que traça as
15 diretrizes governamentais e a função administrativa que as executam. No sentido estrito e subjetivo,
16 a mesma seria composta apenas pela função administrativa, sendo excluída a função política (DI
17 PIETRO, 2012).

18 A administração pública brasileira divide-se em três níveis: administração federal,
19 administração estadual ou distrital e administração municipal. A estrutura de cada um desses níveis
20 organiza-se em instituições da administração direta ou indireta. Tal divisão tem como finalidade a
21 eficiência da execução dos serviços públicos.

22 A primeira é composta pelos órgãos públicos que realizam serviços integrados, diretamente
23 ligados à Presidência da República e aos Ministérios, de forma centralizada. Já no segundo caso, as
24 instituições são entidades que possuem personalidades jurídicas próprias – vide os Bancos públicos
25 e empresas como a Petrobras – executando suas atividades de maneira descentralizadas. Vale
26 destacar que cada entidade pública está vinculada a algum ministério relativo à sua atividade-fim.

27 Os órgãos públicos classificam-se em independentes, autônomos, superiores e subalternos.
28 Estruturalmente, quando é composto por apenas um órgão são denominados de simples, por outro
29 lado, quando em sua organização incluem outros órgãos menores são chamados de compostos. A
30 atuação funcional pode ser singular – que possui apenas um “chefe” - ou colegiada – no qual as
31 diretrizes cabem à decisão de um grupo de maneira majoritária.

32 As entidades públicas são compostas pelas autarquias (que executam atividades típicas da
33 administração pública e não lucrativas), as empresas públicas (exploram atividades econômicas
34 lucrativas, porém o poder público as exercem por contingência administrativa), as sociedades de
35 economia mistas (exploram atividades econômicas lucrativas) e as fundações públicas (exploram
36 atividades não lucrativas, mas que carecem de amparo do Estado).
37

2.4. O processo licitatório

A realização das compras públicas tem sido uma das funções administrativas cujos procedimentos para a sua realização merecem atenção as normas definidas em lei, “observa-se que a licitação não é uma atividade discricionária da Administração Pública. Trata-se, antes, de um procedimento administrativo que deve ser plenamente observado em sua essência para que não seja eivado de nulidades” (BARBOSA, 2011, p. 4).

Sendo assim, todo e qualquer ato realizado por um agente público nos procedimentos de compras deve ser limitado pela lei nº 8.666/93, já que ao servidor público é permitido tudo que consta em lei (ou seja, não lhe é permitido ações que não sejam previstas em leis), diferentemente do particular, o qual lhe é permitido tudo, desde que não infrinja a lei.

Os procedimentos para a realização das compras governamentais são normatizados pelos princípios “da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos” (BRASIL, 1993).

Os objetivos da licitação explicitados na referida lei permitem entender o conceito de Di Pietro (2012) que define licitação como um procedimento que deve ser realizado anteriormente a assinatura dos contratos de compras, objetivando obter a proposta mais vantajosa para a Administração, desde que haja igualdade de condições entre os licitantes - tudo isso em prol do desenvolvimento do país.

Proposta mais vantajosa é aquela atenda à administração pública, em conformidade com os procedimentos administrativos que devem ser observado de modo à moralidade das contratações (BARBOSA, 2011).

2.4.1. As maneiras de realização das compras governamentais e as modalidades de licitação

Todas as maneiras de se licitar são subsidiadas pelas normas da Lei nº 8.666, inclusive o Pregão. Para este objetivo, duas coisas devem ser observadas: o valor e o objeto a ser licitado. A partir disto poderá ser selecionada qual será a forma que se poderá realizar a licitação para cada solicitação de compra. Além das modalidades de licitação – que são maneiras específicas de realizar o procedimento licitatório – existem as formas de dispensa de licitação. No quadro 1 é possível observar, em resumo, as exigências legais para cada maneira de licitar.

Maneiras de Licitar	Definição	Valores
<i>Concorrência</i>	“é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto” (BRASIL, 1993).	B&S ¹ : acima de 650 mil reais. S.E.: acima de 1 milhão e 500 reais.
<i>Tomada de preços</i>	“é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação” (BRASIL, 1993).	B&S: entre 80 mil e 650 mil reais. S.E.: entre 150 mil e 1 milhão e 500 reais.
<i>Convite</i>	“é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas” (BRASIL, 1993).	B&S: entre 8 mil e 80 mil reais. S.E.: entre 15 mil e 150 mil reais.
<i>Dispensa</i>	Autorizada na lei nº 8.666/93, segue os mesmos princípios das modalidades tradicionais e está prevista no art. 24 da referida lei em 33 casos (incisos).	B&S: até 8 mil reais. S.E.: até 15 mil reais.
<i>Concurso</i>	“é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias” (BRASIL, 1993).	Sem limite de valor.
<i>Leilão</i>	“é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação” (BRASIL, 1993).	Sem limite de valor.
<i>Pregão</i>	Para aquisição de bens e serviços comuns, “cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (BRASIL, 2002).	Sem limite de valor.

1 Quadro 1 – Maneiras de Licitar.

2 Fonte: Brasil (1993, 2002).

3

4

5

2.4.2. Os tipos de licitação

6

7

8

O tipo de licitação é o critério para o julgamento da proposta mais vantajosa – enquanto modalidade é o procedimento a ser utilizado na licitação (BRASIL, 1993) e são eles:

9

10

a) menor preço: é o mais utilizado para aquisições e serviços comuns, sem desconsiderar a adequação da proposta com as especificações do termo de referência.

11

12

1 b) melhor técnica: é empregado exclusivamente para serviços de natureza intelectual como
2 elaboração de projetos, cálculos, fiscalização, supervisão, gerenciamento, engenharia consultiva em
3 geral, elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos;

4
5 c) técnica e preço: critério que se utiliza a maior média ponderada, considerando-se as notas
6 obtidas nas propostas de preço e de técnica. Este tipo de licitação é obrigatório na contratação de
7 bens e serviços de informática, quando se utiliza as modalidades tomada de preços e concorrência.

8
9 d) maior lance ou oferta – nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso
10 (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994).

11

12

13 2.5 – As fases da licitação

14

15 Os processos licitatórios possuem etapas bem rígidas, definidas pelas leis licitatórias que os
16 regem. “O certame licitatório está dividido em duas fases: a interna e a externa. É na fase interna
17 que a Administração faz o levantamento e o estudo de tudo que será necessário para a execução dos
18 serviços que ela pretende realizar” (BARBOSA, 2011, p. 07). Já na fase externa, a licitação é
19 divulgada e disponibilizada para o recebimento de lances dos licitantes participantes.

20 Observa-se que o início do processo de compras se dá com a formalização do pedido da
21 compra que dependendo da estrutura organizacional da organização pública pode ser feita através
22 de um requerimento em papel ou por meio de algum sistema eletrônico. Independente da forma de
23 inicialização do processo é costumeiro da Administração Pública atribuir um número de protocolo
24 ao processo pelo qual ele será identificado em todo percurso de trâmite (IF Fluminense, 2013).

25

26 No processo formal administrativo de compras são vários os documentos e informações que
27 são anexados constantemente e de forma cronológica, durante a vida útil do processo:
28 autorizações, pedidos, levantamentos, cotações, mapa de preços, despachos, documentos de
29 habilitação, notas de empenho e pagamentos que, conjuntamente, servem para compor
30 todos os passos utilizados para efetuar os procedimentos administrativos necessários para
31 realizar uma compra (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 102).

32

33 A partir da protocolização da solicitação de compra ele passa ser de responsabilidade do
34 setor administrativo da organização responsável pelas aquisições, de uma maneira geral, o setor
35 possui o nome de “Licitações”, “Licitações e Contratos” ou até mesmo “Compras”. Cabe a este
36 setor identificar e sanar quaisquer erros e omissões nos processos de compras que impossibilitem ou
37 que acarretem em dificuldades futuras na realização da compra de maneira eficaz.

38 Independente da forma de realização da compra – excetuando-se os casos de inexigibilidade
39 de licitação – todas as modalidades de licitação exigem no mínimo três cotações de preços

1 (incluindo fretes e demais taxas), para cada objeto solicitado e nas mesmas condições do objeto a
2 ser adquirido (BRASIL, 2014). Com essas cotações de preços é realizada uma tabela para calcular o
3 preço médio da licitação e é este valor que será considerado como preço estimado do item a ser
4 adquirido.

5 Neste ponto a equipe deste setor identifica qual a melhor maneira de realizar determinada
6 compra – definindo o tipo e a modalidade de licitação a ser empregada – sendo determinantes o
7 preço e o objeto da compra (BRASIL, 1993). Definida a modalidade, há algumas diferenças nas
8 etapas licitatórias que serão vistas a seguir nas duas formas mais usuais de compras públicas.

9

10

11 2.5.1 – Contratação direta

12

13 São os casos em que não seria possível ser adquirido ou contratado um material ou serviço
14 se não fosse permitido em lei ao Administrador opções de fazê-lo em condições especiais, sem
15 licitação (ARÃO, 2011).

16 Em casos de contratação direta de licitação não há a necessidade de elaboração de edital.
17 Inicialmente elabora-se uma planilha com as propostas ofertadas por fornecedor, selecionando-se a
18 proposta mais vantajosa (a de menor preço) para cada item solicitado. Após a definição dos
19 vencedores, por item, é realizada a alocação dos recursos. A fim de dar publicidade ao ato é feita a
20 divulgação da compra no site “compras governamentais”. Por fim, a geração e assinatura dos
21 empenhos. No entanto, em alguns casos não é possível a realização da planilha por inexistir a
22 possibilidade de concorrência (BRASIL, 1993).

23 Há três hipóteses de contratação direta: quando a licitação é dispensada, dispensável ou
24 inexigível. No primeiro caso ela poderia ocorrer, no entanto, devida a determinadas circunstâncias a
25 licitação pode ser dispensada comprovada a vantajosidade e o interesse para a Administração
26 pública (BRASIL, 1993).

27 Já a licitação dispensável seria possível, no entanto conforme o poder discricionário do
28 administrado público, justificadamente, ele resolve não fazê-la. Entre as possibilidades está a mais
29 comum quando o valor da compra não ultrapassar 10% do valor estabelecido como limite para a
30 modalidade convite, para um único tipo de objeto, sendo vedado o parcelamento da compra em um
31 mesmo exercício (ano) conforme o artigo 24 da lei 8.666 (BRASIL, 1993).

32 A inexigibilidade se diferencia da dispensa de licitação por ser imperativa, devido à
33 impossibilidade de competição, podendo ocorrer – conforme o artigo 25 da lei 8.666 (BRASIL,
34 1993) - nos casos de:

35

36

37

I – para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca,

1 devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão
2 de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo
3 Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes;
4

5 II – para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza
6 singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade
7 para serviços de publicidade e divulgação;
8

9 III – para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de
10 empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião
11 pública.
12

13 O fator mais importante a ser observado em casos que se pretende realizar a inexigibilidade
14 é a justificativa fundamentada para a ausência de licitação.

15 16 17 2.5.2 – O Pregão: tradicional e eletrônico

18 A modalidade de licitação pregão é a mais usual na atualidade devido a sua melhor
19 praticidade e rapidez, principalmente por permitir que seja realizada virtualmente através de sítios
20 eletrônicos. O pregão facilitou a utilização dos conceitos gerenciais de descentralização da decisão,
21 flexibilização e rapidez no alcance dos resultados administração pública (LUICHI; CARNEIRO,
22 2006).
23

24
25 Mas não são apenas essas as singularidades do procedimento. No pregão a Comissão de
26 Licitação é substituída pelo pregoeiro, que é auxiliado por uma equipe de apoio, composta
27 de servidores da Administração Pública. Além disso, existe uma diminuição das exigências
28 para a habilitação do certame o que amplia a possibilidade de participação (MACHADO,
29 sd, p.03).
30

31 O prazo mínimo de divulgação é de oito dias úteis, as fases de aceitação e habilitação não há
32 período definido para a realização – dependendo da complexidade do objeto – e o prazo recursal,
33 quando ocorre, é de três dias úteis e mais três dias úteis para a contrarrazão podendo ser realizada
34 por qualquer licitante participante do certame. Sendo assim, o pregoeiro tem mais cinco dias úteis
35 responder o recurso, acatando ou não o mesmo (LUICHI; CARNEIRO, 2006).

36 A última fase do certame antes do encerramento da sessão pública é a garantia do direito dos
37 licitantes participantes de interpor recursos administrativos em relação às decisões tomadas pelo
38 pregoeiro/administração em qualquer das fases do certame. O objetivo do recurso é justamente
39 provocar o reexame dessas decisões, podendo ser o pedido indeferido ou deferido. No caso de
40 deferimento o pregoeiro voltará à sessão à fase de aceitação ou habilitação (BRASIL, 1993).

41 42 43 2.6 – Licitações sustentáveis. 44

1 Nos dias atuais, uma questão relevante a ser considerada quando se trata de temas
2 relacionados às compras públicas é a realização de licitações que, de alguma forma, promovam a
3 sustentabilidade. Uma licitação sustentável envolve questões econômicas, sociais e ambientais, seu
4 intuito e o desenvolvimento nacional sustentável (AZEVEDO, 2014).

5 Interagindo critérios ambientais, sociais e econômicos nas ações e critérios do processo
6 licitatório, uma licitação sustentável antes deve constatar a existência da disponibilidade das
7 tecnologias e estudos sustentáveis (GUIMARÃES; OLIVEIRA, sd.).

8 Teixeira e Azevedo (2013) concluem em sua pesquisa que nas compras da administração
9 pública as recomendações ambientais podem acarretar, em curto prazo, um maior gasto para a
10 mesma, levando os gestores públicos ao não cumprimento legal. Assim sendo, os autores sugeriram
11 que os órgãos de certificação, fiscalização e controle ambientais poderiam ser mais ativos junto às
12 organizações envolvidas neste processo de forma a orientá-los.

13
14
15
16

2.7 Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

17 Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais) foram
18 instituídos em 29 de dezembro de 2008 e possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de
19 autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Os Institutos
20 Federais tem como objetivos ministrar educação profissional técnica de nível médio, cursos de
21 formação inicial e continuada de trabalhadores e em nível de educação superior (BRASIL, Lei nº
22 11.892, de 2008).

23 Para Minghelli (2013), os Institutos Federais “são um instrumento do Estado para a
24 implantação de uma política pública que tem por objetivo a democratização, universalização e
25 interiorização da educação profissional, científica e tecnológica” (s/d, p. 1). Pacheco et al. acreditam
26 que o maior desafio da educação profissional tecnológica (EPT) é:

27
28
29
30
31
32
33
34
35

(...) construir uma visão da formação profissional e do trabalho que ultrapasse o sentido da
subordinação às restritas necessidades do mercado, contribua para o fortalecimento da
cidadania dos trabalhadores e democratização do conhecimento em todos os campos e
formas. Por essa razão, considera-se fundamental a articulação das políticas de EPT com os
programas de trabalho, emprego, renda, inclusão e desenvolvimento social, devendo as
primeiras agir como indutoras de emancipação, enquanto as últimas devem ter caráter
provisório (2010, p. 75).

36
37
38

2.8 O Instituto Federal Fluminense e o *campus* Campo Centro.

39 Um dos Institutos Federais criados no final do ano de 2008 foi o IF Fluminense. As histórias
40 do IF Fluminense e a do *campus* Campos Centro remetem-se ao dia 23 de setembro de 1909 quando

1 foram criadas as Escolas de Aprendizizes e Artífices (com os cursos de alfaiataria, marcenaria,
2 tornearia, sapataria e eletricidade) pelo decreto 7566 – assinado pelo único presidente da república
3 nascido na cidade de Campos dos Goytacazes, Nilo Peçanha – que tinha como objetivo “educar e
4 proporcionar oportunidades de trabalho para os jovens das classes menos favorecidas”
5 (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE, 2015).

6 As Escolas de Aprendizizes e Artífices foram iniciativas para incentivar a educação
7 profissional, doze anos depois elas foram transformadas em Escolas Industriais e Técnicas,
8 equiparando-se às de ensino médio e secundário. No ano de 1974, a ETFC passa a oferecer apenas
9 cursos técnicos em seu currículo. Já na década de 1990, as Escolas Técnicas Federais tornaram-se
10 Centros Federais de Educação Tecnológica e em 1999 o CEFET-Campos começou a oferecer
11 cursos em nível de terceiro grau (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
12 TECNOLOGIA FLUMINENSE, 2015).

13 Com a criação dos Institutos Federais em 2008, o IF Fluminense foi fundado a partir dos já
14 existentes CEFET-Campos e CEFET-Macaé. Atualmente, o IF Fluminense é constituído pela
15 Reitoria, o *campus* Campos Centro (ambos no município de Campos dos Goytacazes), o *campus*
16 Macaé, o *campus* São João da Barra, o *campus* Quissamã, o *campus* Bom Jesus do Itabapoana, o
17 *campus* Itaperuna, o *campus* Santo Antônio de Pádua, o *campus* Cabo Frio, o *campus* avançado
18 Cambuci e o *campus* Itaboraí (em implementação).

19 Com a instituição do IF Fluminense, o espaço físico que antes era utilizado pelo CEFET-
20 Campos deu lugar ao maior *campus* do instituto, o Campos Centro. As construções do *campus*
21 localizam em uma região nobre da cidade Campos dos Goytacazes em uma área de 31540 m², sendo
22 a primeira edificação inaugurada em março de 1968. Segundo os dados do site institucional, o
23 *campus* possui 5.309 alunos e 522 servidores (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,
24 CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE, 2015).

25

26

27 2.9 O trâmite processual de compras no *Campus* Campos Centro do IF Fluminense

28

29 O processo formal administrativo de compras públicas é formado pela reunião de vários
30 documentos anexados em vários momentos e cronologicamente, até o momento de seu
31 arquivamento permanente. Em geral, os documentos encontrados nesses processos são
32 “autorizações, pedidos, levantamentos, cotações, mapa de preços, despachos, documentos de
33 habilitação, notas de empenho e pagamentos que, conjuntamente, servem para compor todos os
34 passos utilizados para efetuar os procedimentos administrativos necessários para realizar uma
35 compra” (BATISTA; MALDONADO, 2008).

1 Especificamente no caso estudado, a primeira etapa para a realização de uma compra pública
2 é o preenchimento do formulário institucional (solicitação de aquisição de materiais ou de prestação
3 de serviços). Em geral, as solicitações são preenchidas pelos coordenadores de cada setor e, além de
4 sua própria assinatura, há a necessidade da concordância da direção de área que está ligada tal
5 coordenação e da autorização do ordenador de despesas do *campus*.

6 Excetuando-se os casos de inexigibilidade, as solicitações devem vir acompanhadas de, pelo
7 menos, três propostas ou cotações de preços recentes os itens a serem adquiridos. É aconselhada a
8 verificação de possíveis pendências nas solicitações, seja no preenchimento do formulário ou nas
9 cotações de preços (BRASIL, 2011).

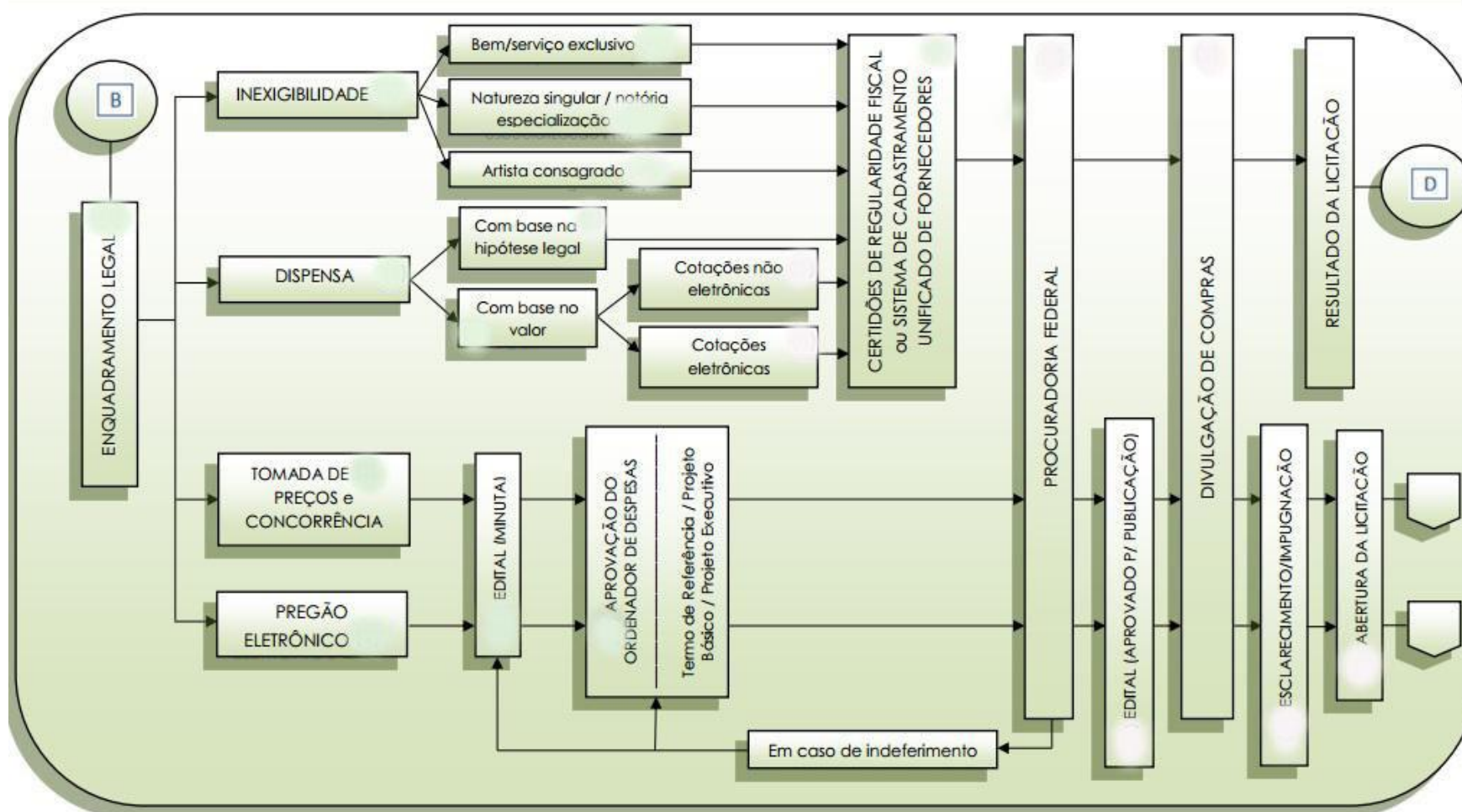
10 Após a protocolização do processo no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP),
11 só então que o processo passa por um crivo da equipe técnica do setor de compras, que se baseia na
12 verificação das características do objeto, obedecendo aos parâmetros legais, para a escolha do tipo
13 de modalidade de licitação mais adequada a cada situação. Sendo assim, quatro possibilidades mais
14 usuais para os procedimentos das compras são inexigibilidade, dispensa, tomada de preços ou
15 concorrência e pregão eletrônico (BRASIL, 1993).

16 Todas as minutas de editais devem ser enviadas à procuradoria federal (ressaltando que
17 existe um procurador federal que trabalha dentro da reitoria do IF Fluminense) para seu parecer
18 quanto a adequação das mesmas aos parâmetros legais. Quando necessário, o procurador poderá
19 solicitar alterações ou inclusões a serem realizadas na minuta ou mesmo nos documentos que
20 compõem o processo para a garantia do sucesso da licitação, evitando assim, impugnações aos
21 editais publicados.

22 Em seguida, o edital modificado é publicado para que os possíveis licitantes tomem
23 conhecimento dos itens a serem licitados, cadastrando suas propostas no *site* Compras
24 Governamentais quando o pregão é eletrônico. Em caso de pregões presenciais ou nas modalidades
25 concorrências ou tomadas de preço, o envio de propostas deve ser realizado por envelopes lacrados
26 para serem abertos em dia, hora e locais especificados nos editais. As dispensas e inexigibilidades
27 também são divulgadas, mas posteriormente a definição do fornecedor, como forma de tornar
28 pública a realização do contrato de compras (VIEIRA, 2012).

29 Antes da abertura dos envelopes nos pregões presenciais, nas concorrências e nas tomadas
30 de preço, é realizada a habilitação dos licitantes que se cadastraram para participarem de um dos
31 tipos de licitações citadas. Caso o proponente fornecedor nem apresente a documentação exigida para
32 a sua habilitação, sua proposta estará automaticamente desclassificada e seu envelope não será
33 aberto. Na fase de aceitação são abertos os envelopes dos licitantes habilitados e as propostas são
34 analisadas conforme os parâmetros definidos em edital no local, dia e horário agendados.

1 Em um pregão eletrônico (cujos trâmites específicos podem ser observados na primeira
2 linha da figura 1), o início da análise das propostas para aceitação também é realizado em um dia e
3 horário definido, porém o pregoeiro e os licitantes não estão no mesmo recinto. Neste caso, a
4 análise das propostas e aceitação dos itens é realizada após o encerramento da fase de lances que é
5 feito em tempo aleatório pelo sistema de compras, só após este encerramento é que o pregoeiro
6 verificará se as propostas estão de acordo com o que foi solicitado em edital.



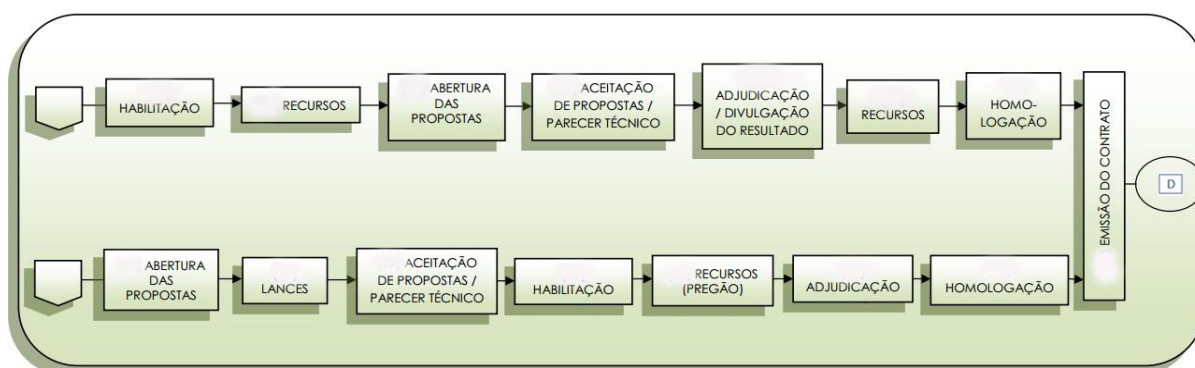
1

2 Figura 1 - Fluxograma das fases das licitações e contratos do IF Fluminense. Fonte: Anexo portaria IF Fluminense nº 281 de 25 de abril de 2013.

1 Depois da aceitação dos itens de um pregão eletrônico, o próximo passo é a habitação
 2 dos fornecedores que tiveram itens aceitos no pregão (como mostra a segunda linha da figura
 3 2). É importante destacar esta diferença entre o pregão eletrônico e o pregão presencial, pois
 4 no primeiro a habitação é apenas para os licitantes que tiveram itens aceitos no certame, no
 5 segundo caso, todos os licitantes participantes passam pela habitação antes da aceitação.
 6 Caracterizando a inversão de fases que agilizou os processos de compras com a utilização do
 7 pregão eletrônico. As figuras 1 e 2 apresentam o Fluxograma das fases das licitações e
 8 contratos do IF Fluminense.

9

10 Figura 2 - Fluxograma das fases das licitações e contratos do IF Fluminense (continuação).



11

Fonte: Anexo portaria IF Fluminense nº 281 de 25 de abril de 2013.

12

13 Após a definição do resultado dos vencedores de um pregão, concorrência ou tomada
 14 de preço qualquer um dos licitantes participantes podem entrar com recurso contra a decisão
 15 tomada pelo servidor responsável pelo certame. Trata-se de um recurso administrativo, não
 16 envolvendo nenhuma esfera judicial. Este recurso poderá ser acatado ou não, em caso
 17 afirmativo se voltará a fase a qual ele é referente. Por fim, é realizada a adjudicação e
 18 homologação dos itens do certame, este último é feito exclusivamente pelo ordenador de
 19 despesa.

20

21 Para concluir uma compra, o contrato de compras é realizado de duas formas, a
 22 primeira delas é pela simples realização da nota de empenho. O empenho é assinado pela
 23 autoridade competente de cada órgão (ordenador de despesas) que compromete o estado a
 24 liquidar um determinado valor a determinada pessoa (física ou jurídica), garantindo ao
 25 fornecedor que existe crédito para pagamento da nota, pois ela só pode ser feita mediante a
 alocação de algum recurso orçamento preexistente.

1 Se a licitação for realizada pelo sistema de registro de preços, além da nota de
2 empenho é necessária a celebração de um registro para garantir o cumprimento do acordo
3 bilateral, chamada ata de registro de preços. Em caso de serviços de engenharia também há a
4 necessidade, além do empenho, de assinatura contratual entre as partes (AVELAR et al.,
5 2005).

6 Quando o material comprado chega ao almoxarifado é fundamental que o solicitante
7 do mesmo confira se o item confere com o que foi comprado na licitação, pois só assim o
8 mesmo deverá atestar a nota fiscal que acompanha o produto que deverá, então, ser enviada
9 para o setor de contabilidade para a sua liquidação.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35

III – METODOLOGIA

A pesquisa que resultou nesta dissertação de mestrado tem como natureza uma pesquisa aplicada que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (KAUARK et al., 2010, p. 26). Para tanto, as questões e dados da pesquisa foram abordados e analisadas de forma quantitativa e qualitativa.

Sob a ótica de Gil (1991) que classifica as metodologias quanto aos seus objetivos, este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa descritiva já que – através de questionários, observação *in loco* e levantamento de dados – descreve os procedimentos de compras realizados por um órgão público. E quanto aos seus procedimentos, baseando-se no mesmo autor, definiu-se o trabalho como um estudo de caso por ter tratado de um objeto específico, o MCP, de maneira detalhada e exaustiva.

3.1 Revisão de Literatura

Identificada a questão da pesquisa e definidos os objetivos da dissertação, a partir de uma análise preliminar da situação dos problemas encontrados na construção de uma eficiente compra pública, a primeira etapa do estudo foi a revisão bibliográfica dos temas pertinentes que serviram de base para a escrita dos três primeiros capítulos deste estudo.

O foco foi a busca e seleção de publicações e obras que tratem do tema O&M e, mais especificamente, a manualização organizacional. Foram consultados os acervos das bibliotecas da UCAM Campos e IF Fluminense, nas quais se encontrou livros sobre a temática O&M que serviram de orientação para a metodologia proposta no presente projeto de pesquisa, bem como para a definição dos conceitos inerentes ao estudo.

1 Realizou-se também uma busca por artigos acadêmicos relevantes (sem que fosse
2 definido um recorte temporal), para tanto se pesquisou na base *Scientific Electronic Library*
3 *Online* (SciELO), devido a mesma ter se consolidada como uma importante fonte de
4 armazenamento e disseminação de periódicos científicos no Brasil. Os termos pesquisados
5 foram “manual” and "procedimento" e depois, separadamente “manualização”, e selecionada
6 a opção “resumo” para refinar a busca. Como resultado foi encontrado 72 resultados, no
7 entanto, apenas dois artigos relacionavam aos manuais de procedimentos administrativos e
8 três referiam-se a manuais de procedimentos médicos. Nem resultado foi encontrado para o
9 termo manualização.

10 Foi realizada ainda uma busca na base de periódico das capes – sem limitação de
11 tempo – pelo termo "*manual of procedures*" e foram encontrados 25 resultados. Porém,
12 decidiu-se por não utilizá-los na revisão de literatura, pois tratavam de manuais técnicos da
13 área médica, adotando uma metodologia divergente a utilizada em manuais de procedimentos
14 administrativos.

15
16

17 3.2 Levantamento e coleta de dados e informações

18

19 Conjuntamente com a revisão de literatura foi realizado o levantamento de dados e
20 informações que norteariam os principais pontos contidos no MPC – o conteúdo propriamente
21 dito – observando-se as especificidades do caso estudado. Para tanto, três passos foram
22 realizados concomitantemente. O primeiro foi a observação direta no setor de compras do
23 *campus* dos pontos mais relevantes do funcionamento do setor e dos questionamentos/dúvidas
24 mais frequentes dos solicitantes. O segundo consistiu na análise sistemática dos processos que
25 originaram pregões eletrônicos nos últimos três anos (2012 – 2014) do *campus*, buscando por
26 erros e omissões nas descrições dos materiais solicitados, coletados por meio de uma ficha
27 (Apêndice I). E por fim, o último foi a seleção das principais legislações sobre compras
28 governamentais em vigência no Brasil e de manuais sobre o tema existentes em outras
29 instituições públicas.

30 O *campus* Campos Centro ainda está em vias de descentralização da Reitoria do IF
31 Fluminense, no entanto, com exceção das compras realizadas na modalidade concorrência, as
32 licitações são realizadas, em todas as suas etapas, pelo setor denominado Diretoria de Gestão
33 Financeira e Orçamentária (DGFO), no qual os servidores lotados no mesmo dividem as

1 funções relacionadas a todo processo de compras. Atualmente, tais atividades são realizadas
2 por sete servidores, sendo uma pregoeira.

3 Através da planilha de controle dos pregões realizados da DGFO pode-se identificar os
4 processos a serem solicitados ao setor onde se encontravam arquivados. A partir do
5 preenchimento da ficha (Apêndice I), coletaram-se os dados necessários para identificar quais
6 os principais erros e omissões que dificultavam a eficácia no trâmite processual de compras.

7 A seleção das legislações que deveriam subsidiar o conteúdo do MPC foi possível
8 através de consultas ao *link* [http://www.comprasgovernamentais.gov.br/gestor-de-](http://www.comprasgovernamentais.gov.br/gestor-de-compras/legislacao)
9 [compras/legislacao](http://www.comprasgovernamentais.gov.br/gestor-de-compras/legislacao) – no qual é possível encontrar todas as legislações atualizadas importantes
10 para o conhecimento dos agentes públicos. Já os manuais de outros órgãos foram pesquisados
11 através da ferramenta de busca Google, no qual se buscou o termo “manual de compras”.

12

13

14 3.3 Redação do MPC versão teste

15

16 O próximo passo foi a redação do MPC em sua versão teste (Apêndice II). Pensou-se
17 em MPC do tipo “tira dúvidas”, no qual através do sumário o leitor pudesse localizar o ponto
18 exato de sua dúvida de forma rápida e pontual, sendo o texto objetivo e de linguagem clara e
19 direta.

20 Dividido em duas partes, a primeira tratou dos conceitos primordiais para
21 conhecimento daqueles que estão envolvidos nos procedimentos de compras, tanto os
22 solicitantes como seus executores. Foram abordados conceitos como “o que é licitação” e os
23 das modalidades de licitação mais utilizadas.

24 A segunda parte aborda as dúvidas e questões sobre a solicitação e acompanhamento
25 de compras. Apontando as especificidades dos objetos a serem licitados, explicando como
26 descrever um objeto ou fazer a pesquisa de preços e tratar da importância do planejamento e
27 justificativa da compra.

28 Devido à necessidade de cumprimento de parâmetros legais que exigem formalidade e
29 rigidez na execução dos procedimentos de compras públicas, ao final do MPC são listadas as
30 principais leis referentes aos procedimentos licitatórios com a indicação do *site* eletrônico que
31 as mesmas podem ser encontradas.

32 O MPC teste foi formatado em 13 páginas e em folhas de tamanho A4 (pois é o
33 tamanho de papel padrão comprado pelo IF Fluminense). Para a versão final foi sugerida a

1 impressão em papel reciclado, a fim de promover a sustentabilidade nos procedimentos
2 organizacionais. O servidor poderá ainda optar por manter uma versão digital do MPC,
3 visualizando diretamente no computador.

4

5

6 3.4 Elaboração e aplicação do primeiro questionário

7

8 Para verificar a adequação do MPC ao tema proposto e coletar as opiniões dos
9 especialistas quanto ao seu conteúdo foi elaborado o primeiro questionário de pesquisa
10 (Apêndice II) semiestruturado – com um bloco de dezoito perguntas fechadas e três perguntas
11 abertas. Este instrumento de pesquisa serviu também, além do propósito de coleta de dados,
12 como um pré-teste para os dois próximos questionários.

13 Em resumo, o primeiro bloco de perguntas indagou: “sobre os conceitos expostos, sua
14 compreensão a respeito foi?”; “os tópicos abaixo conseguiram sanar suas dúvidas e
15 questões?” e ainda sobre o formato do MPC. As primeiras perguntas do questionário foram
16 fechadas com opções de respostas utilizando a escala *likert*. Nos quais os respondentes
17 tiveram que marcar um X na opção que mais se adequava a sua opinião.

18 As três perguntas abertas foram “você possui alguma sugestão sobre esses três
19 tópicos?”; “há algum(ns) conceito(s) não abordado(s) que você acha necessário(s) ser(em)
20 incluído(s) no conteúdo do manual?” e “resta(m) alguma(s) dúvida(s) sobre o processo de
21 solicitação de compras no *campus* ou quanto à temática trabalhada neste manual? Qual(is)?”.

22 Aplicou-se o primeiro questionário a treze servidores que trabalham em setores de
23 compras do *campus* Campos Centro e Reitoria com a intenção de coletar a opinião das
24 pessoas que trabalham diretamente com os temas propostos no material (especialistas). O
25 MPC foi impresso conjuntamente com o questionário e entregue aos servidores e recolhido
26 posteriormente.

27

28

29 3.5 Validação dos tópicos

30

31 É de suma importância determinar meios de avaliação da validade de conteúdo dos
32 instrumentos de pesquisa, pois os resultados servem para tomada de decisão que afetam uma
33 pesquisa (WILSON, 2012).

1 Para validar os itens inicialmente propostos para o MPC utilizou-se o método de
2 análise quantitativo apresentado pela primeira vez em 1975 por Lawshe, no qual especialistas
3 avaliaram a validade dos itens de um conteúdo através de um painel avaliativo. No presente
4 trabalho, o método foi utilizado para avaliar os itens que deveriam ser mantidos ou não no
5 MPC. Para tanto, elaborou-se um questionário com os mesmos tópicos do MPC para serem
6 avaliados para os especialistas em compras.

7 Ayre e Scally (2014) acrescentam que a forma de abordagem de validação de
8 conteúdo é realizada através de uma tabela em que é considerada a importância que
9 especialistas em algum determinado assunto dão aos itens de um instrumento (no caso
10 específico deste estudo, o MPC). Os dois autores trabalharam apenas com a dicotomia
11 “essencial” e “não essencial”, pois a julgaram adequada ao seu estudo.

12

13

14 3.5.1 Elaboração e aplicação do segundo questionário

15

16 O segundo questionário (Apêndice III) foi elaborado a partir dos tópicos trabalhados
17 na segunda versão MPC, readequado com base nas sugestões e opiniões dos mesmos
18 especialistas que responderam o primeiro questionário. Assim sendo, foram dadas três opções
19 para que os mesmos marquem suas opiniões sobre os referidos tópicos e uma quarta para
20 quem não quisesse opinar: (1) não importante, (2) importante, mas não essencial, (3) essencial
21 e (n) não sei/não quero opinar. Todas as questões deste questionário foram fechadas.

22 Foram aplicados dezesseis questionários que foram entregues impressos aos servidores
23 que trabalham na área de compras do *campus* Campos Centro e Reitoria do IF Fluminense. Os
24 mesmos foram orientados sobre o objetivo do MPC e questionário e o responderam sozinhos.

25

26

27 3.5.2 Cálculo do método de Lawshe

28

29 O cálculo objetiva encontrar uma porcentagem relativa de respondentes que
30 consideram um item como essencial através de uma razão entre os que assinalaram a opção
31 “(3) essencial” e o total dos entrevistados (excluindo-se os que responderam “(n) não
32 sei/prefiro não opinar”). A relação de validade de conteúdo (“Content Validity Ratio” = CVR)
33 é uma transformação linear calculada, conforme a equação 1:

1

2

$$\text{CVR} = \frac{ne - (N/2)}{(N/2)}$$

3

$$(N/2)$$

4

5 ne = número de especialistas que classificaram o item como “essencial”; e

6 N = número total de especialistas participantes.

7

8 Então foi calculado para cada item um CVR. Posteriormente, foi calculado o valor
9 mínimo do CVR (CVR crítico) para que um item seja incluído ou mantido no MPC.

10

11

12 3.6 Elaboração e aplicação do terceiro questionário

13

14 O terceiro questionário foi elaborado a partir dos tópicos do MPC, depois das
15 exclusões e alterações resultantes da aplicação do segundo questionário. Com este terceiro
16 questionário foi possível testá-lo com o público-alvo específico, que são os servidores
17 solicitantes de compras (coordenadores e diretores de setores ou cursos do IF Fluminense).

18 O instrumento de pesquisa foi enviado por correio eletrônico e pode ser respondido
19 através de um link no *Google Drive*. Ao acessar o questionário, o respondente pode encontrar
20 em um o outro *link*, acesso ao MPC para a consulta e assim, posteriormente, responder o
21 questionário.

22 Assim sendo, foram dadas cinco opções (utilizando-se a escala *likert*) para que os
23 servidores marcassem suas opiniões sobre o entendimento e satisfação dos tópicos do MPC e
24 uma sexta para quem não quisesse opinar: (5) totalmente satisfatória; (4) satisfatória; (3) nem
25 satisfatória e nem insatisfatória; (2) insatisfatória (1) totalmente insatisfatória; e não sei/não
26 quero opinar.

27 Foram respondidos um total de 38 questionários, considerando-se uma margem de erro
28 de 10%, em um universo de 60 coordenadores e diretores do *campus* Campos Centro.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36

IV – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse capítulo foram abordados os resultados obtidos com a coleta de dados realizada através dos três diferentes questionários aplicados para esta pesquisa. Para tanto, foi realizada neste estudo uma análise mista em relação a sua abordagem tanto quantitativa – utilizando-se o tratamento estatístico dos dados dos questionários – quanto qualitativa – a partir das observações e conhecimento empírico do pesquisado.

4.1 Tratamento estatístico dos dados coletados com o primeiro questionário

Com o primeiro instrumento de coleta de dados construído para o presente estudo objetivou-se identificar os pontos que necessitam de readequação em relação ao conteúdo, estrutura e facilidade de acesso à informação no momento da consulta ao MPC. Como forma de encontrar quais foram as repostas mais significativas das questões fechadas do primeiro questionário aplicado, buscou-se calcular os seguintes resultados estatísticos: a moda e média. A moda foi escolhida por permitir identificar a respostas de maior ocorrência e a média por representar um ponto de equilíbrio entre todas as respostas assinaladas. Acreditou-se que os dois resultados puderam indicar uma opinião representativa dos respondentes.

4.1.1 Cálculo da moda

A moda é uma das principais medidas de posição e pode ser definida como o valor mais frequente de uma distribuição. Quando há ocorrência de dois valores com a mesma quantidade de frequência máxima em uma amostra, os dois são considerados como a moda, classificando-se o conjunto como bimodal. Se ocorrerem mais de dois valores, cada um deles

1 é uma moda, classificando-se a distribuição como multimodal. Se nenhum número se repetir
2 entre as respostas, o conjunto não tem moda (MARTINS; DONAIRE, 2010).

3 Deste modo, para se encontrar o valor da moda nos questionários aplicados, bastou-se
4 identificar a resposta que ocorreu com maior frequência, dentre todas as respostas obtidas,
5 para cada pergunta do primeiro questionário (o resultado pode ser observado na segunda
6 coluna da tabela 1).

7

8

9

4.1.2 Cálculo da média aritmética simples

10

11 A definição da média aritmética simples é o resultado da soma dos valores de um
12 conjunto de medidas, dividido pela quantidade dos valores que foram somados. Deste modo,
13 o cálculo da média aritmética simples pode ser realizado a partir da equação 2:

14

15

16

$$\text{Média} = \frac{\Sigma (x)}{n}$$

17

18 No qual:

19 Σ : somatório de um conjunto de valores

20 x: valores individuais dos dados

21 n: número de valores da amostra

22

23

24 Deste modo, foram calculadas as médias para cada conjunto das respostas fechadas do
25 questionário (o resultado pode ser observado na terceira coluna da tabela 1), atribuindo-se os
26 pesos relacionados:

27

28 Resposta: totalmente satisfatória → peso 5

29 Resposta: satisfatória → peso 4

30 Resposta: nem satisfatória e nem insatisfatória → peso 3

31 Resposta: insatisfatória → peso 2

32 Resposta: totalmente insatisfatória → peso 1

33 Resposta: não sei / não quero opinar → sem peso

34

35

36

4.2 Análise dos resultados do primeiro questionário

1

2 A tabela 1 apresentou os resultados dos cálculos estatísticos (moda e média) a fim de
 3 auxiliar a análise dos dados das questões fechadas do primeiro questionário aplicado, nos
 4 tópicos 4.2.1, 4.2.2 e 4.2.3 desta dissertação. Já os tópicos 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6 descreveram as
 5 sugestões feitas pelos respondentes nas três questões abertas do mesmo questionário,
 6 apresentando uma análise das mesmas.

7

8

Tabela 1 – Resultados estatísticos do primeiro questionário: moda e média aritmética.

Sobre os conceitos expostos, sua compreensão a respeito foi?	Moda	Média
1. O que é licitação?	4	4,3
2. Quais são os princípios de uma licitação?	4,8	3,7
3. Quais são as maneiras de se licitar?	4	3
4. O que é pregão?	4	3,9
5. Quando é utilizado o pregão presencial?	4,8	4
6. O que diferencia um pregão tradicional de um realizado pelo Sistema de Registro de Preços – SRP?	4	4,3
7. Em que casos são realizadas as dispensas de licitação?	4	4,1
8. O que é inexigibilidade?	5	4,6
9. O que é o calendário de compras?	5	4,7
1. Qual é a real necessidade dos objetos de minhas compras?	4	4,5
2. Planejamento de compras	4	4,4
3. Justifica/motivação da contratação	4	4,1
. Como devo solicitar um material ou serviço?	4	3,8
5. À quem cabe fazer os pedidos de solicitação de compras? Em que casos as descrições dos itens deverão ser feitas por setores especializados do <i>campus</i> ?	4	4,4
6. Orientações para a elaboração da descrição dos itens solicitados.	4	4
7. Como realizo a pesquisa de preços dos itens a serem licitados?	4	4,3
8. Quais as etapas das licitações mais usuais no <i>campus</i> ?	4	4,2
9. O que o solicitante deve fazer após a entrega do item ou execução do serviço?	4	4,1
1. A redação do manual está?	4	3,6

2. A quantidade de páginas é?	5	4,2
3. A diagramação do manual está?	4	3,8

1 Fonte: Elaborado pela autora (2015).
2

3 As questões “quais são os princípios de uma licitação?”, “quais são as maneiras de se
4 licitar”, “quando é utilizado o pregão presencial?” e “a quantidade de páginas é?” possuem
5 uma amplitude considerável entre os resultados da moda e da média (1,1, 1,0, 0,8, 0,8
6 respectivamente), a ponto de causar dúvidas sobre qual resposta seria a mais representativa
7 para as questões. Tal diferença entre os dois resultados estatísticos reforçam a utilização de
8 mais de um modelo de instrumento de coleta de dados e método de análise para o estudo.

9 10 11 4.2.1 Sobre os conceitos expostos, sua compreensão a respeito foi? 12

13 No grupo de questões do bloco intitulado de “sobre os conceitos expostos, sua
14 compreensão a respeito foi?”, as perguntas “o que é licitação?”, “quais são as maneiras de se
15 licitar?”, “o que é pregão?”, “o que diferencia um pregão tradicional de um realizado pelo
16 Sistema de Registro de Preços – SRP?” e “em que casos são realizadas as dispensas de
17 licitação?” apresentaram como moda a alternativa 4 (satisfatória), o que indica que os
18 conceitos trabalhados nesses tópicos atenderam ao proposto, porém ainda existem aspectos
19 que precisam ser readequados para que fiquem totalmente satisfatórios.

20 As perguntas “quais são os princípios de uma licitação?” e “quando é utilizado o
21 pregão presencial?” desse grupo tiveram uma moda do tipo bimodal, ou seja, tanto a
22 alternativa “totalmente satisfatória” quanto a “satisfatória” como as respostas mais assinaladas
23 nos questionários. Com esse resultado, acredita-se que tais conceitos estejam atendendo seus
24 objetivos, mas podem ainda ser melhorados.

25 Nas questões “o que é inexigibilidade?” e “o que é o calendário de compras?”
26 encontrou-se como moda a alternativa 5 (totalmente satisfatória), apontando para a completa
27 elucidação dos conceitos expostos nos tópicos, não necessitando de melhorias.

28 Já em relação às médias (considerando os pesos já mencionados para cada resposta), a
29 média das respostas da questão “quais são as maneiras de se licitar?” indicou um resultado de
30 “nem satisfatória e nem insatisfatória”, assim sendo, o conteúdo e a forma de apresentação do

- 1 tópicos foi reformulado (quadro 2), pois observou-se que o mesmo deficiente para o objetivo
 2 proposto, mesmo que a moda das respostas tenha indicado um resultado satisfatório.
 3

Texto inicial	Texto reformulado
Desde o ano de 2005 a modalidade Pregão tornou-se obrigatória para as compras de bens e serviços comuns, dando-se preferência para a forma eletrônica. No entanto, em casos raros e específicos, algumas compras são realizadas por cotação eletrônica ou inexigibilidade.	É a partir do valor estimado da compra e do tipo de objeto que é tomada a decisão de que maneira se licitará (para ver o fluxograma dos caminhos de uma licitação, consulte o anexo I), “exceto quando se tratam de pregão, concorrência, concurso e leilão os quais não estão limitados a valores” (GARCIA, 2011, p. 6). Deste modo, as modalidades de licitação são: <ul style="list-style-type: none"> - concorrência; - tomada de preço; - convite; - concurso; - leilão; - pregão; - dispensa; e - inexigibilidade.

4 Quadro 2 – Reformulação do tópico “quais são as maneiras de se licitar?” do MPC.
 5
 6

7 4.2.2 Os tópicos abaixo conseguiram sanar suas dúvidas e questões? 8

9 Todas as nove perguntas deste grupo de questões tiveram como moda o mesmo
 10 resultado, a resposta “satisfatória”. Apesar de todas as modas apresentarem o mesmo
 11 resultado, as médias das questões deste bloco se diferenciaram entre as questões. A questão 1,
 12 que teve como resultado a média 4,3, inferiu-se que a resposta mais representativa pode ser
 13 tanto a opção “satisfatória” quanto a opção “totalmente satisfatória”.

14 Já para as questões de 2 a 9, a partir dos resultados das médias, concluiu-se que a
 15 resposta mais representativa destas questões foi a opção “satisfatória”, pois os valores das
 16 médias estavam mais próximos do valor 4,0 (satisfatório) do que os valores 5,0 (totalmente
 17 satisfatória) e 3,0 (nem satisfatória e nem insatisfatória).

18 Apesar das dúvidas e questões sobre o tema terem sido satisfatórias, acreditou-se ser
 19 necessária a realização de alguns ajustes para aperfeiçoar esses tópicos. Considerou-se que as
 20 questões “como devo solicitar um material ou serviço?” e “orientações para a elaboração da
 21 descrição dos itens solicitados” foram as que mais necessitavam de readequação entre as
 22 questões deste bloco (quadro 3), pois obtiveram as médias mais altas (3,8 e 4,0
 23 respectivamente).
 24

Texto inicial	Texto reformulado
<p>Depois de verificada a necessidade real da compra, o primeiro passo, e talvez o mais importante deles, é a realização de uma eficiente descrição do objeto da compra. É importante ainda que o solicitante observe que deve fazer um pedido para cada grupo de material, por exemplo: suprimento de informática, equipamento de informática, material de expediente, material de consumo laboratorial, material para manutenção elétrica, hidráulica e refrigeração, mobiliário. Separando-se, principalmente, o que é material de consumo do que é material permanente.</p> <p>Com as descrições já realizadas devem-se obter pelo menos três cotações (orçamentos) do objeto a ser licitado que ofereçam, por um determinado preço, a mesma descrição do objeto que se deseja (seja ele um serviço ou um material).</p> <p>Para formalizar a intenção de compra precisa-se preencher um formulário chamado “solicitações de compras” que deve ser autorizada pela diretoria hierarquicamente superior ao setor solicitante e pelo ordenador de despesa do <i>campus</i>. Ao solicitante basta apenas colher a assinatura do diretor de área (pois a assinatura do ordenador de despesas e solicitada pelo setor de compras) e entregar o formulário no setor de compras do <i>campus</i> Campos Centro para protocolização, dando-se início ao processo de compras. A partir de então, o solicitante só será requisitado novamente para avaliar a proposta comercial dos prováveis fornecedores.</p>	<p>Para formalizar a intenção de compra precisa-se preencher um formulário chamado “solicitações de compras”. A elaboração de uma eficiente descrição dos objetos/itens a serem solicitados é o primeiro passo para o preenchimento do formulário de compras. Com as descrições definidas deve-se obter pelo menos três cotações (orçamentos) do objeto a ser licitado que ofereça, por um determinado preço, a mesma descrição do objeto/item que se deseja (seja ele um serviço ou um material).</p> <p>A solicitação deve ser autorizada pela diretoria hierarquicamente superior ao setor solicitante e pelo ordenador de despesa do <i>campus</i>. Ao solicitante basta apenas colher a assinatura do diretor de área (pois a assinatura do ordenador de despesas e solicitada pelo setor de compras) e entregar o formulário (com seus devidos anexos) no setor de compras do <i>campus</i> para protocolização, dando-se início ao processo de compras. No entanto, o solicitante poderá ser requisitado a qualquer momento para esclarecimentos de seu pedido e para avaliar a proposta comercial dos prováveis fornecedores.</p>

<p>Pode-se dizer que 50% do sucesso das compras públicas se devem a uma boa descrição do material a ser licitado. Por isso, o solicitante deve tomar alguns cuidados e seguir algumas orientações deste manual.</p> <p>O que pode ou deve conter a descrição de um item: → detalhamento: precisa conter as informações que possibilitem a oferta de propostas que atendam a real necessidade do solicitante, para isso, é necessário definir o padrão de qualidade e o desempenho que o produto ou serviço deve ter. → clareza: deve ser precisa e objetiva, a fim de eliminar qualquer dupla interpretação do que se quer.</p> <p>O que não pode ou deve conter a descrição de um item: → marca: não se pode mencionar a marca ou modelo do item que se deseja adquirir, embora possa ser mencionado um fabricante como parâmetro de referência, sendo necessárias as expressões: “ou similar”, “ou equivalente” e “ou de melhor qualidade” que marca tal; → direcionamento: a descrição do item não deve ser direcionada para um fabricante específico; excetuando-se quando o objeto da licitação constitua a manutenção ou peças de reposição de um determinado equipamento;</p>	<p>Pode-se dizer o sucesso de uma compra pública se deve, em parte, a uma boa descrição do material a ser licitado. Por isso, o solicitante deve tomar alguns cuidados e seguir algumas orientações deste Manual.</p> <p>O que pode ou deve conter a descrição de um item: <i>Detalhamento:</i> precisa-se de informações que possibilitem a oferta de propostas que atendam a real necessidade do solicitante, para isso é necessário definir o padrão de qualidade e o desempenho que o produto ou serviço deve ter; <i>Clareza:</i> deve ser precisa e objetiva, a fim de eliminar qualquer dupla interpretação do que se quer.</p> <p>O que não pode ou não deve conter na descrição de um item: <i>Marca:</i> não se pode mencionar a marca ou modelo do item que se deseja adquirir, embora possa ser mencionado um fabricante como parâmetro de referência, sendo necessárias as expressões: “ou similar”, “ou equivalente” e “ou de melhor qualidade” que marca tal; <i>Direcionamento:</i> a descrição do item não deve ser direcionada para um fabricante específico; excetuando-se quando o objeto da licitação constitua a manutenção ou peças de reposição de um determinado equipamento.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1 Quadro 3 – Reformulação do tópico “como devo solicitar um material ou serviço?” e “orientações para a
2 elaboração da descrição dos itens solicitados” (respectivamente) do MPC.

3

4

5

4.2.3 Sobre o formato do MPC (redação, quantidade de páginas e diagramação)

6

7

8 Enquanto as perguntas do primeiro questionário “a redação do manual está?” e “a
9 diagramação do manual está?” tiveram como moda a resposta “satisfatória”, a questão “a
10 quantidade de páginas é?” teve como moda representativa o resultado “totalmente
11 satisfatória”. Já ao analisar o valor da média das repostas das três questões citadas (3,6, 3,8 e
12 4,2 respectivamente), pela proximidade com o valor 4,0 (satisfatória) pode-se inferir que as
13 três tiveram resultados satisfatórios sobre as questões indagadas.

13

14 Porém, no intuito de se conseguir um resultado totalmente satisfatório buscou-se
15 refinar a redação do MPC, tornando-a mais clara, objetiva e direta, utilizando-se de tópicos e
16 marcadores quando possível. Já a diagramação sofreu uma mudança no *lay out*, utilizando-se
um modelo proposto pelo aplicativo *Word* do pacote *Oficce* da empresa Microsoft. A

1 quantidade de páginas do MPC seguiu a mesma linha proposta inicialmente de 20 a 25
2 páginas.

3

4

5 4.2.4 Sugestões sobre os tópicos existentes

6

7 Na questão aberta “sugestões sobre os tópicos existentes”, duas pessoas sugeriram que
8 não fosse mencionado um *campus* específico como referencial do MPC, pois sendo utilizado
9 de uma forma mais generalista, o mesmo poderia ser utilizado por outros campi do instituto.
10 Embora inicialmente o mesmo tenha sido elaborado com o propósito de atender apenas o
11 *campus* Campos Centro, tal sugestão foi acatada, pois acredita que o mesmo poderá atender
12 os outros campi.

13 Três pessoas mencionaram que o item “o que é inexigibilidade?” da primeira parte do
14 MPC ficaria mais compreensível se fosse descrito em tópicos, em vez de parágrafos, o mesmo
15 foi dito por uma pessoa a respeito do item “o que é pregão?”. Analisou-se a possibilidade dos
16 conteúdos e para o primeiro item citado a sugestão foi acatada, mas não para o segundo.

17 E sobre o item “quando é utilizado o pregão presencial?” foi sugerido que o mesmo
18 fosse mais bem explicado. A partir desta recomendação foi incluído o texto “excetuando-se os
19 casos citados a realização do pregão presencial é admitida apenas quando comprovado
20 inviabilidade da sua realização do pregão eletrônico” (OLIVEIRA, 2015).

21 Outras sugestões foram a revisão ortográfica e gramatical; a necessidade de mais
22 detalhes e explicações de maneira em geral e uma elaboração de uma conclusão para o MPC.
23 A primeira sugestão foi acatada, passando o MPC por uma correção ortográfica e gramatical
24 final; a segunda, como foi mencionada de forma generalista, foi considerada em alguns
25 tópicos, sempre levando em consideração o conceito deste MPC de não incluir informações
26 em excesso; e a terceira não foi considerada relevante, considerando o formato proposto para
27 o manual.

28

29

30 4.2.5 Questão 3 – Há algum(ns) conceito(s) não abordado(s) que você acha
31 necessário(s) ser(em) incluído(s) no conteúdo do manual?

32

1 O que mais foi citado pelos que responderam na questão aberta “há algum(ns)
2 conceito(s) não abordado(s) que você acha necessário(s) ser(em) incluído(s) no conteúdo do
3 manual?” foi a necessidade de se definir os conceitos e diferenças entre material de consumo
4 e material permanente, o que foi feito na segunda versão do MPC.

5 Foi sugerido também que outros tipos de licitações, que não foram mencionadas
6 poderiam ser citados. Assim sendo, o item três do primeiro bloco do MPC “quais são as
7 maneiras de se licitar?” foi readaptado, citando-se todas as maneiras de licitar previstas em
8 lei.

9 Um terceiro ponto destacado foi o pedido de explicação de como poderia ser feito o
10 acompanhamento do solicitante quando a compra é feita por SRP, deste modo, foi melhor
11 explicado o conceito e os desdobramentos deste no tópico “o que diferencia um pregão
12 tradicional de um realizado pelo Sistema de Registro de Preços – SRP?”.

13

14

15 4.2.6 Questão 4 – Resta(m) alguma(s) dúvida(s) sobre o processo de solicitação de
16 compras no *campus* ou quanto à temática trabalhada neste manual? Qual(is)?

17

18 Uma das questões apontadas pelos entrevistados foi a necessidade de maiores
19 informações sobre a compra direta como forma de dispensa e a cotação eletrônica, que é a
20 maneira recomendada de fazê-la. Para tanto, foi melhorado o conteúdo do item “em que casos
21 são realizadas as dispensas de licitação?” (quadro 4) e incluído um item “o que é uma cotação
22 eletrônica de preços?” no primeiro bloco do MPC.

23

Texto inicial	Texto reformulado
As eventuais aquisições de itens que não ultrapassem o valor legal de oito mil reais em um único exercício financeiro – desde que não sejam consideradas parcela de uma compra que possa ser realizada em maior vulto – deverão ser realizadas preferencialmente pelo Sistema Integrado de Serviços Gerais – SISG, através do sistema de <i>Cotação Eletrônica de Preços</i> . No entanto, frisa-se que a regra é o Pregão Eletrônico, sendo a realização da cotação eletrônica dependente de aprovação do setor de compras do <i>campus</i> .	As eventuais aquisições e serviços que não ultrapassem os valores de quinze mil reais para obras e serviços de engenharia e oito mil reais para os demais tipos de compras em um único exercício financeiro – desde que não sejam considerados parcela de uma compra que possa ser realizada em maior vulto – poderão ser realizados como prevê o art. 24 da lei 8.666/2013. Este tipo de compra deverá ser realizada preferencialmente pelo Sistema Integrado de Serviços Gerais – (SIASG), através do sistema de cotação eletrônica de preços. No entanto, frisa-se que a regra é o pregão eletrônico, sendo a realização da dispensa de licitação dependente de aprovação prévia do setor de compras (BRASIL, 1993).

24 Quadro 4 – Reformulação do tópico “em que casos são realizadas as dispensas de licitação?” do MPC.

25

1 Outro ponto citado que foi considerado relevante foi a sugestão de se citar a lei a que
2 se refere cada tópico para futuras consultas que se fizerem necessárias, além da explicação do
3 conceito de cada princípio de licitação. As duas solicitações foram atendidas, no entanto, cabe
4 salientar que as citações legais foram feitas apenas nos tópicos em que cabiam.

5 Também foram indicados que se citassem as regras fundamentais para habilitação do
6 fornecedor e que deixe claro que após a entrega da solicitação de compras pelo solicitante, o
7 mesmo poderá ser chamado para esclarecimentos durante toda a fase da compra. A segunda
8 recomendação foi acrescentada no item 4 “como solicitar um material ou serviço?” do
9 segundo bloco de questões do MPC, já a primeira não foi considerada relevante, pois o MPC
10 não foi direcionado aos fornecedores e tal etapa é realizada apenas pelos servidores
11 pregoeiros.

14 4.3 Análise dos resultados do segundo questionário

16 A respeito da literatura e entendimento sobre a eficácia das abordagens de julgamentos
17 que avaliam e validam a construção de um instrumento de pesquisa, Dubois e Dubois (2000)
18 afirmam que as mesmas são menos desenvolvidas do que as abordagens empíricas que tem o
19 mesmo fim. No entanto, abordagens empíricas são às vezes insuficientes ou inviáveis para
20 uma conclusão. Sendo assim, os autores sugerem que se utilizem, quando possível, uma
21 avaliação a partir de um método quantitativo em conjunto com uma análise baseada em
22 conhecimentos empíricos.

 Na terceira coluna da tabela 3 tem-se o **N**, que é o número de especialista que
responderam o questionário e o **nessencial** que representa a quantidade dos que classificaram
cada item (segunda coluna da tabela 2) do questionário como essencial (a tabela apresenta
também, na quarta coluna, a porcentagem correspondente a razão entre o **nessencial** e o **N**).

24 Tabela 2 – CVR calculado e CVR crítico pelo método Lawshe

Item*	nessencial	N	%	CVRcalc	CVRcrít	Decisão
1	14	16	87,5	0,750	0,490	Manter
2	9	16	56,3	0,125	0,490	Manter
3	12	16	75	0,500	0,490	Manter
4	14	16	87,5	0,750	0,490	Manter

5	11	16	68,8	0,375	0,490	Manter
6	13	16	81,3	0,625	0,490	Manter
7	15	16	93,8	0,875	0,490	Manter
8	14	16	87,5	0,750	0,490	Manter
9	15	16	93,8	0,875	0,490	Manter
10	5	16	31,3	-0,375	0,490	Excluir
11	10	16	62,5	0,250	0,490	Manter
12	11	16	68,8	0,375	0,490	Manter
13	13	16	81,3	0,625	0,490	Manter
14	12	16	75	0,500	0,490	Manter
15	9	16	56,3	0,125	0,490	Manter
16	8	16	50	0,000	0,490	Manter
17	14	16	87,5	0,750	0,490	Manter
18	13	16	81,3	0,625	0,490	Manter
19	4	16	25	-0,500	0,490	Excluir
20	8	16	50	0,000	0,490	Manter
21	5	16	31,3	-0,375	0,490	Excluir
22	9	16	56,3	0,125	0,490	Manter

1 Fonte: Elaborado pela autora (2015).

2 * (1) “O que é licitação?”; (2) “Quais são os princípios de uma licitação?”; (3) “Quais são as maneiras de se
3 licitar?”; “O que é pregão?” (4), “Quando é utilizado o pregão presencial?” (5); “O que diferencia um pregão
4 tradicional de um realizado pelo Sistema de Registro de Preços – SRP?” (6), “Em que casos são realizadas as
5 dispensas de licitação?” (7), “O que é inexigibilidade?” (8), O que é o calendário de compras? (9), “O que é o
6 calendário de compras?” (10), “Qual é a real necessidade dos objetos de minhas compras?” (11), “Planejamento
7 de compras” (12), “Justifica/motivação da contratação” (13), “Como devo solicitar um material ou serviço?”
8 (14), “Distinção entre material permanente e de consumo” (15), “À quem cabe fazer os pedidos de solicitação de
9 compras? Em que casos as descrições dos itens deverão ser feitas por setores especializados do *campus*?” (16),
10 “O que o solicitante deve fazer após a entrega do item ou execução do serviço?” (17); “Como realizo a pesquisa
11 de preços dos itens a serem licitados?” (18); “Quais as etapas das licitações mais usuais no *campus*?” (19), “O
12 que é empenho?” (20), Quais são os tipos de empenho? (21) e “O que o solicitante deve fazer após a entrega do
13 item ou execução do serviço?” (22).

14

15 Estatisticamente, utilizando-se o método de Lawshe de validação dos itens do MPC,
16 chegou-se ao resultado de que os itens que com certeza deveriam ser mantidos por terem sido
17 considerados essenciais por mais de 75% dos entrevistados e com o **CVR**calc acima do
18 **CVR**erít de 0,490 foram: “O que é licitação?” (1), “Quais são as maneiras de se licitar?” (3),
19 “O que é pregão?” (4), “O que diferencia um pregão tradicional de um realizado pelo Sistema
20 de Registro de Preços – SRP?” (6), “Em que casos são realizadas as dispensas de licitação?”
21 (7), “O que é inexigibilidade?” (8), O que é o calendário de compras? (9),
22 “Justifica/motivação da contratação” (13), “Como devo solicitar um material ou serviço?”

1 (14), “O que o solicitante deve fazer após a entrega do item ou execução do serviço?” (17) e
2 “Como realizo a pesquisa de preços dos itens a serem licitados?” (18).

3 Por outro lado, foi recomendado para exclusão o item “Quais as etapas das licitações
4 mais usuais no *campus*?” (19), pois foi avaliado como essencial por apenas 25% dos
5 respondentes. O item possui um **CVR_{calc}** de -0,500, por tal razão, o mesmo foi
6 estatisticamente considerado para a exclusão.

7 Pelo método Lawshe, os itens não essenciais possuem o **CVR_{calc}** abaixo do **CVR_{crít.}**
8 No entanto, uma análise mais criteriosa foi realizada no presente estudo para definir se todos
9 os itens abaixo do **CVR_{crít.}** de 0,490 deveriam ser excluídos. Para Tristán-López (2008) o
10 modelo de Lawshe é comprovadamente útil para avaliar a qualidade de um instrumento de
11 pesquisa, mas quando se tem um número reduzido de especialistas é necessário alguns ajustes
12 no resultado final.

13 Deste modo, considerou-se que os itens “Quais são os princípios de uma licitação?”
14 (2), “Quando é utilizado o pregão presencial?” (5), “O que é o calendário de compras?” (10),
15 “Qual é a real necessidade dos objetos de minhas compras?” (11), “Planejamento de compras”
16 (12), “Distinção entre material permanente e de consumo” (15), “A quem cabe fazer os
17 pedidos de solicitação de compras? Em que casos as descrições dos itens deverão ser feitas
18 por setores especializados do *campus*?” (16), “O que é empenho?” (20), “Quais são os tipos
19 de empenho?” (21) e “O que o solicitante deve fazer após a entrega do item ou execução do
20 serviço?” (22) - que foram avaliados essenciais para mais de 25% dos entrevistados e por
21 menos de 75%.

22 Para os itens avaliados, a decisão de manter ou excluir foi tomada decidindo-se manter
23 os itens que foram avaliados como essenciais por mais de 50% dos especialistas. Sendo assim,
24 foram excluídos os itens “O que é o calendário de compras?” (10) e “Quais são os tipos de
25 empenho?” (21) e mantidos os itens “Quais são os princípios de uma licitação?” (2), “Quando
26 é utilizado o pregão presencial?” (5), “O que é o calendário de compras?” (10), “Qual é a real
27 necessidade dos objetos de minhas compras?” (11), “Planejamento de compras” (12),
28 “Distinção entre material permanente e de consumo” (15), “A quem cabe fazer os pedidos de
29 solicitação de compras? Em que casos as descrições dos itens deverão ser feitas por setores
30 especializados do *campus*?” (16), “O que é empenho?” (20) e “O que o solicitante deve fazer
31 após a entrega do item ou execução do serviço?” (22). Em adição ao fato desses itens terem
32 sidos considerados essenciais por mais da metade dos entrevistados, para tal conclusão,

1 ponderou-se a importância dos itens para a construção do MPC, baseando-se em uma análise
2 empírica de observação da autora deste estudo.

3 Os itens excluídos “O que é o calendário de compras?” (10), “Quais as etapas das
4 licitações mais usuais no *campus*?” (19) e “Quais são os tipos de empenho?” (21) deixaram de
5 ser tópicos/itens de consulta do MPC, mas como foram avaliados essenciais por alguns
6 entrevistados, considerou-se mantê-los como notas de rodapé de outros tópicos. Deste
7 modo, o item “quais são os tipos de empenhos” foi incluso como roda-pé no tópico “o que é
8 empenho?”; o item “quais as etapas das licitações mais usuais no *campus*?” foram inclusos
9 nos tópicos que tratam especificamente de cada tipo de licitação (pregão, cotação eletrônica,
10 dispensa etc.); e tópico “o que é o calendário de compras?” foi incluso no rodapé do item
11 “planejamento de compras”.

12

13

14 4.4 Análise dos resultados do terceiro questionário

15

16 Oliveira (2011) aponta sobre a importância de se averiguar a satisfação do conteúdo e
17 o alcance do objetivo de um manual antes de considerá-lo para uso. Deste modo - mesmo
18 após os dois diferentes tipos de questionários respondidos pelos especialistas em compras do
19 IF Fluminense - decidiu-se coletar também dados sobre o grau de satisfação daqueles para
20 quem o MPC foi direcionado, em relação à compreensão dos mesmos quanto ao conteúdo de
21 cada tópico do instrumento de consulta.

22 Assim sendo, foram apresentados e discutidos os resultados obtidos em cada uma das
23 questões do terceiro questionário aplicado. Considerando-se uma margem de erro de 10%,
24 foram respondidos 38 questionários on-line de um universo de 60 coordenadores e diretores
25 do *campus* Campos Centro do IF Fluminense.

26

27

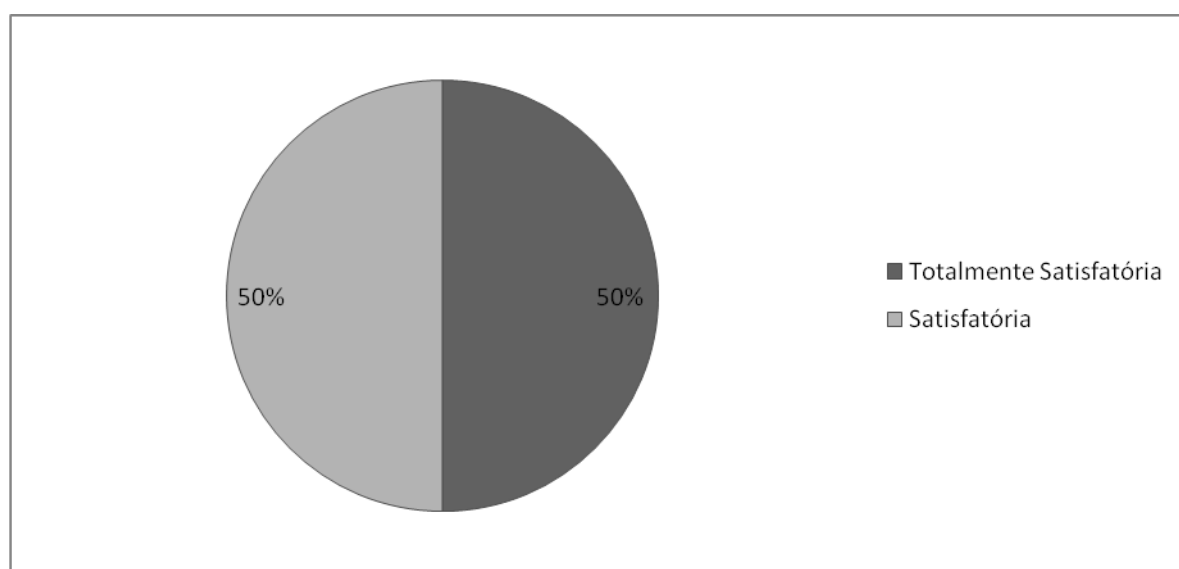
28 4.4.1 Questão 1 – O que é licitação?

29

30 Neste tópico, limitou-se a tratar a definição da lei 8.666/93 de licitação. O tópico em
31 questão foi escolhido para ser o primeiro do MPC, pois o entendimento do conceito de
32 licitação em um manual de compras é primordial para o entendimento do conteúdo seguinte
33 apresentado, deste modo, a satisfação com a compreensão do conceito se faz fundamental ao
34 objetivo do MPC.

1 A figura 3 mostra que apenas duas opções foram dadas como respostas sobre a
2 compreensão dos leitores do MPC ao tópico “o que é licitação?” que foram: “totalmente
3 satisfatória” e “satisfatória”. A porcentagem de respostas para cada uma das duas alternativas
4 respondidas foi de 50% para cada uma, mostrando equilíbrio de opiniões entre as duas
5 opções.

6



7

8 Figura 3: Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 1

9 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

10

11 A ocorrência predominante das duas alternativas de maior peso demonstra alto grau de
12 satisfação dos respondentes com a compreensão do tópico, considerou-se então a satisfação
13 do tópico entre “totalmente satisfatória” e “satisfatória”. Este indicador apresenta-se como
14 resultado da maneira direta e objetiva que foi explicado o conceito de licitação no MPC.
15 Assim, acredita-se não haver necessidade de alteração no texto do tópico.

16

17

18 4.4.2 Questão 2 – Quais são os princípios de uma licitação?

19

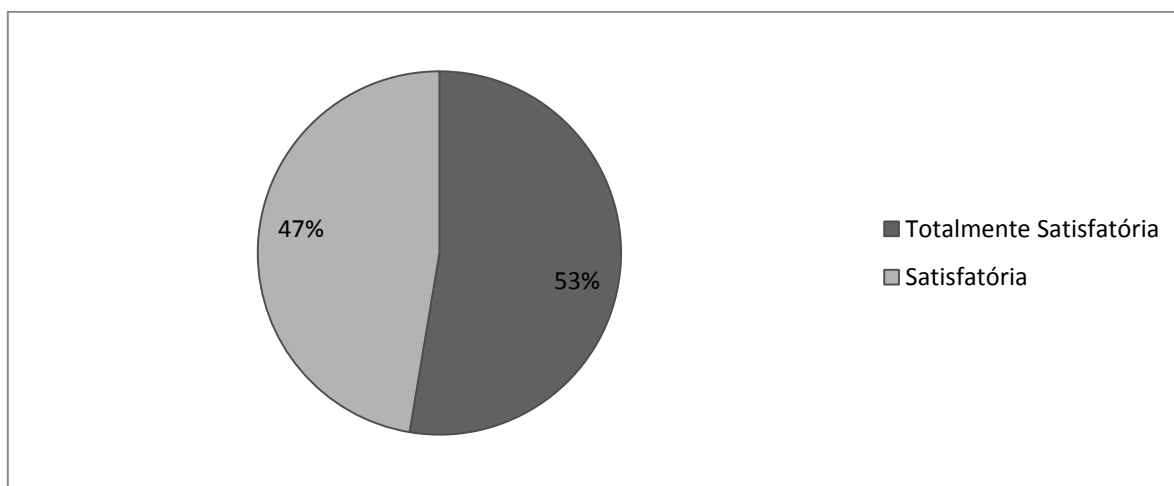
20 O tópico que trata dos princípios da licitação é um tópico complementar ao tópico que
21 trata do conceito de licitação e, por isso, igualmente importante. Esses princípios norteiam
22 como devem agir os agentes públicos envolvidos no processo licitatório, delimitando suas
23 ações de forma ética e moral.

24

25 Igualmente como ocorreu na questão 1, apenas as respostas “totalmente satisfatória” e
“satisfatória” foram marcadas na questão 2. Porém, a alternativa “totalmente satisfatória” teve

1 duas respostas a mais do que a alternativa “satisfatória”. Considerando-se a margem de erro
2 utilizada neste questionário de 10%, com a diferença percentual de 5,2% (figura 4) entre as
3 duas respostas, estatisticamente, pode-se dizer que ambas possuem o mesmo peso na análise.

4



5

6 Figura 4 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 2.

7

8 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

9

10 Assim, a satisfação dos respondentes nesta questão está entre “totalmente satisfatória”
11 e “satisfatória”. Este resultado também indica um alto grau de satisfação, considerando-se que
12 não é preciso realizar ajustes no item 2 do MPC.

13

14

15 4.4.3 Questão 3 – Quais são as maneiras de se licitar?

16

17 Esta foi a primeira questão em que se apresentou a resposta “nem satisfatória e nem
18 insatisfatória”, representando 5,3% dos que responderam o questionário. Acredita-se que a
19 ausência da explicação de como proceder para cada maneira de licitar, no texto do tópico 3,
20 seja o motivo. Para tanto, as maneiras de licitar mais importantes são explicadas no decorrer
do MPC, tal informação será citada no tópico para sanar essa possibilidade de dúvida.

21

22 Após entender os conceitos e princípios da licitação, é preciso saber como executá-las.
23 Para tanto, as possibilidades de se adquirir um bem ou um serviço são elencadas no terceiro
24 tópico do MPC. A partir do conhecimento das possibilidades, o usuário do instrumento
administrativo poderá adequar suas necessidades as alternativas de compras definidas em leis.

25

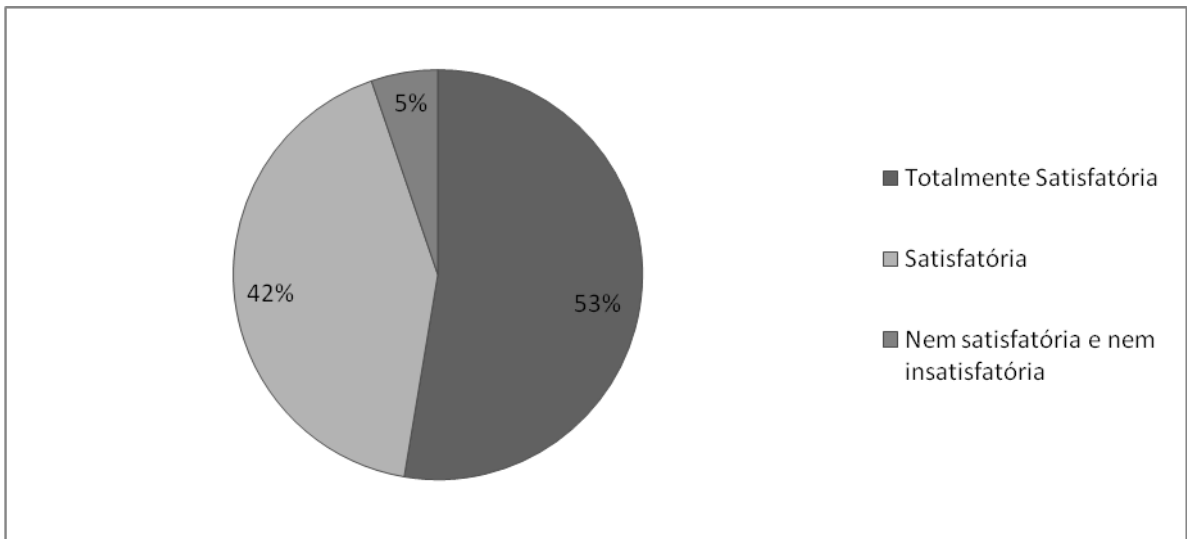


Figura 5 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 3.
 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Assim sendo, considera-se que o tópico atingiu seu objetivo já que 94,7% dos respondentes informaram que a compreensão do item “quais são as maneiras de se licitar?” foram “totalmente satisfatória” e “satisfatória”, com maior peso para a primeira resposta, como pode ser observado na figura 5.

4.4.4 Questão 4 – O que é pregão?

Quase que a totalidade das compras realizadas no *campus* Campos Centro do IF Fluminense são realizadas por pregões, deste modo é de grande importância que seu conceito e maneira de realização sejam bem compreendidos.

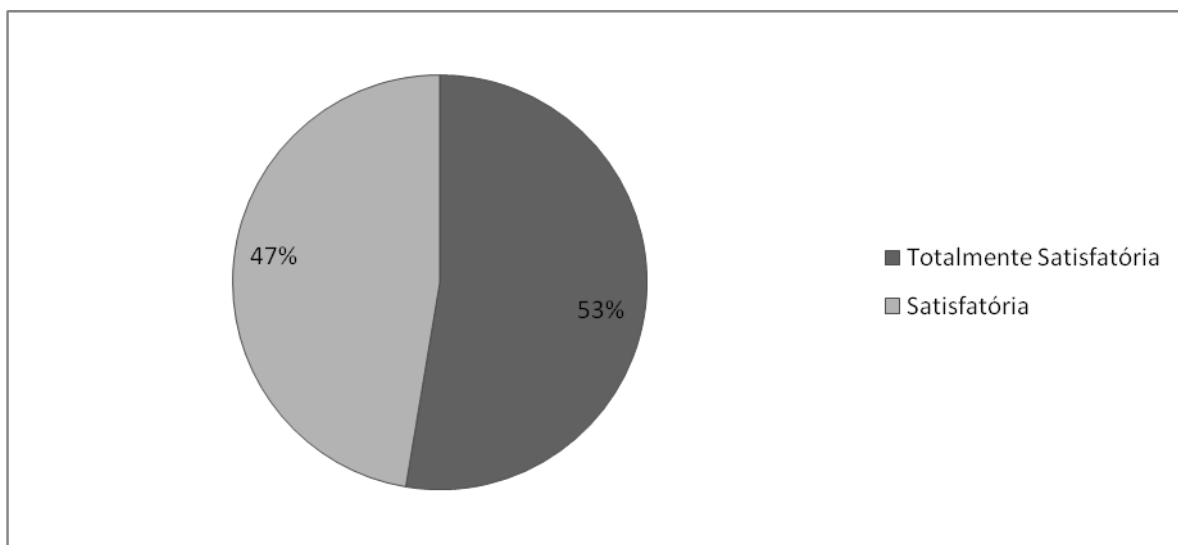


Figura 6 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 4.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na questão sobre a compreensão do conceito de pregão foram assinaladas as respostas “totalmente satisfatória” e “satisfatória”. Este resultado representa que o grau de satisfação dos respondentes deste questionário foi suficiente para que compreendessem do conceito de pregão, a partir do dado de que 52,6% responderam que estão “satisfeitos” e 47,4% “totalmente satisfeitos” (figura 6). Assim sendo, não houve mudanças no texto da questão.

4.4.5 Questão 5 – Quando é utilizado o pregão presencial

A realização do pregão presencial ocorre apenas para as contratações de obras, locações imobiliárias e alienações ou se for inviável a forma eletrônica. Devido a este caráter restritivo, a forma presencial é realizada pouquíssimas vezes. No caso específico do *campus* Campos Centro, ele tem sido usado apenas para obras. Deste modo, decidiu-se incluir esta informação como tópico para elucidar a diferença das duas formas de realização.

Considerando o percentual de 7,9% dos entrevistados que responderam “nem satisfatória e nem insatisfatória”, foi incluído (como já mencionado na página 47 deste trabalho) o texto “excetuando-se os casos citados a realização do pregão presencial é admitida apenas quando comprovado inviabilidade da sua realização do pregão eletrônico”, no tópico em questão do MPC.

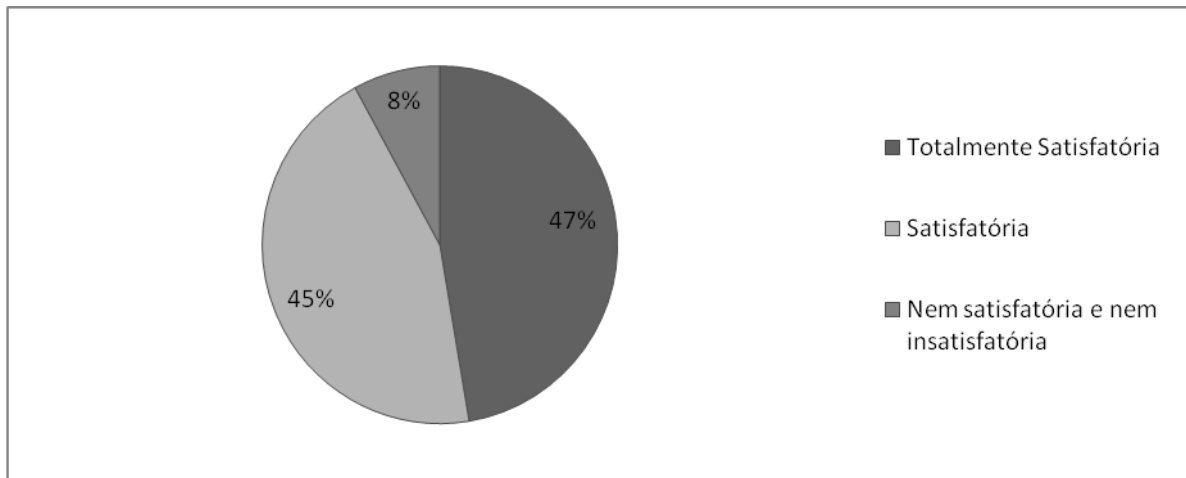


Figura 7 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 4.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Entretanto, as alternativas “totalmente satisfatória” e “satisfatória” foram as mais respondidas nos questionários, com o somatório de 92,1% do total das respostas. Identificou-se que a compreensão dos respondentes do texto do tópico está entre “totalmente satisfatória” e “satisfatória”, com uma pequena diferença percentual entre as duas respostas de 2,7% (figura 7). Deste modo, o tópico atingiu seu objetivo.

4.4.6 Questão 6 - O que diferencia um pregão tradicional de um realizado pelo Sistema de Registro de Preços – SRP?

Este tópico é um ponto importante dos esclarecimentos realizados pelo MPC, pois o SRP foi uma eficaz ferramenta criada para o auxílio das compras públicas. Assim, a compreensão de suas funcionalidades facilita aos solicitantes de compras a melhor utilização dos benefícios deste sistema de compras parceladas e futuras (dentro de um período máximo de doze meses).

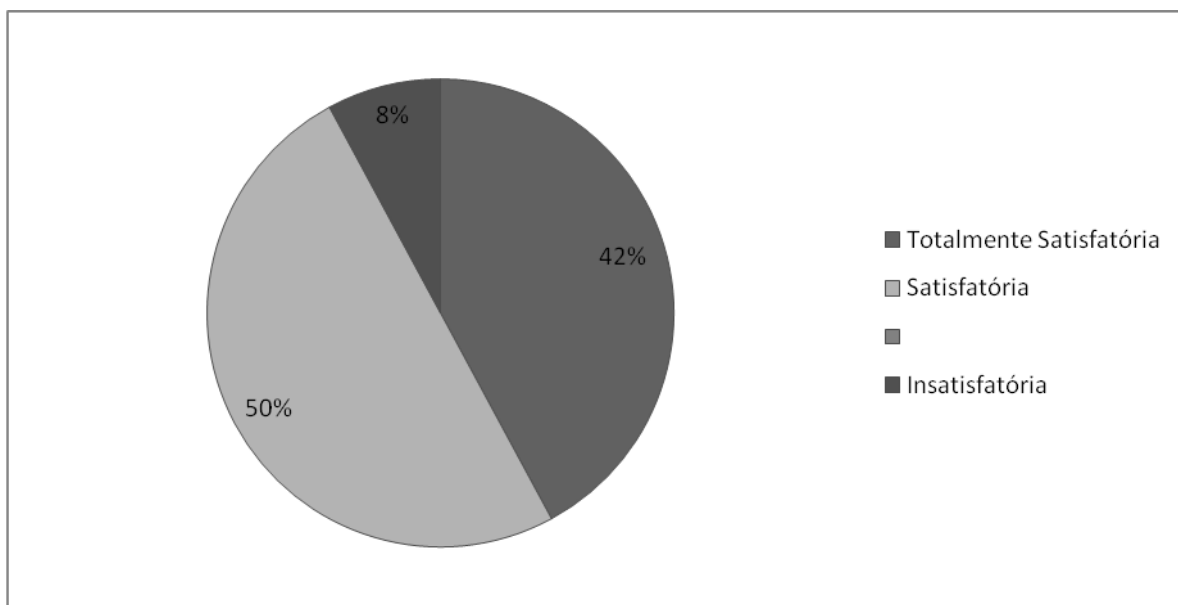


Figura 8 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 6.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Deste modo, conclui-se que o SRP foi satisfatoriamente compreendido com a porcentagem de 92,1% das respostas entre “totalmente satisfatória” e “satisfatória” (figura 8), fazendo-se inferir que a compreensão do item está entre as duas alternativas. Porém, devido aos 7,9% de insatisfação com a compreensão do tópico, foi incluso o trecho no MPC:

Deste modo, recomenda-se a utilização do SRP para produtos e serviços que não se consegue definir exatamente a quantidade e período que serão requisitados ou que sua aquisição é necessária em vários momentos em um período de no máximo doze meses.

4.4.7 Questão 7 – Em que casos são realizadas as dispensas de licitação?

Apesar das dispensas de licitações não serem tão frequentes e serem pouco recomendadas, em alguns casos ela é a melhor maneira de se realizar uma compra. Por vezes, o termo dispensa pode influenciar na falsa ideia de ausência de parâmetros para a realização dos procedimentos, porém não é este o caso. Assim sendo, o texto deste item buscou orientar em quais possibilidades a dispensa de licitação é possível, a partir da compreensão do mesmo.

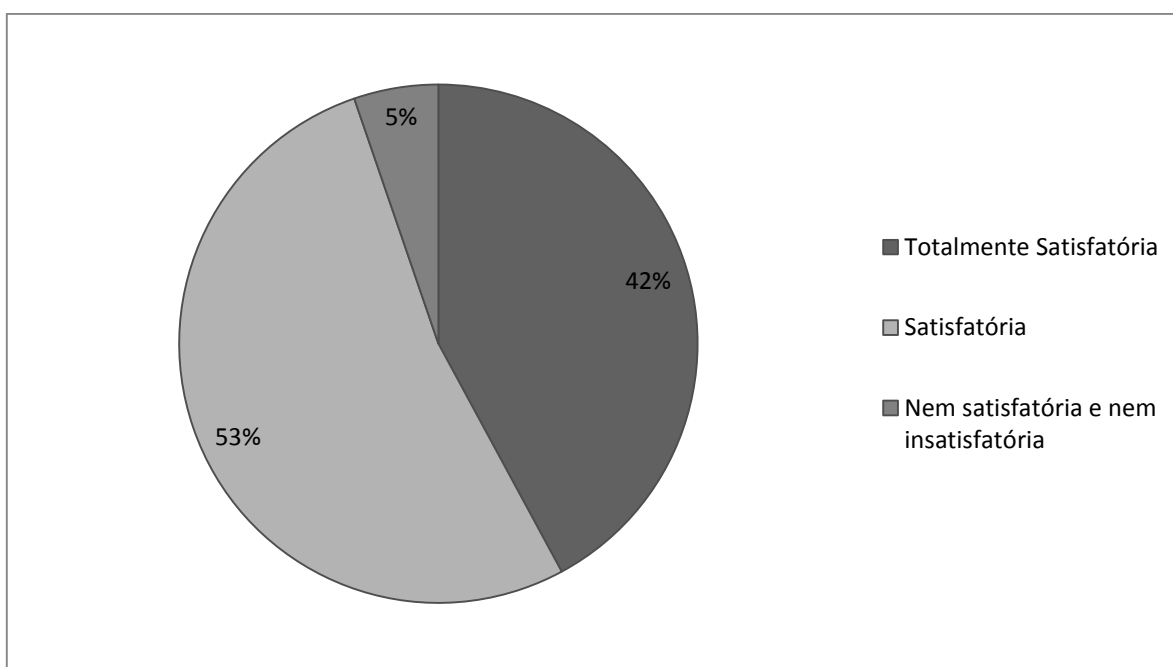


Figura 9 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 7.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A porcentagem de 94,7% dos respondentes afirmaram que as alternativas mais representativas das suas compreensões do tópico foram “totalmente satisfatória” e “satisfatória” (figura 9), corroborando com a conclusão de alto grau de satisfação dos entrevistados. Com este resultado, conclui-se não haver necessidade de alteração do tópico, embora 5,3% das pessoas entrevistadas deram como resposta a alternativa “nem satisfatória e nem insatisfatória”, acredita-se não ser um resultado representativo para mudanças do texto.

4.4.8 Questão 8 – O que é uma cotação eletrônica de preços?

A resposta mais usual da questão foi “satisfatória” (52,6%), seguida pela alternativa “totalmente satisfatória” (36,8%). Com base nesses números, a compreensão do tópico foi definida como satisfatória (figura 10). Assim sendo, a explicação de cotação eletrônica no MPC buscou apresentar uma forma mais transparente de realizar as dispensas de licitações. No entanto, esta maneira de realizar as dispensas através do site governamental de compra era pouco conhecida dos solicitantes, para tanto o MPC veio sanar mais um ponto importante das compras públicas.

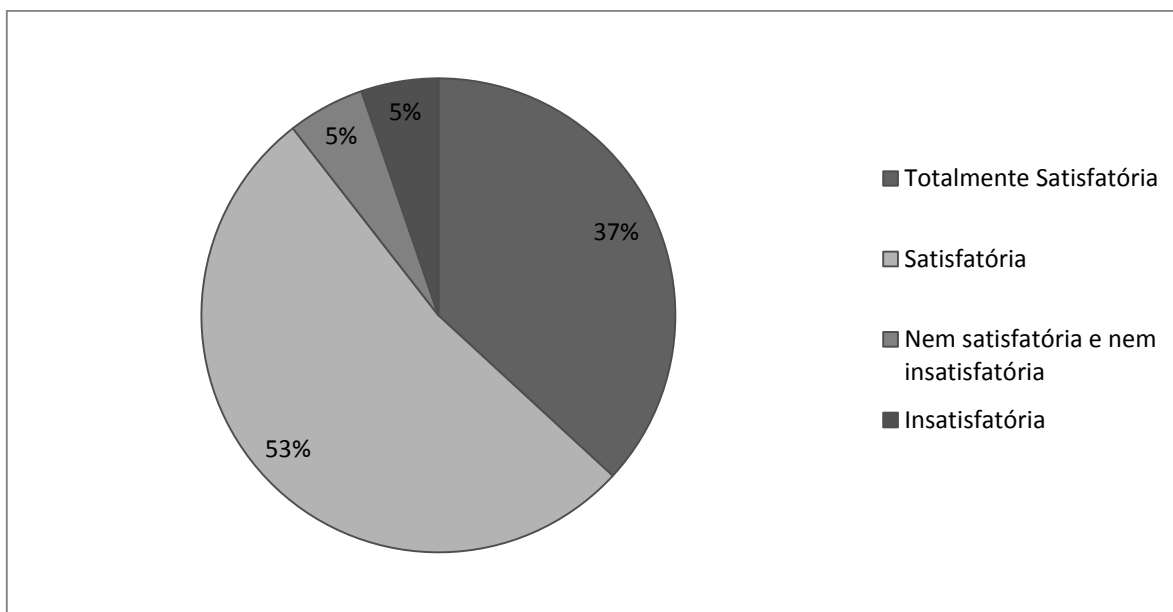


Figura 10 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 8.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Mesmo com um resultado satisfatório de compreensão do texto do item, para sanar as dúvidas que dos 10,6% entrevistados que assinalaram as opções “nem satisfatória e nem insatisfatória” e “insatisfatória” foi incluído um novo trecho no tópico, ampliando os esclarecimentos sobre o conceito de cotação eletrônica:

(...) pode ser definida também como uma forma mais pública (no sentido de publicidade) de realização de dispensas de licitação que permite maior competitividade entre os interessados, já que por ser on-line facilita a participação de fornecedores de diferentes estados e cidades do país.

A partir de uma análise mais acurada, decidiu-se também re-escrever o texto do tópico do MPC que explica o processo da cotação eletrônica:

A sessão pública é virtual e por um determinado período de tempo, os itens a serem licitados ficam disponíveis para lances dos interessados. Uma cotação eletrônica deverá permanecer disponível para propostas por um período não inferior a quatro horas (BRASIL, 2002). O servidor responsável por realizá-la (que não precisa ser necessariamente um pregoeiro) não possui nenhuma função antes da finalização da fase de envio de propostas, após seu encerramento é que o mesmo deve proceder a aceitação das propostas e habilitação dos fornecedores.

4.4.9 Questão 9 – O que é inexigibilidade?

4.4.10 Questão 10 – O que é empenho?

Como resultado da questão, obteve-se que 92,1% dos respondentes assinalaram as alternativas “totalmente satisfatória” e “satisfatória”, podendo-se inferir que o tópico atendeu seu objetivo de informar ao leitor do MPC “o que é empenho” satisfatoriamente.

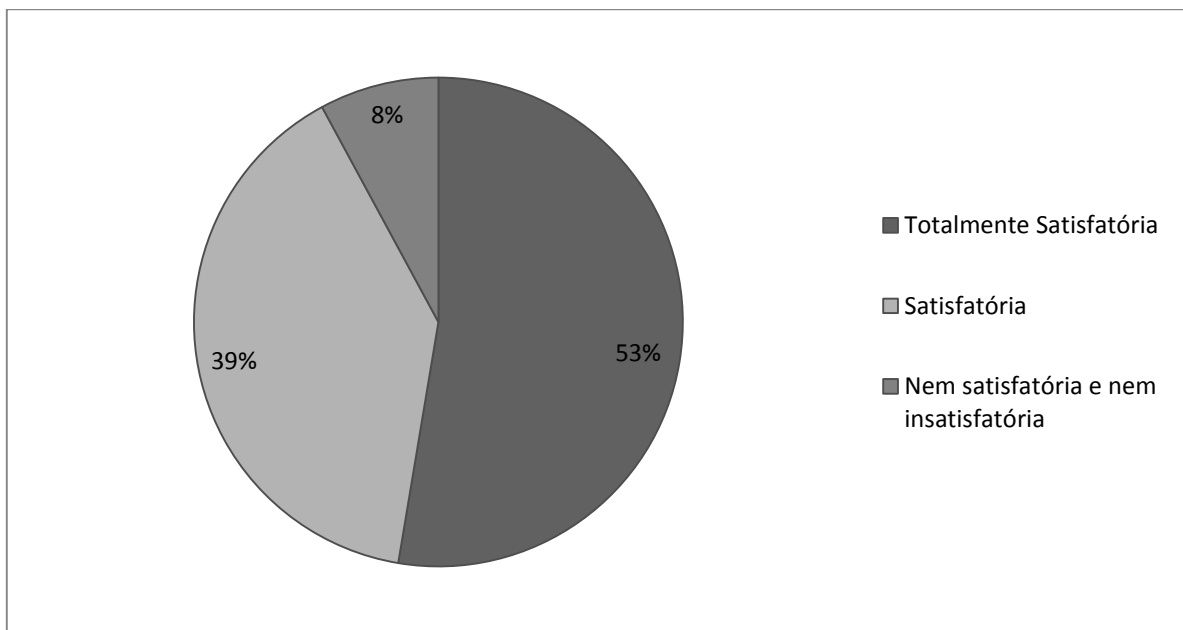


Figura 12 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 10.

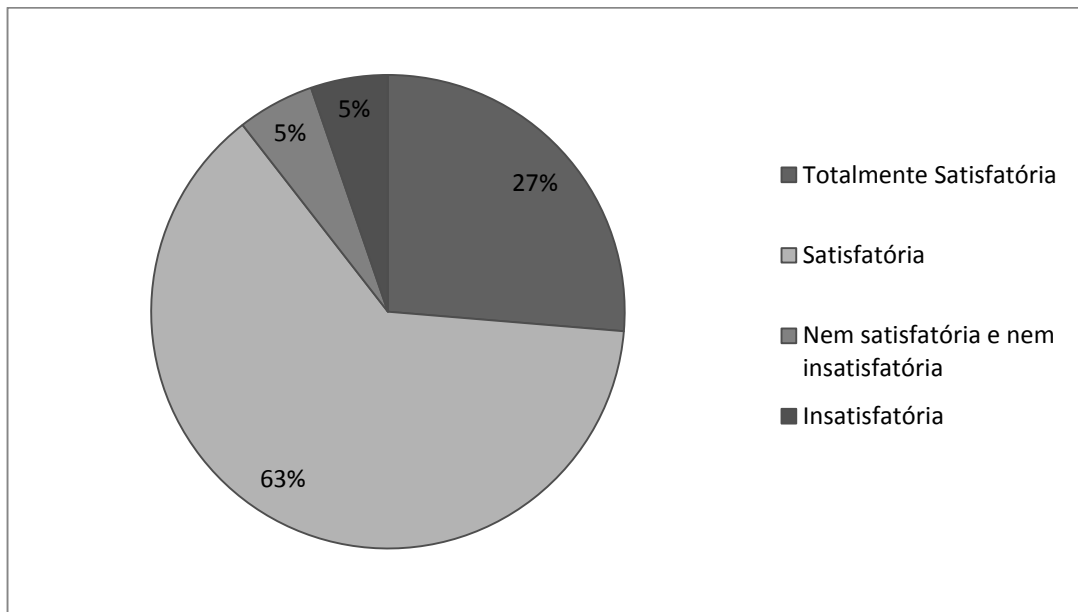
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Embora 7,9% dos questionários tenham sido marcados como “nem satisfatória e nem insatisfatória” (figura 12), considerou-se que o assunto “o que é empenho” foi esgotado com o conteúdo do tópico e informações adicionais do rodapé - dentro da proposta do MPC - assim sendo, nenhuma alteração foi realizada neste item. O conceito de empenho é simples e objetivo, não havendo mais informações a serem incluídas, no entanto, o rodapé com os tipos de empenho foi incluído para os que necessitarem de maior aprofundamento.

4.4.11 Questão 11 – Qual é a necessidade dos objetos de minhas compras?

Considerando que 5,3% entrevistados responderam a opção “nem satisfatória e nem insatisfatória” e outros 5,3% “insatisfatória” (figura 13), acrescentou-se no tópico em questão

1 o trecho: “é importante ainda observar as prioridades dentro dos limites orçamentários do
 2 instituto”.



4
 5 Figura 13 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 11.

6 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

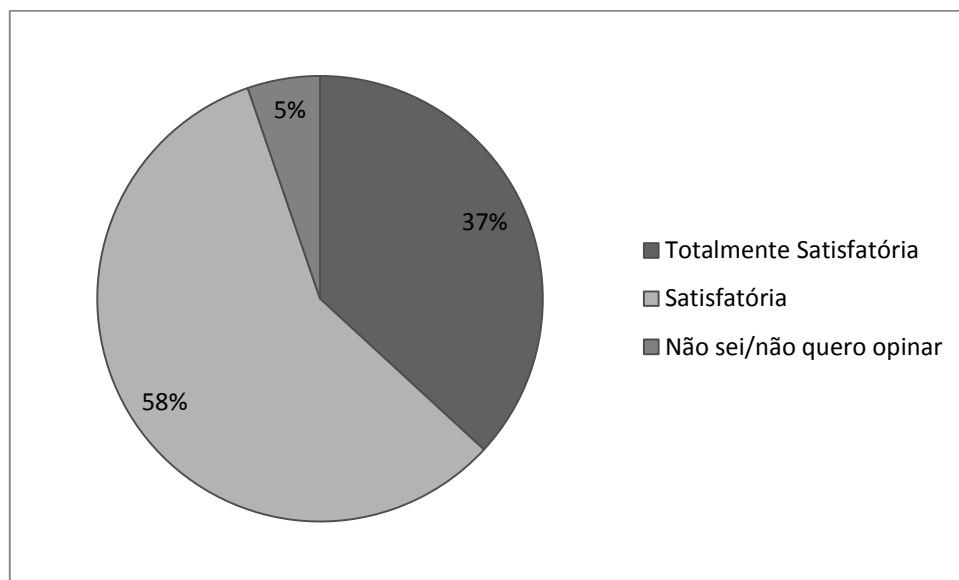
7
 8 É importante destacar que a utilização de recursos financeiros públicos acarreta na
 9 obrigação de responsabilidade dos agentes que a executa e a provoca, para tanto os mesmos
 10 devem estar cientes desta responsabilidade. Com 63,2% das respostas à compreensão do tema
 11 como “satisfatória” e “totalmente satisfatória” com 26,3%, nota-se que os questionados
 12 compreenderam suas atribuições ao realizarem a montagem de um processo de compras.
 13 Concluiu-se então que o tópico atendeu satisfatoriamente em responder a pergunta sobre a
 14 necessidade dos objetos a serem comprados.

15
 16
 17 4.4.12 Questão 12 – Planejamento de compras

18
 19 O planejamento da compra é considerado a primeira etapa para a realização de uma
 20 compra, esta função da administração, quando bem feita, pode garantir o sucesso de uma
 21 compra. Baseando-se no dado de que 57,9% pessoas assinalaram como resposta a alternativa
 22 “satisfatória” e 36,8% como “totalmente satisfatória”, concluiu-se que a compreensão do

1 t3pico teve alto grau de satisfa33o entre os respondentes, sem a necessidade de altera33o do
2 mesmo. Assim, definiu-se ent3o a compreens3o como “satisfat3ria”.

3



4

5 Figura 12 – Gr3fico da porcentagem e distribui33o de respostas obtidas na quest3o 10.

5

6 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

6

7

8 Pensa-se n3o haver relev3ncia para a conclus3o de “satisf3o” o fato de duas pessoas
9 terem optado por marcar a op33o “n3o sei/n3o quero opinar”, j3 que representam apenas 5,3%
10 enquanto o somat3rio das duas outras op33es que levaram a conclus3o 3 de 94,7% (figura 14).

11

12

13

4.4.13 Quest3o 13 – Justifica/motiva33o da contrata33o

14

15 A maioria dos entrevistados assinalou a resposta “satisfat3ria” como pode ser
16 observado no gr3fico da figura 15 - no qual 73,7% dos respondentes optaram pela op33o - em
17 rela33o 3 a compreens3o do t3pico “justifica/motiva33o da contrata33o”. A alternativa
18 “totalmente satisfat3ria” foi respondida por 26,3% do universo amostral.

19

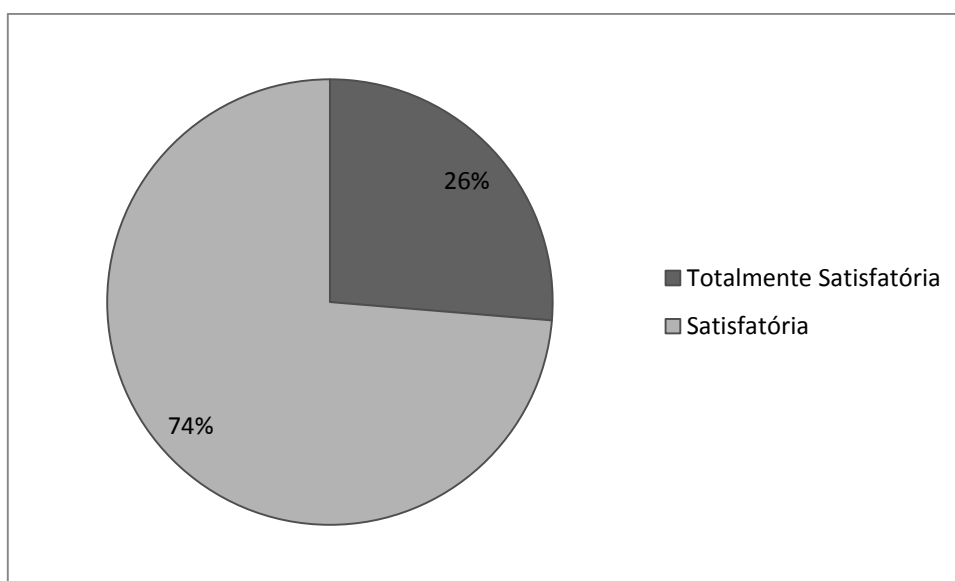


Figura 15 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 13.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Ambas as alternativas citadas representaram o total da amostra da pesquisa, assim sendo, definiu-se como satisfatória a compreensão do tópico pelos respondentes do questionário. Concluiu-se deste modo, não haver necessidade de alterações no tópico, corroborando com o fato de não haver nenhuma resposta que demonstre insatisfação.

O resultado apresentado é de grande relevância, pois quando o solicitante sabe definir bem a sua motivação ou justificativa de compra ele está formalizando documentalmente as razões de uma compra não só pela sua necessidade, mas também pelo seu parâmetro legal.

4.4.14 Questão 14 – Como devo solicitar um material ou serviço?

Apenas as opções “totalmente satisfatória” e “satisfatória” foram respondidas, por 57,9% e 42,1% das pessoas, respectivamente, na questão 14. Por terem sido assinaladas apenas as duas opções citadas, infere-se não haver necessidade de mudança no texto do tópico, pois não houve insatisfação na compreensão do tópico.

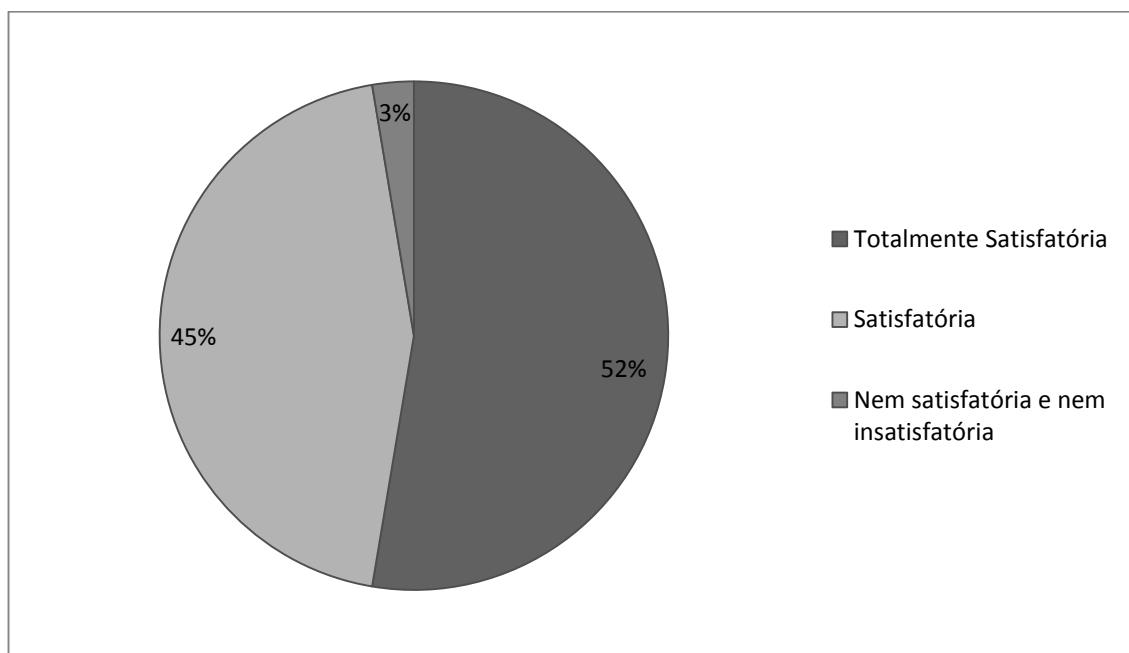
A distribuição da porcentagem vista na figura 16 revela que a diferença percentual de 15,8% leva a concluir que a compreensão do tópico “como solicitar um material ou serviço” pode ser definida como “totalmente satisfatória”.

1 Figura 16 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 14.
2 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

3
4 Considerando o objetivo principal do MPC, este tópico pode ser eleito como o mais
5 importante do instrumento de pesquisa. Pois este item buscou de maneira sucinta e objetiva
6 orientar os solicitantes de compras em como eles devem proceder, durante todo o processo,
7 para realizar uma compra de maneira eficaz aos seus propósitos.

8
9
10 4.4.15 Questão 15 – Distinção entre material permanente e de consumo

11
12 Essa distinção entre o que é material de consumo e o que é material permanente tem
13 causado dúvidas tanto nos solicitantes de compras quanto nos servidores que trabalham com
14 compras. Suas definições não são bem claras pelas legislações vigentes, no entanto, o MPC
15 tratou do conceito exposto pela Portaria do Ministério da Fazenda nº 448, de 13 de setembro
16 de 2002 de material de consumo, que não define material permanente, cabendo ao agente
17 público induzir que material permanente é tudo que não se define como consumo.

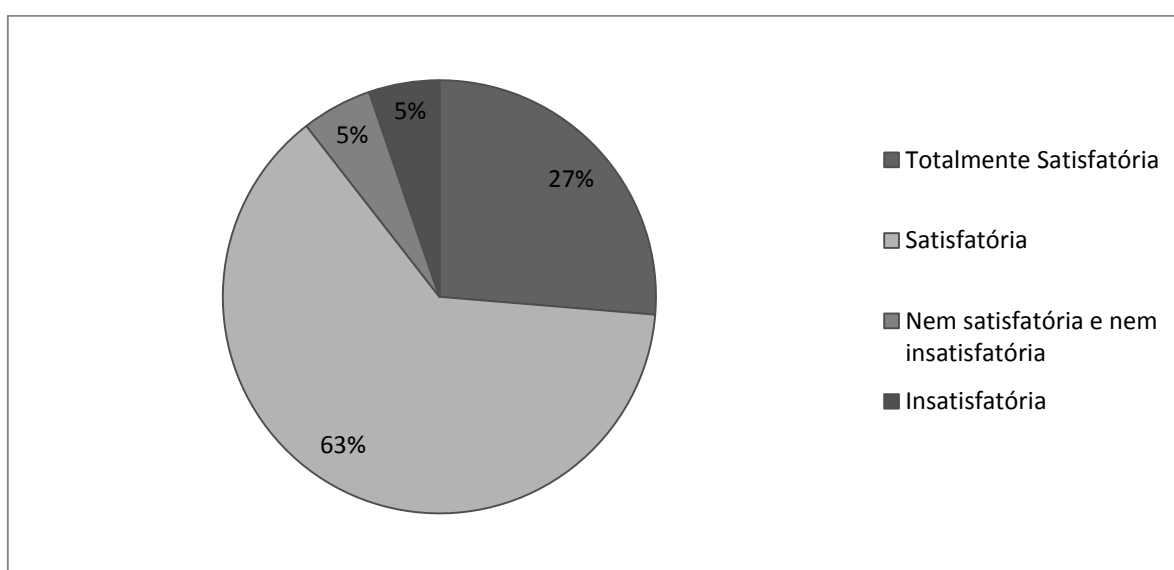


19
20 Figura 17 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 15.
21 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

1 Mesmo com a falta de detalhes sobre o tema na portaria citada, sobre a compreensão
2 da distinção entre material permanente e de consumo foram assinaladas majoritariamente as
3 respostas “totalmente satisfatória” e “satisfatória”, representam 97,4% das respostas marcadas
4 no questionário (imagem 17). A compreensão do tópico pode ser definida entre as duas
5 opções citadas, com leve tendência a “totalmente satisfatória”. Acredita-se que mesmo com a
6 porcentagem obtida de 2,6% das respostas como “nem satisfatória e nem insatisfatória”,
7 conclui-se que não é preciso realizar alterações no tópico.

8
9
10 4.4.16 Questão 16 – A quem cabe fazer os pedidos de solicitação de compras? Em que
11 casos as descrições dos itens deverão ser feitas por setores especializados do *campus*?

12
13 Esta é uma questão que teve como intuito apenas destacar uma informação que já era
14 notória no instituto de que o início de uma solicitação de compras é responsabilidade das
15 coordenações e direções. Ao se considerar as 63,2% das respostas como “satisfatória”, ainda
16 somando-se os 26,3% “totalmente satisfatória” (figura 18), infere-se que a compreensão do
17 tópico foi satisfatória. No entanto, os 10,6% de respostas “nem satisfatória e nem
18 insatisfatória” e “insatisfatória” faz-se deduzir que há a necessidade de maiores
19 esclarecimentos no item.



21
22 Figura 18 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 16.

23 Fonte: Elaborado pela autora (2015)
24

1 Assim sendo, foi incluída no texto do tópico a informação em negrito: “qualquer setor
2 do *campus* pode fazer um pedido de compras, **normalmente o coordenador ou diretor do**
3 **setor é o responsável por esta tarefa, pois é uma função destes gerir as necessidades de**
4 **seu setor”**.”.

5
6

7 4.4.17 Questão 17 – Orientações para a elaboração da descrição dos itens solicitados

8

9 Consideraram a compreensão do tópico “orientações para a elaboração da descrição
10 dos itens solicitados” como “nem satisfatória e nem insatisfatória” 5,3% e com a mesma
11 percentagem como “insatisfatória”. Assim, esses 10,6% de respostas representam uma
12 necessidade de melhora do texto, para tanto foi incluído no MPC o texto “a descrição do item
13 não deve ser direcionada para um fabricante específico “que limite a competição” e um tópico
14 inteiro:

15

16

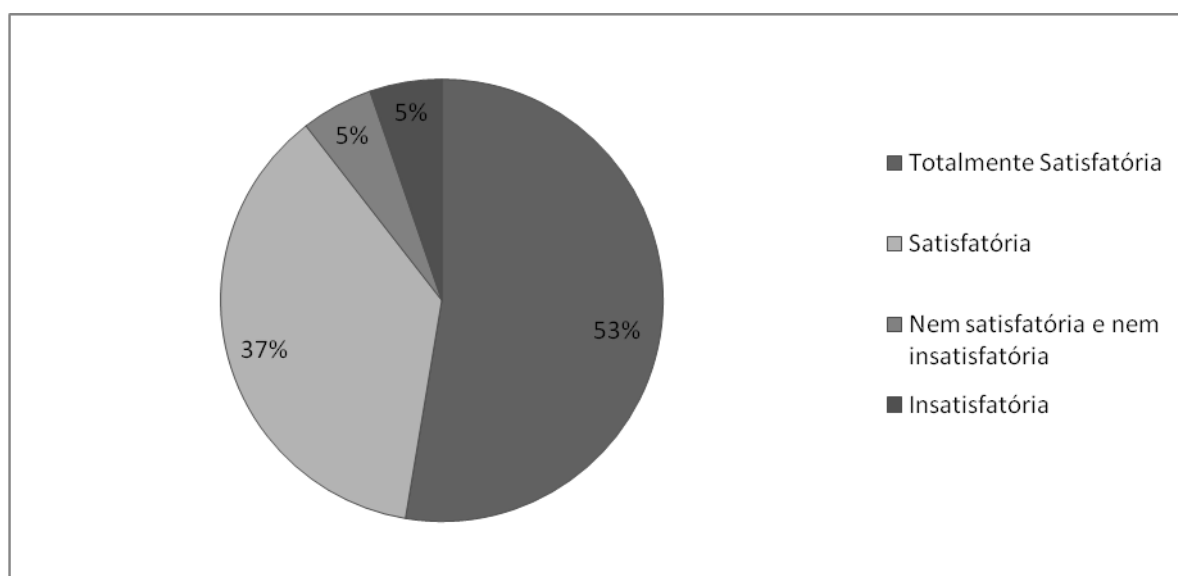
Unidade/quantidade: é obrigatório que se informe a quantidade solicitada para cada item e em que unidade o material ou serviço deve ser entregue/fornecido. E se for o caso, a quantidade que cada invólucro deve possuir, ex: 3 caixas de canetas “tipo BIC” com 50 unidades cada.

17

18

19

20



21

22 Figura 19 – Gráfico da percentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 17.

23 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

24

1 No entanto, a percentagem de 52,6% de respostas “totalmente satisfatória” é bastante
2 representativa, somando-se ainda aos 36,8% de respostas “satisfatória” (figura 19), concluiu-
3 se que a compreensão do tópico foi altamente satisfatória. Este resultado é extremamente
4 positivo para o bom andamento de uma compra pública, pois reflete que as pessoas
5 responsáveis pelas descrições das compras estão cientes das possibilidades e impossibilidades
6 ao descreverem o item, como o desejam sem realizar algo ato de ilegalidade, em uma
7 solicitação de compras.

8

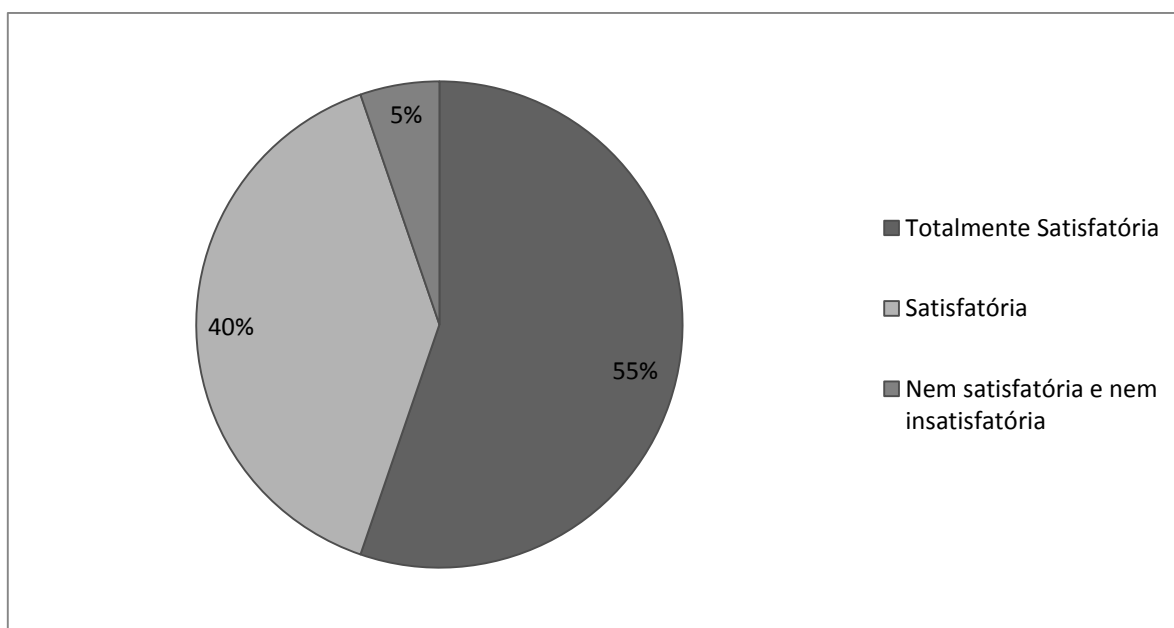
9

10 4.4.18 Questão 18 – Como realizo a pesquisa de preços dos itens a serem licitados?

11

12 O tópico trata em um dos pontos que trazem mais dúvidas àqueles que montam as
13 solicitações de compras que devem ser entregues ao setor de compras com a pesquisa de
14 preços feita. A pesquisa de preço necessita seguir um padrão de forma e conteúdo para que se
15 garanta a sua legitimidade, pois a compra pública a ser realizada depende da formação de
16 preços bem realizada.

17



18

19 Figura 20 – Gráfico da percentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 18.

20

21 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

22

23 Observou-se que o tópico que explica sobre como realizar a pesquisa de preços foi compreendido por 55,3% das pessoas que marcaram a opção “totalmente satisfatória”, 39,5%

1 “satisfatória” e 5,3% “nem satisfatória e nem insatisfatória”. O objetivo do tópico foi atingido
2 com base no percentual de 94,7% de questões assinaladas como “totalmente satisfatória” e
3 “satisfatória” (figura 20). Deste modo, não houve necessidade de alteração do item.

4

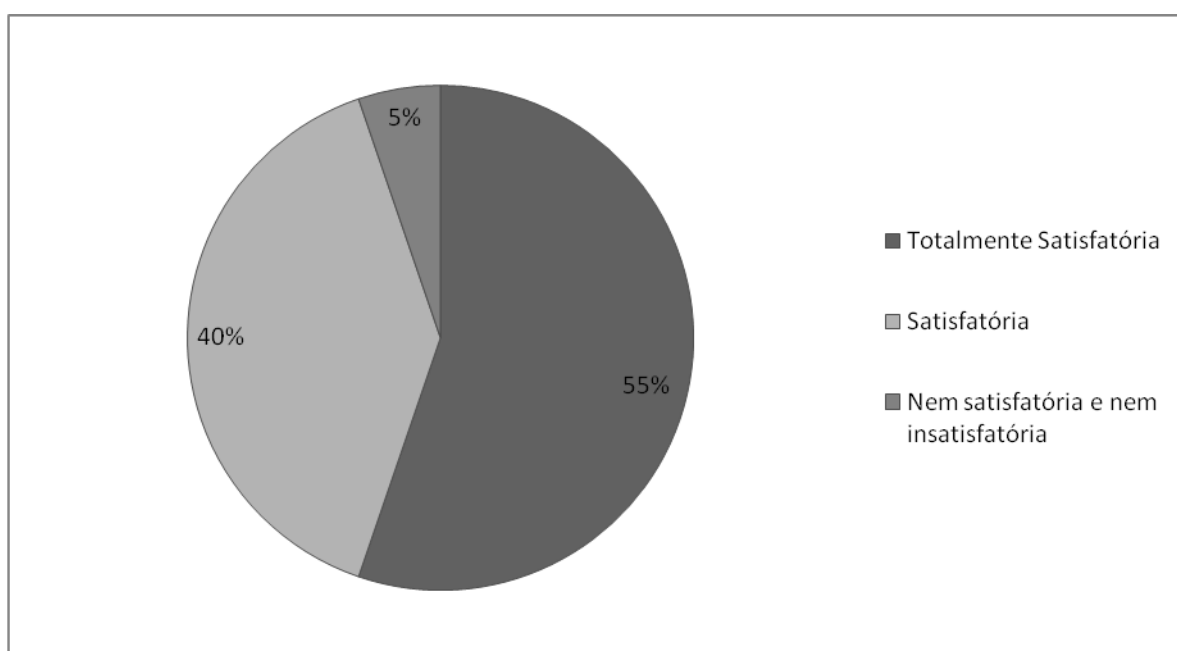
5

6 4.4.19 Questão 19 – O que o solicitante deve fazer após a entrega do item ou execução
7 do serviço?

8

9 Este tópico teve um caráter muito mais informativo do que educativo, no entanto,
10 alguns solicitantes acreditavam que sua função em uma compra acaba a partir do momento
11 que a licitação era finalizada. No entanto, a verificação do material ou serviço realizado
12 ratifica o sucesso de uma licitação bem realizada, pois este deve estar de acordo com o que foi
13 homologado.

14



15

16 Figura 21 – Gráfico da porcentagem e distribuição de respostas obtidas na questão 19.

17

18 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

18

19 Com 55,3% das respostas “totalmente satisfatória”, 39,5% “satisfatória” e 5,3% “nem
20 satisfatória e nem insatisfatória”, pode-se inferir que a tópico atendeu seu intuito de informar
21 ao leitor do MPC o que o solicitante deve fazer após a entrega do item ou execução do
22 serviço. A porcentagem de 94,7% de respostas “totalmente satisfatória” e “satisfatória”

- 1 (figura 21) corrobora com a conclusão de alto grau de satisfação dos entrevistados, sendo
- 2 assim, não foram feitas alterações no texto do tópico.

V – CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final são apresentadas as conclusões obtidas na pesquisa que originou esta dissertação de mestrado que teve como objetivo geral elaborar uma proposta de manual de procedimentos de compras governamentais para o *campus* Campos Centro do IF Fluminense (apresentado no apêndice VI deste estudo). Para tanto atingir este intuito, alguns objetivos específicos foram seguidos no decorrer do estudo. Por fim, foram ainda indicadas algumas possibilidades de pesquisas futuras norteadas pela temática.

5.1 Conclusões dos objetivos específicos e etapas do trabalho

A revisão de literatura realizada buscou a seleção de publicações e obras que tratem do tema O&M, manuais de procedimentos, manuais de procedimentos de compras e compras governamentais. Foram encontrados significativos livros que tratam de O&M e manuais de procedimentos e publicações na temática de compras governamentais, no entanto, a literatura que unem as duas temáticas é praticamente inexistente.

A identificação dos equívocos e omissões das solicitações de compras (que acabaram por originar pregões eletrônicos do *campus* Campos Centro do IF Fluminense no período de 2012 a 2014) permitiu incluir no MPC conteúdos que sanassem possíveis erros futuros, apontando para a direção de quais seriam as questões e conceitos discutidos no MPC. Deste modo, esta etapa – conjuntamente com a observação das atividades laborais no setor de compras e a consulta da legislação vigente e de outros manuais existentes – foi crucial para se definir o conteúdo do instrumento administrativo elaborado.

1 Depois da elaboração da versão teste do MPC, a aplicação de dois diferentes
2 questionários possibilitou coletar a opinião e percepção dos especialistas da área de compras
3 da reitoria e do *campus* Campos Centro sobre o mesmo. Com o primeiro questionário
4 concluiu-se que a compreensão dos tópicos do MPC foi satisfatória. A partir das observações
5 feitas pelos especialistas foram modificados e inclusos alguns trechos no instrumento, a fim
6 de aperfeiçoar o conteúdo e objetivar o entendimento do texto.

7 Já o segundo serviu para validar os tópicos (temas) escolhidos para serem tratados no
8 MPC, empregando-se a metodologia de Lawshe (1975) e conhecimentos empíricos. Apenas
9 três dos vinte e dois tópicos foram excluídos, levando-se a perceber que os itens que foram
10 trabalhados no MPC são essenciais para o proposto neste estudo.

11 Do terceiro questionário, respondido por uma amostra de coordenadores e diretores do
12 *campus* Campo Centro do IF Fluminense, inferiu-se que a compreensão dos tópicos foram
13 satisfatórias. A partir dessas conclusões, foi possível concluir quais os itens do instrumento
14 administrativo necessitavam de mudanças, chegando-se a uma versão final do MPC para
15 utilização no instituto.

16 Com o decorrer da pesquisa pode-se concluir que os tópicos abordados no MPC são
17 válidos como consulta: normatização, orientação e normatização sobre os procedimentos de
18 compras governamentais. Sendo satisfatória a compreensão deste instrumento administrativo
19 pelos servidores que realizam as solicitações de compras no *campus* Campos Centro do IF
20 Fluminense, no intuito de satisfazer às necessidades de esclarecimentos de dúvidas e
21 orientações para os futuros pedidos.

22 Por fim, resalta-se que o presente estudo contribuiu para a literatura científica de modo
23 que apresentou uma metodologia para elaboração e análise de manuais de procedimentos de
24 compras governamentais.

25
26

27 5.2 Sugestões para trabalhos futuros

28

29 A partir da revisão bibliográfica do tema proposto notou-se a carência de pesquisas
30 que tratassem do tema da manualização como um instrumento institucional guia para

1 orientação e normatização das atividades de um setor ou até mesmo a organização como um
2 todo.

3 Partindo desta verificação, sugere-se a realização de trabalhos que possam elaborar
4 manuais de procedimentos administrativos para outros tipos de setores de uma empresa ou
5 instituição, como um manual do contador, por exemplo, ou até mesmo a criação de um
6 manual de procedimentos de compras para outros órgãos públicos, pois se entende que, apesar
7 das regras serem as mesmas, as estruturas consolidadas nas instituições difere-se entre si.

REFERÊNCIAS

- 1
2
3
4 ABREU, Pedro Ricardo M. de. **Manualização de rotinas e procedimentos**. 2010. 37 f.
5 Monografia (Pós graduação em Gestão Pública) - Grupo Educacional Faculdade Fortium,
6 Brasília, 2010. [Orientador: Prof. M.SC. Marcos Spindola]. Disponível em:
7 <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/27461>>. Acesso em: 29 jun. 2014.
8
9
10 ALCANTARA, Liliane Cristine Schlemer; SANDIM, Mayara; LIMA, Thomás Henrique
11 Silva. Diagnóstico das organizações - elaboração de projetos e processos de intervenção
12 administrativa. In: Congresso Virtual Brasileiro – Administração, 9., 2012. **Anais on-line**
13 **Ensino e pesquisa em administração**. Disponível em:
14 <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=25&id=4758>>. Acesso em: 29 jun. 2014.
15
16
17 ALCANTARA, Talita Rodrigues de. **Manual de Procedimentos**: sistematização do processo
18 de importação da empresa JPierre Consultoria Aduaneira Ltda. 2011. 107 f. Trabalho de
19 conclusão de estágio (Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais) – Universidade
20 do Vale do Itajaí, Itajaí, 2011. Disponível em:
21 <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Talita%20Rodrigues%20de%20Alcantara.pdf>>. Acesso em:
22 16 jan. 2015.
23
24
25 ARÃO, Elaine Silva. Inexigibilidade de licitação. In: 6ª amostra de Produção Científica da
26 Pós-graduação Lato Sensu da PUC Goiás. (2011) Disponível em:
27 <[http://www.cpgls.ucg.br/6mostra/artigos/SOCIAIS%20APLICADAS/ELAINE%20SILVA](http://www.cpgls.ucg.br/6mostra/artigos/SOCIAIS%20APLICADAS/ELAINE%20SILVA%20AR%C3%83O.pdf)
28 [%20AR%C3%83O.pdf](http://www.cpgls.ucg.br/6mostra/artigos/SOCIAIS%20APLICADAS/ELAINE%20SILVA%20AR%C3%83O.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2015.
29
30
31 ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de**
32 **gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela
33 qualidade total, reengenharia. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
34
35
36 AVELAR, Lauanda Ricaldoni Lima Nunes, BRAGA, Luciana Palmeira, HIRLE, Ana Luiza
37 Camargo. **Cartilha do Registro de Preços**. Belo Horizonte, 2005. Disponível em:
38 <[http://www.unirio.br/gecon/ata-de-registro-de-preco/manuais-e-](http://www.unirio.br/gecon/ata-de-registro-de-preco/manuais-e-apostilas/cartilha_registro_precos.pdf/at_download/file)
39 [apostilas/cartilha_registro_precos.pdf/at_download/file](http://www.unirio.br/gecon/ata-de-registro-de-preco/manuais-e-apostilas/cartilha_registro_precos.pdf/at_download/file)>. Acesso em: 12 abr. 2015.
40
41
42 AZEVEDO, Pedro Henrique Magalhães. **Os Tribunais de Contas brasileiros e as licitações**
43 **sustentáveis**. Revista TCEMG, p. 54-74, Belo Horizonte, out/nov/dez 2014. Disponível em:
44 <<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/2883.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2015.
45
46
47 AYRE, Colin, SCALLY, Andrew John. Critical Values for Lawshe’s Content Validity Ratio:
48 Revisiting the Original Methods of Calculation. **Measurement and Evaluation in**

- 1 **Counseling and Development**. v. 47, n. 1, p. 79-86, abr. 2014. Disponível em: <
2 <http://mec.sagepub.com/content/47/1/79.short?rss=1&ssource=mfr>>. Acesso em: 29 mai.
3 2015.
4
5
- 6 BALDAM, Roquemar de Lima et al. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM–**
7 **Business Process Management**. São Paulo: Érica, 2007.
8
9
- 10 BARBOSA, Ramon Caldas. Licitação Pública: noções gerais do dever de licitar. **Artigo**
11 **Científico**. Universidade Salvador, 2011. Disponível em:
12 <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/viewFile/1892/1439>>. Acesso em: 09
13 abr. 2015.
14
15
- 16 BATISTA, M.A.C.; MALDONADO, J.M.S.V. O papel do comprador no processo de
17 compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de**
18 **Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, ago. 2008. Disponível em:
19 <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000400003&script=sci_arttext>.
20 Acesso em: 09 abr. 2015.
21
22
- 23 BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação**
24 **Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e**
25 **Tecnologia, e dá outras providências**. Disponível em:
26 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm>. Acesso em: 15
27 nov. 2014.
28
29
- 30 BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Institui, no âmbito da União, Estados,**
31 **Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição**
32 **Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços**
33 **comuns, e dá outras providências**. Disponível em:
34 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm>. Acesso em: 29 jun. 2014.
35
36
- 37 BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da**
38 **Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração**
39 **Pública e dá outras providências**. Disponível em:
40 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666compilado.htm>. Acesso em: 29 jun. 2014.
41
42
- 43 BRASIL. Secretária de logística e tecnologia da informação do Ministério do Planejamento,
44 orçamento e gestão. **Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de**
45 **pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral**. INº 05,
46 de 27 de junho de 2014. Disponível em:
47 <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-27-de-junho-de-2014>>.
48

- 1
2
3 BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão n.º 2531/2011**. Plenário, TC-016.787/2011-
4 0/DF. Relator: JORGE, José. Publicado no DJ de 21.09.2011. Disponível em:
5 <http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/INFOJURIS/INFO_TCU_LC_2011_63.doc>.
6 Acesso em: 04 jun. 2015.
7
8
9 CHINELATO FILHO, João. O surgimento da área de Organização e Métodos. In: **O&M**
10 **Integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos editora S.A.,
11 2004.
12
13
14 COUTO, Gizelda Maria da Silveira. **Gestão de processos**: avaliando e qualificando
15 servidores na busca pela eficiência dos processos de concessão de aposentadorias e pensões
16 no IPASSP-SM. 2013. 61 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade
17 Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em:
18 <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71484>>. Acesso em: 29 jul. 2014.
19
20
21 CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
22
23
24 DAVIS, Mark A., CURTIS, Mary B., TSCHETTER, Jeffrey D. Evaluating cognitive training
25 outcomes: Validity and utility of structural knowledge assessment. **Journal of Business and**
26 **Psychology**, v. 18, n. 2, p. 191-206, 2003. Disponível em:
27 <<http://link.springer.com/article/10.1023/A:1027397031207#page-1>>. Acesso em: 29 mai.
28 2015.
29
30
31 DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 25 ed. São Paulo, Atlas, 2012.
32
33
34 DUBOIS, David A.; DUBOIS, Cathy LZ. An alternate method for content-oriented test
35 construction: An empirical evaluation. **Journal of Business and Psychology**, v. 15, n. 2, p.
36 197-213, 2000. Disponível em:
37 <<http://link.springer.com/article/10.1023/A:1007730925821#page-1>>. Acesso em: 29 mai.
38 2015.
39
40
41 ECHER, Isabel Cristina. **Elaboração de manuais de orientação para o cuidado em saúde**.
42 Rev Latino-am Enfermagem 2005 setembro-outubro; 13(5):754-7.
43
44
45 ENOKI, Cesar Hidetoshi. **Gestão de processos de negócio**: uma contribuição para a
46 avaliação de soluções de business process management (BPM) sob a ótica da estratégia de
47 operações. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
48

- 1
2 FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na administração pública** – um estudo
3 sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento; 2013; Dissertação de
4 Mestrado. PPG em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de
5 Fora, Juiz de Fora, MG.
6
7
8 GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
9
10
11 GUIMARÃES, Vanessa de Azevedo; ARAÚJO, Marinella Machado. **Licitação sustentável**.
12 Disponível em:
13 <http://www.fmd.pucminas.br/Virtuajus/2_2010/docentes/LICITACAO%20SUSTENTAVEL
14 .pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.
15
16
17 HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books,
18 1996.
19
20
21 HARTMANN, Nádia. **BDA Museu**: estudo de caso para análise do Manual de procedimentos
22 para a criação de bibliotecas digitais em DSpace. Universidade do Porto, Porto, 2011.
23 Dissertação de mestrado. Disponível em <[www: http://hdl.handle.net/10216/61530](http://hdl.handle.net/10216/61530)>.
24
25
26 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE.
27 2015. **Histórico**. Disponível em: <<http://portal.iff.edu.br/institucional/historico>>. Acesso em:
28 13 jun. 2015.
29
30
31 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE.
32 Portaria nº. 281 de 25 de abril de 2013. **Aprova o Macrofluxo, relativo às solicitações de**
33 **compras e de prestação de serviços**. Disponível em:
34 <[http://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/2013/abril/portaria-281-de-25-de-abril-de-](http://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/2013/abril/portaria-281-de-25-de-abril-de-2013/portaria-281-de-25-de-abril-de-2013/view)
35 [2013/portaria-281-de-25-de-abril-de-2013/view](http://cdd.iff.edu.br/documentos/portarias/2013/abril/portaria-281-de-25-de-abril-de-2013/view)>. Acesso em: 23 out. 2014.
36
37
38 LAWSHE, C. H. A quantitative approach to content validity. **Personnel Psychology**, vol. 28,
39 p. 563-575, 1975. Disponível em: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x/abstract)
40 [6570.1975.tb01393.x/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x/abstract)>. Acesso em: 15 mai. 2015.
41
42
43 KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS; Carlos Henrique.
44 **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
45
46
47 LUCHI, Juliana Silva Prado; CARNEIRO, Teresa Cristina Janes. Análise de eficiência e
48 eficácia do pregão presencial. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de

- 1 2006. Disponível em:
2 <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450313_7693.pdf>. Acesso em: 23
3 out. 2014.
4
5
- 6 MAÇANEIRO, Marlete Beatriz; CATCZU, Thatiany Simone; KORCHAQUE, Ecttane de
7 Lara. Assessoria executiva na padronização e organização de processos administrativos.
8 **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 3, n. 1, p. 109-133, 2012. Disponível em:
9 <[http://www.revistagesec.org.br/ojs-](http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.3.8/index.php/secretariado/article/view/88#.U9eU9ONdUZR)
10 [2.3.8/index.php/secretariado/article/view/88#.U9eU9ONdUZR](http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.3.8/index.php/secretariado/article/view/88#.U9eU9ONdUZR)>. Acesso em: 29 jul. 2014.
11
12
- 13 MACHADO, João Paulo Pinheiro. **O pregão como modalidade de licitação**. Disponível em:
14 <http://www.ofen.com.br/file/1061942_file.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2015.
15
16
- 17 MARTINS, Gilberto de Andrade, DONAIRE, Denis. **Princípios de estatística**. São Paulo:
18 Atlas, 2010.
19
20
- 21 MINGHELLI, Marcelo. **A Administração Pública Brasileira e a Gestão dos Institutos**
22 **Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. IFAC, s/Ed., 2013. Disponível em:
23 <<http://tinyurl.com/lh9fwvj>>. Acesso em: 16 jan. 2015.
24
25
- 26 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma**
27 **abordagem gerencial**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
28
29
- 30 PACHECO, Eliezer Moreira; PEREIRA, Luiz Augusto Caldas; SOBRINHO, Moisés
31 Domingos. **Institutos federais de educação, ciência e tecnologia: limites e possibilidades**.
32 **Linhas Críticas**, Brasília: v. 16, n. 30, p. 71-88, jan./jun. 2010. Disponível em:
33 <<http://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/viewFile/1429/1065>>. Acesso em:
34 16 jan. 2015.
35
36
- 37 PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman,
38 2009.
39
40
- 41 PEZZLO, Marie. How to Write a Meaningful Laboratory Procedure Manual. In: **Kennedy**
42 **Institute of Ethics journal**, 1993, Vol.3(2). Disponível em: <[http://ac.els-](http://ac.els-cdn.com.ez135.periodicos.capes.gov.br/S0196439980800420/1-s2.0-S0196439980800420-main.pdf?_tid=8fd40fbc-e22f-11e4-8065-00000aab0f27&acdnat=1428965643_39b179c68ca7adaec14e8da60d2acce2)
43 [cdn.com.ez135.periodicos.capes.gov.br/S0196439980800420/1-s2.0-S0196439980800420-](http://ac.els-cdn.com.ez135.periodicos.capes.gov.br/S0196439980800420/1-s2.0-S0196439980800420-main.pdf?_tid=8fd40fbc-e22f-11e4-8065-00000aab0f27&acdnat=1428965643_39b179c68ca7adaec14e8da60d2acce2)
44 [main.pdf?_tid=8fd40fbc-e22f-11e4-8065-](http://ac.els-cdn.com.ez135.periodicos.capes.gov.br/S0196439980800420/1-s2.0-S0196439980800420-main.pdf?_tid=8fd40fbc-e22f-11e4-8065-00000aab0f27&acdnat=1428965643_39b179c68ca7adaec14e8da60d2acce2)
45 [00000aab0f27&acdnat=1428965643_39b179c68ca7adaec14e8da60d2acce2](http://ac.els-cdn.com.ez135.periodicos.capes.gov.br/S0196439980800420/1-s2.0-S0196439980800420-main.pdf?_tid=8fd40fbc-e22f-11e4-8065-00000aab0f27&acdnat=1428965643_39b179c68ca7adaec14e8da60d2acce2)>. Acesso em: 13
46 abr. 2015.
47
48

- 1 POMBO, Jacqueline Maciel (coord.). **Manual técnico de elaboração de manuais**
2 **administrativos**. Fortaleza: UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 1999. Disponível
3 em: <<http://www.moderniz.ufc.br/manuais/manteman.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2015.
4
5
- 6 ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. São
7 Paulo: Atlas, 1995.
8
9
- 10 TEIXEIRA, Maria Gracinda Carvalho, AZEVEDO, Luís Peres. A agenda ambiental pública:
11 barreiras para a articulação entre critérios de sustentabilidade e as novas diretrizes da
12 administração pública federal brasileira. **Rev. Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v.
13 19, n. 1, p. 139-164, Apr. 2013. Disponível em:
14 <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112013000100006&lng=en&nrm=iso)
15 [23112013000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112013000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 June 2015.
16
17
- 18 TRISTÁN-LÓPEZ, Agustín. Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen
19 cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. **Avances en medición**, v.
20 6, n. 1, p. 37-48, 2008. Disponível em:
21 <http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/8413/8574/6036/Articulo4_Indice_de_validez_de_contenido_37-48.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2015.
22
23
24
- 25 VASCONCELOS, Ana Maria de; NAVARRO, Kátia Regina Zangiacomi; CAMACHO,
26 Salma Maria Neder. **Manual de procedimentos**. Poços de Caldas: Prefeitura municipal de
27 Poços de Caldas, 2012. Disponível em: <[http://www.pocosdecaldas.mg.gov.br/site/wp-](http://www.pocosdecaldas.mg.gov.br/site/wp-content/uploads/2012/12/MANUAL-DE-PROCEDIMENTOS-CONTROLE-INTERNO-COMPLETO1.pdf)
28 [content/uploads/2012/12/MANUAL-DE-PROCEDIMENTOS-CONTROLE-INTERNO-](http://www.pocosdecaldas.mg.gov.br/site/wp-content/uploads/2012/12/MANUAL-DE-PROCEDIMENTOS-CONTROLE-INTERNO-COMPLETO1.pdf)
29 [COMPLETO1.pdf](http://www.pocosdecaldas.mg.gov.br/site/wp-content/uploads/2012/12/MANUAL-DE-PROCEDIMENTOS-CONTROLE-INTERNO-COMPLETO1.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2015.
30
31
- 32 VIEIRA, Gêisica. **As etapas do procedimento licitatório – lei 8.666/1993**. 2012. Disponível
33 em: <[http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/7571/As-etapas-do-procedimento-](http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/7571/As-etapas-do-procedimento-licitatorio-lei-8666-1993)
34 [licitatorio-lei-8666-1993](http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/7571/As-etapas-do-procedimento-licitatorio-lei-8666-1993)>. Acesso em: 13 jun. 2015.
35
36
- 37 ZANFELICE, Flávio. **Análise da utilização do sistema normativo do Banco do Brasil S/A**
38 **na Gerência Regional de Logística-Porto Alegre**. 2007. 55 f. Trabalho de conclusão de
39 curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto
40 Alegre, 2007. [Orientador: Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro]. Disponível em:
41 <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/22111>>. Acesso em: 15 jan. 2015.
42
43
- 44 WILSON, F. Robert; PAN, Wei; SCHUMSKY, Donald A. Recalculation of the critical values
45 for Lawshe's content validity ratio. **Measurement and Evaluation in Counseling and**
46 **Development**, v. 45, n. 3, p. 197-210, 2012. Disponível em:
47 <<http://mec.sagepub.com/content/45/3/197.short>>. Acesso em: 29 mai. 2015.

APÊNDICE I

1

2

3

Ficha de coleta de dados: identificação de processos problemáticos.

Processo nº

Setor solicitante

Material
solicitado

Informações
errôneas

Omissões

4

5

6

APÊNDICE II

Questionário de Pesquisa 1

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11

1. Identificação:

Nome: _____ Setor: _____

2. Para cada linha abaixo, marque um X na alternativa que mais se enquadre com sua opinião a respeito da consulta ao manual de procedimentos.

<i>Sobre os conceitos expostos, sua compreensão a respeito foi?</i>	Totalmente Satisfatória	Satisfatória	Nem satisfatória e nem insatisfatória	Insatisfatória	Totalmente Insatisfatória
1. O que é licitação?					
2. Quais são os princípios de uma licitação?					
3. Quais são as maneiras de se licitar?					
4. O que é pregão?					
5. Quando é utilizado o pregão presencial?					
6. O que diferencia um pregão tradicional de um realizado pelo Sistema de Registro de Preços – SRP?					

7. Em que casos são realizadas as dispensas de licitação?					
8. O que é inexigibilidade?					
9. O que é o calendário de compras?					
<i>Os tópicos abaixo conseguiram sanar suas dúvidas e questões?</i>	Totalmente Satisfatória	Satisfatória	Nem satisfatória e nem insatisfatória	Insatisfatória	Totalmente Insatisfatória
1. Qual é a real necessidade dos objetos de minhas compras?					
2. Planejamento de compras					
3. Justifica/motivação da contratação					
4. Como devo solicitar um material ou serviço?					
5. À quem cabe fazer os pedidos de solicitação de compras? Em que casos as descrições dos itens deverão ser feitas por setores especializados do <i>campus</i> ?					

6. Orientações para a elaboração da descrição dos itens solicitados.					
7. Como realizo a pesquisa de preços dos itens a serem licitados?					
8. Quais as etapas das licitações mais usuais no <i>campus</i> ?					
9. O que o solicitante de fazer após a entrega do item ou execução do serviço?					
<i>Sobre o formato do manual</i>	Totalmente Satisfatória	Satisfatória	Nem satisfatória e nem insatisfatória	Insatisfatória	Totalmente Insatisfatória
1. A redação do manual está?					
2. A quantidade de páginas é?					
3. A diagramação do manual está?					

Você possui alguma sugestão sobre esses três tópicos?

1

2 3. Há algum(ns) conceito(s) não abordado(s) que você acha necessário(s) ser(em) incluído(s)
3 no conteúdo do manual?

4

5 _____

6 _____

7 _____

8 4. Resta(m) alguma(s) dúvida(s) sobre o processo de solicitação de compras no *campus* ou
9 quanto à temática trabalhada neste manual? Qual(is)?

10

11 _____

12 _____

13 _____

14

15

16

17

APÊNDICE III

Questionário 2

4 Data: ____/____/2015

Nº: ____

6 1. Identificação:

8 Nome: _____

10 2. Marque um X na alternativa que mais se enquadre com sua opinião a respeito da consulta
11 ao manual de procedimentos.

Itens	Não importante (1)	Importante, mas não essencial (2)	Essencial (3)	Não sei/não quero opinar
<i>Sobre os conceitos expostos, sua compreensão a respeito foi?</i>				
1. O que é licitação?				
2. Quais são os princípios de uma licitação?				
3. Quais são as maneiras de se licitar?				
4. O que é pregão?				
5. Quando é utilizado o pregão presencial?				
6. O que diferencia um pregão tradicional de um realizado pelo Sistema de Registro de Preços – SRP?				
7. Em que casos são realizadas as dispensas de licitação?				

8. O que é uma cotação eletrônica de preços				
9. O que é inexigibilidade?				
10. O que é o calendário de compras?				
<i>Os tópicos abaixo conseguiram sanar suas dúvidas e questões?</i>				
1. Qual é a real necessidade dos objetos de minhas compras?				
2. Planejamento de compras				
3. Justifica/motivação da contratação				
4. Como devo solicitar um material ou serviço?				
5. Distinção entre material permanente e de consumo				
6. À quem cabe fazer os pedidos de solicitação de compras? Em que casos as descrições dos itens deverão ser feitas por setores especializados do <i>campus</i> ?				
7. Orientações para a elaboração da descrição dos itens solicitados.				
8. Como realizo a pesquisa de preços dos itens a serem licitados?				
9. Quais as etapas das licitações mais usuais no <i>campus</i> ?				
10. O que é empenho?				
11. Quais são os tipos de empenho?				
12. O que o solicitante deve fazer após a entrega do item ou execução do serviço?				

1

2

3

1

2

APÊNDICE IV

1
2
3
4
5
6
7
8
9

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS
DE COMPRAS
GOVERNAMENTAIS**

1 Apresentação

2

3 Este *Manual de Procedimentos de Compras Governamentais* tem o objetivo de esclarecer as
4 dúvidas e orientar os solicitantes do campus Campos Centro do IFF nas questões básicas
5 relacionadas ao assunto. O instrumento e suas orientações poderão servir ainda como
6 treinamento aos novos servidores que vierem a trabalhar na área de compras governamentais
7 no campus.

8 Pretende-se assim minimizar erros e omissões que possam ocasionar no insucesso de uma
9 licitação, dinamizando as etapas dos processos para alcançar maior eficiência nos
10 procedimentos de compras do campus.

11 Deste modo, este Manual foi dividido em duas partes: a primeira aborda conceitos e
12 definições importantes para o entendimento do assunto tratado e a segunda foca-se nas
13 dúvidas e questões sobre como realizar e acompanhar uma solicitação de compras.

14 O presente instrumento de consulta foi confeccionado a partir da legislação vigente sobre o
15 tema, consultas aos manuais de mesma natureza de outras instituições e coleta de opinião de
16 especialistas da área que trabalham no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
17 Fluminense

18 Destacamos que este Manual não tem como meta tratar de todas as questões que envolvam os
19 procedimentos de compras – pois isto tornaria a consulta deste extremamente enfadonha e
20 desestimulante – e caso ainda restem dúvidas após a consulta deste instrumento, os servidores
21 responsáveis pelas compras do campus estarão disponíveis para esclarecimentos. Esse retorno
22 dos usuários nos guiará para as futuras atualizações necessárias no Manual.

23

24

25

26

27

1	Sumário	
2		
3	Conceitos e definições sobre compras governamentais	
4	1. O que é licitação?	03
5	2. Quais são os princípios de uma licitação?	03
6	3. Quais são as maneiras de se licitar?	04
7	4. O que é pregão?	04
8	5. Quando é utilizado o pregão presencial?	05
9	6. O que diferencia um pregão tradicional de um realizado pelo Sistema de Registro de Preços	
10	– SRP?	05
11	7. Em que casos são realizadas as dispensas de licitação?	05
12	8. O que é uma cotação eletrônica de preços.....	06
13	9. O que é inexigibilidade?	07
14	10. O que é empenho?.....	07
15		
16	Dúvidas e questões sobre as solicitações de compras	
17	1. Qual é a real necessidade dos objetos de minhas compras?	08
18	2. Planejamento de compras.....	08
19	3. Justifica/motivação da contratação.....	09
20	4. Como devo solicitar um material ou serviço?.....	09
21	5. Distinção entre material permanente e de consumo.....	09
22	6. A quem cabe fazer os pedidos de solicitação de compras? Em que casos as descrições dos	
23	itens deverão ser feitas por setores especializados do	
24	campus?.....	06
25	7. Orientações para a elaboração da descrição dos itens solicitados.....	07
26	8. Como realizo a pesquisa de preços dos itens a serem licitados?.....	11
27	9. O que o solicitante de fazer após a entrega do item ou execução do	
28	serviço?.....	12
29		
30	Legislações.....	
31	14	
32	Referências	16

1 Anexo I.....

2 18

1 Conceitos e definições sobre compras governamentais

2

3 1. O que é licitação?

4 É a regra pela qual a Administração Pública deve realizar seus contratos de compras de
5 aquisição de materiais, prestação de serviços e execução de obras. Tal procedimento possui
6 três objetivos básicos (BRASIL, 1993):

7

- 8 - selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração;
- 9 - assegurar aos licitantes igualdade de condições na disputa; e
- 10 - promover o desenvolvimento nacional sustentável.

11

12 2. Quais são os princípios de uma licitação?

13 Os princípios da licitação são (BRASIL, 1993):

14

15 - legalidade determina que, como todo ato da administração pública, todos
16 os procedimentos licitatórios devem estar previstos em lei;

17 - impessoalidade exprime a ideia de que uma licitação deve visar o bem
18 comum e nenhum outro favorecimento como interesses pessoais do agente
19 público que a realiza ou de um grupo específico participante;

20 - moralidade representa a execução dos atos de acordo com a moral
21 estabelecida pela sociedade;

22 - igualdade ou isonomia refere-se a dar o mesmo tratamento a todos os
23 licitantes, distinguindo-os apenas em casos em que a lei permite com a
24 finalidade de igualar as condições de concorrência entre desiguais;

25 - publicidade é deixar transparecer todos os procedimentos licitatórios para
26 a sociedade de forma em geral, deixando clara a lisura dos atos;

27 - probidade administrativa é entendida como a honestidade e retidão,
28 conforme a moral estabelecida, que o agente administrativo executa suas
29 tarefas;

30 - vinculação ao instrumento convocatório refere-se aos casos de licitações
31 que possuem editais aos quais estão vinculados; e

32 - julgamento objetivo veda critérios ou fatores subjetivos que comprometa a
33 igualdade de participação entre os licitantes ou interfira na tomada de
34 decisão durante o certame.

35

36 3. Quais são as maneiras de se licitar?

1 É a partir do valor estimado da compra e do tipo de objeto que é tomada a decisão de que
2 maneira se licitará (para ver o fluxograma dos caminhos de uma licitação, consulte o anexo I),
3 “exceto quando se trata de pregão, concorrência, concurso e leilão os quais não estão
4 limitados a valores” (GARCIA, 2011, p. 6). Deste modo, as modalidades de licitação são:

5

6 - concorrência;

7 - tomada de preço;

8 - convite;

9 - concurso;

10 - leilão;

11 - pregão;

12 - dispensa; e

13 - inexigibilidade.

14

15 4. O que é pregão?

16 O pregão foi criado a partir da necessidade de se agilizar o certame licitatório, reduzir os
17 gastos públicos e tornar possível a realização de mais de um processo licitatório para um
18 mesmo objeto (sem caracterizar o fracionamento de despesas²). Como princípios desta
19 modalidade citam-se “legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade,
20 eficiência, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e do julgamento
21 objetivo, bem como aos princípios correlatos da razoabilidade, competitividade e
22 proporcionalidade” (BRASIL 2005).

23 Esta modalidade de licitação é realizada a partir da elaboração de um edital que é divulgado
24 em no mínimo oito dias úteis. Nesta modalidade não existe limite de valor, desde que os
25 objetos se caracterizem como bens e serviços comuns (BRASIL, 2002). Vale destacar que
26 desde o ano de 2005 a modalidade pregão tornou-se obrigatória para as compras de bens e
27 serviços comuns, dando-se preferência para a forma eletrônica³.

28

29 5. Quando é utilizado o pregão presencial?

30 Como a forma eletrônica é a recomendada pela legislação vigente, o pregão presencial⁴ se aplica
31 apenas às contratações de obras, locações imobiliárias e alienações. Excetuando-se os casos

2

3

4

1 citados a realização do pregão presencial é admitida apenas quando comprovado inviabilidade
2 da sua realização do pregão eletrônico.

3

4 6. O que diferencia um pregão tradicional de um realizado pelo Sistema de Registro de Preços
5 – SRP?

6 SRP não é uma modalidade diferente de licitação e sim um procedimento licitatório que
7 permite à administração – pelo tempo de vigência da ata de registro de preços – solicitar aos
8 licitantes vencedores determinados produtos ou serviços pelo preço registrado nesta ata
9 (BRASIL 2013).

10 Em um pregão que não adote o SRP a proposta da licitante tem, em geral, um prazo de 60 dias
11 de validade, já no caso do pregão SRP a validade das propostas (dos valores registrados)
12 poderá ser de até doze meses a partir da data de assinatura da mesma (BRASIL 2013).

13 A maior vantagem da utilização do SRP em relação ao sistema tradicional é poder adquirir o
14 que se comprou em um prazo futuro e de forma parcelada, pois os itens podem ser solicitados
15 conforme a necessidade da administração, desde que seja viável a realização da entrega pelo
16 fornecedor (BRASIL 2013).

17 Deste modo, recomenda-se a utilização do SRP para produtos e serviços que não se consegue
18 definir exatamente a quantidade e período que serão requisitados ou que sua aquisição é
19 necessária em vários momentos em um período de no máximo doze meses.

20

21 7. Em que casos são realizadas as dispensas de licitação⁵?

22 As eventuais aquisições e serviços que não ultrapassem os valores de quinze mil reais para
23 obras e serviços de engenharia e oito mil reais para os demais tipos de compras em um único
24 exercício financeiro – desde que não sejam considerados parcela de um compra que possa ser
25 realizada em maior vulto – poderão ser realizados como prevê o art. 24 da lei 8.666/2013.
26 Este tipo de compra deverá ser realizada preferencialmente pelo Sistema Integrado de
27 Serviços Gerais – SIASG, através do sistema de cotação eletrônica de preços. No entanto,
28 frisa-se que a regra é o pregão eletrônico, sendo a realização da dispensa de licitação
29 dependente de aprovação prévia do setor de compras (BRASIL, 1993).

30

31 8. O que é uma cotação eletrônica de preços?

32 É um sistema de compras disponível no portal Compras Governamental para aquisição de
33 materiais de pequeno valor que se enquadram na hipótese de dispensa de licitação prevista no
34 inciso II do art. 24 da lei nº 8.666/1993. Pode ser definida também como uma forma mais
35 pública (no sentido de publicidade) de realização de dispensas de licitação que permite maior

1 competitividade entre os interessados, já que por ser on-line facilita a participação de
2 fornecedores de diferentes estados e cidades do país.

3 A sessão pública é virtual e por um determinado período de tempo, os itens a serem licitados
4 ficam disponíveis para lances dos interessados. Uma cotação eletrônica⁶ deverá permanecer
5 disponível para propostas por um período não inferior a quatro horas (BRASIL, 2002). O
6 servidor responsável por realizá-la (que não precisa ser necessariamente um pregoeiro) não
7 possui nenhuma função antes da finalização da fase de envio de propostas, após seu
8 encerramento é que o mesmo deve proceder a aceitação das propostas e habilitação dos
9 fornecedores.

10

11 9. O que é inexigibilidade?

12 A inexigibilidade ocorre quando há inviabilidade de competição, o art. 25 da lei nº 8.666/1993
13 elenca três hipóteses, de natureza explicativa, de inexigibilidade:

14

15 - aquisições de materiais fornecidos com exclusividade por uma empresa,
16 produtor ou representante comercial;

17 - contratações de serviços técnicos de profissionais ou empresas de notória
18 especialização e de natureza singular, excetuando-se os de publicidade e
19 divulgação; e

20 - contratações de profissionais da área artística, que sejam consagrados pela
21 crítica e opinião pública.

22

23 É obrigatória a inclusão no processo de compra por inexigibilidade⁷ o atestado que comprove
24 que não existe material/serviço igual ou similar ao que está sendo solicitado, confeccionado
25 pela empresa fornecedora do item, e uma justificativa do solicitante explicando porque apenas
26 determinado material/serviço é o único que lhe atende.

27

28 10. O que é empenho?

29 Para simplificar a resposta, basta saber que o empenho⁸ é um documento feito pela
30 administração pública – assinado e autorizado pelo ordenador de despesas – que gera a
31 obrigação de pagamento de uma despesa, normalmente um serviço ou material licitado. Este
32 documento é a garantia do fornecedor de que existe o crédito para a liquidação de um
33 compromisso de compra assumido. No entanto, o empenho só pode ser liquidado após a

6

7

8

- 1 entrega definitiva da compra ou execução total do serviço especificado em uma nota fiscal
- 2 (BRASIL, 2015).

1 **Dúvidas e questões sobre as solicitações de compras**

2

3 **1. Necessidade da compra**

4 É a primeira pergunta que um solicitante deve se fazer antes de começar a montar seu
5 processo de compras. Questione-se se o objeto da licitação realmente é necessário – partindo
6 do princípio de que se deve dar uma boa finalidade aos recursos públicos – e entendendo a
7 obrigatoriedade de motivar a aquisição de determinado bem ou serviço. É importante ainda
8 observar as prioridades dentro dos limites orçamentários do instituto

9 O manual de procedimento de compras confeccionado pelo Instituto Federal de Educação
10 Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais (2012) aponta fatores a serem considerados
11 antes da solicitação da compra: se há local e condições para instalação do equipamento
12 (permanente) ou guarda do material (consumo); e se os mesmos já não estão disponíveis no
13 almoxarifado ou patrimônio do órgão.

14

15 **2. Planejamento de compras**

16 Após constatada a necessidade da compra é preciso planejá-la, planejar é uma das ações mais
17 importantes para o alcance da administração pública eficiente. A maioria das compras a serem
18 realizadas em uma instituição de ensino podem ser previstas com antecedência, obedecendo o
19 calendário de compras⁹ vigente. Em consonância com a burocracia necessária para a
20 realização de uma licitação, seis meses (equivalendo a um semestre letivo) pode ser
21 considerado um prazo viável para o planejamento de uma compra. É importante destacar que
22 o planejamento de compras é, além de uma necessidade burocrática, uma recomendação do
23 órgão de controle dos gastos públicos TCU.

24

25 “Acórdão 324/2009: Planeje a atividade de compras, de modo a evitar
26 o fracionamento na aquisição de produtos de igual natureza e
27 possibilitando a utilização da correta modalidade de licitação, nos
28 termos do art. 15, § 7º, II, da Lei no 8.666/1993”.

29

30 Assim sendo, recomenda-se que se faça um levantamento de todo o material e serviço que se
31 precisará nos próximos seis meses. Quanto ao quantitativo a ser pedido desses objetos é
32 importante observar fatores como a necessidade de substituição de bens defeituosos ou
33 obsoletos e de novas aquisições devido ao aumento do número de servidores ou do
34 planejamento da expansão física do campus.

35

1 3. Justifica/motivação da contratação

2 Partindo do princípio que todo ato da administração pública deve ser motivado, então toda
3 solicitação de compras deve ser obrigatoriamente justificada adequadamente. Para tanto, a
4 justificativa deve expor a razão pela qual o bem ou serviço é necessário ou indispensável para
5 as atividades do campus.

6

7 4. Como solicitar um material ou serviço?

8 Para formalizar a intenção de compra precisa-se preencher um formulário chamado
9 “solicitações de compras”. A elaboração de uma eficiente descrição dos objetos/itens a serem
10 solicitados é o primeiro passo para o preenchimento do formulário de compras. Com as
11 descrições definidas deve-se obter pelo menos três cotações (orçamentos) do objeto a ser
12 licitado que oferte, por um determinado preço, a mesma descrição do objeto/item que se
13 deseja (seja ele um serviço ou um material).

14 A solicitação deve ser autorizada pela diretoria hierarquicamente superior ao setor solicitante
15 e pelo ordenador de despesa do campus. Ao solicitante basta apenas colher a assinatura do
16 diretor de área (pois a assinatura do ordenador de despesas é solicitada pelo setor de compras)
17 e entregar o formulário (com seus devidos anexos) no setor de compras do campus para
18 protocolização, dando-se início ao processo de compras. No entanto, o solicitante poderá ser
19 requisitado a qualquer momento para esclarecimentos de seu pedido e para avaliar a proposta
20 comercial dos prováveis fornecedores.

21

22 5. Distinção entre material permanente e de consumo

23 Pela definição da Portaria do Ministério da Fazenda nº 448, de 13 de setembro de 2002, um
24 material de consumo é aquele que se deteriora e/ou perde sua utilidade em até dois anos
25 devido sua utilização e, em oposição, o material permanente tem sua vida útil superior a dois
26 anos (BRASIL, 2002).

27 Para poder definir se um material deverá ser classificado como de consumo é necessário se
28 atentar para as seguintes condições (BRASIL, 2002):

29

30 - se em até dois anos de uso o material perde suas características químicas
31 ou físicas, deteriorando-se e perdendo sua funcionalidade;

32 - quando o material será incorporado a outro bem, não tendo função sem
33 estar ligado ao principal; e

34 - em caso do bem ser adquirido para se construir outra coisa com ele, sendo
35 transformado em outro.

36

1 6. A quem cabe fazer os pedidos de solicitação de compras? Em que casos as descrições dos
2 itens deverão ser feitas por setores especializados do campus?

3 Qualquer setor do campus pode fazer um pedido de compras, normalmente o coordenador ou
4 diretor do setor é o responsável por esta tarefa, pois é uma função destes gerir as necessidades
5 de seu setor. No entanto, alguns objetos devem ser solicitados por setores e técnicos
6 específicos como obra ou serviço de engenharia que é imprescindível a participação de um
7 engenheiro do setor de infraestrutura e alguns equipamentos e materiais especializados como
8 os de informática, laboratórios técnicos e médicos.

9

10 7. Orientações para a elaboração da descrição dos itens solicitados.

11 Pode-se dizer o sucesso de uma compra pública se deve, em parte, a uma boa descrição do
12 material a ser licitado. Por isso, o solicitante deve tomar alguns cuidados e seguir algumas
13 orientações deste MPC.

14

15 O que pode ou deve conter a descrição de um item:

16 *Detalhamento:* precisa-se de informações que possibilitem a oferta de
17 propostas que atendam a real necessidade do solicitante, para isso é
18 necessário definir o padrão de qualidade e o desempenho que o produto ou
19 serviço deve ter;

20 *Clareza:* deve ser precisa e objetiva, a fim de eliminar qualquer dupla
21 interpretação do que se quer.

22 *Unidade/quantidade:* é obrigatório que se informe a quantidade solicitada
23 para cada item e em que unidade o material ou serviço deve ser
24 entregue/fornecido. E se for o caso, a quantidade que cada invólucro deve
25 possuir, ex: 3 caixas de canetas “tipo BIC” com 50 unidades cada.

26

27 O que não pode ou não deve conter na descrição de um item:

28 *Marca:* não se pode mencionar a marca ou modelo do item que se deseja
29 adquirir, embora possasse-se mencionar um fabricante como parâmetro de
30 referência, sendo necessárias as expressões: “ou similar”, “ou equivalente” e
31 “ou de melhor qualidade” que marca tal;

32 *Direcionamento:* a descrição do item não deve ser direcionada para um
33 fabricante específico que limite a competição; excetuando-se quando o
34 objeto da licitação constitua a manutenção ou peças de reposição de um
35 determinado equipamento.

36

1 8. Como realizo a pesquisa de preços dos itens a serem licitados?

2 A proposta/orçamento de pesquisa de preço¹⁰ de mercado para compor uma licitação deve
3 conter a razão Social e CNPJ da empresa, a descrição do objeto detalhado, a quantidade
4 ofertada com valor unitário e total, validade de 60 dias, prazo e condições de entrega, garantia
5 e demais dados que o requisitante entender ser necessário. Apresenta-se abaixo, quatro formas
6 indicadas pela INº 05, de 27 de junho de 2014.

7

8 a) Pesquisa com fornecedores

9

10 - As datas entre as propostas que compõe a pesquisa de preços não podem
11 ser maiores que 180 dias;

12 - Apenas mediante justificativa realizada pela autoridade competente será
13 admitida a formação de preços com menos de três cotações para um item;

14 - É necessário que a cotação de preços contenham dados dos fornecedores
15 para comprovar sua origem. Solicita-se que seja feita em papel timbrado ou
16 tenha carimbo informando os dados cadastrais e de contato da empresa;

17 - Se a cotação tiver sido enviada por e-mail é necessário que seja anexado
18 o corpo do e-mail pelo qual foi enviada a mesma na documentação entregue.

19

20 b) Consulta de preços na mídia especializada, sítios na internet especializados ou de domínio
21 amplo com notório conhecimento

22

23 - Mídia especializada: Não necessariamente possuem sites na internet. São
24 eles jornais, revistas, estudos.

25 Ex: Tabela de Preço Médio de Veículos (Tabela FIPE);

26 - Sites especializados: portal na internet com utilizado com ferramenta de
27 busca de preços de várias empresas.

28 Ex: www.webmotors.com.br, www.wimoveis.com.br,
29 www.imovelweb.com.br, www.bondfaro.com.br e www.buscape.com.br;

30 - Sites de domínio amplo: sites na internet de empresa comercial e
31 legalmente estabelecida.

32 Ex: www.americanas.com.br e www.submarino.com.br.

33

1

2 c) Pode-se ainda utilizar valores utilizados por compras de mesmo objeto de outros entes
3 públicos. Importante que tais compras estejam em execução ou concluídas em até 180 dias
4 anteriores à data da pesquisa de preços. Para tanto, a busca pode ser feita nas atas de pregões
5 nos sites dos próprios entes públicos por exemplo.

6

7 d) Consulta no site www.comprasgovernamentais.gov.br por quatro caminhos diferentes:

8 - Consulta -> Gestão de Atas de Registro de Preço;

9 - Consulta -> Atas de Registro de Preços por materiais/serviços;

10 - Atas das sessões dos pregões - Consulta -> Atas -> Atas de Pregões ->
11 Digite a UASG e o número de Pregão -> Clique sobre o número do Pregão -
12 > Clique em Termo de homologação para visualizar os preços adjudicados
13 no pregão;

14 - Sistema de Preços Praticados – SISPP (*apenas para quem possui senha*
15 *SIASG – Sistema integrado de administração de serviços gerais*) –
16 Comprasgovernamentais SIASG -> Acesso HOD SERPRO -> Tecla F8 ->
17 SISPP -> CONPRECO -> Insira as características da busca até obter uma
18 tela com os preços.

19

20 Atenção: na formação de preços não é permitida a consulta em sítios de leilão ou de
21 intermediação de vendas (sejam os produtos novos ou usados).

22 Ex: www.lancehoracerta.com, www.ofertafacil.com.br, www.mercadolivre.com.br,
23 www.ebay.com, www.bomnegocio.com e www.olx.com.br.

24

25 9. O que o solicitante deve fazer após a entrega do item ou execução do serviço?

26

27 Em caso do item solicitado for um material é necessário verificar o perfeito funcionamento e
28 estado do que foi entregue, bem como sua adequação com a proposta comercial aceita durante
29 o processo da licitação.

30 Já em caso de prestação de serviço, é importante verificar se foi realizada a total execução do
31 serviço especificado na nota fiscal. Estando a nota em conformidade, o solicitante do
32 processo deverá atestar a nota fiscal do serviço se o fornecedor for uma pessoa jurídica (existe
33 um carimbo no setor da contabilidade para o atesto) ou assinar o termo de execução de
34 serviço (que também é elaborado pelo setor contábil) em caso de serviço prestado por pessoa
35 física. O quanto antes a nota for atestada e entregue ao setor de contabilidade, mais rápido
36 será o pagamento da mesma.

37

1 **Legislações sobre licitações**

2

3 BRASIL. LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI,**
4 **da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração**
5 **Pública e dá outras providências.** Disponível em:

6 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>.

7

8 BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados,**
9 **Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição**
10 **Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços**
11 **comuns, e dá outras providências.** Disponível em:

12 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm>.

13

14 BRASIL. Lei nº 12.232, de 29 de abril de 2010. **Dispõe sobre as normas gerais para**
15 **licitação e contratação pela administração pública de serviços de publicidade prestados**
16 **por intermédio de agências de propaganda e dá outras providências.** Disponível em:

17 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12232.htm>.

18

19 BRASIL. Secretária de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento,
20 Orçamento e Gestão. **Orientação normativa/SLTI nº 4, de 30 de setembro de 2014.**

21 Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/orientacoes-normativas/orientacao-normativa-slti-no-4-de-30-de-setembro-de-2014>>.

22

23

24 BRASIL. Decreto Nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. **Regulamenta o Sistema de Registro**
25 **de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Disponível em:

26 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm>.

27

28 BRASIL. Decreto Nº 7.903, de 4 de fevereiro de 2013. **Estabelece a aplicação de margem**
29 **de preferência em licitações realizadas no âmbito da administração pública federal para**
30 **aquisição de equipamentos de tecnologia da informação e comunicação que menciona.**

31 Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7903.htm)

32 [2014/2013/Decreto/D7903.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7903.htm)>.

33

34 BRASIL. Decreto Nº 7.983, DE 8 DE ABRIL DE 2013. **Estabelece regras e critérios para**
35 **elaboração do orçamento de referência de obras e serviços de engenharia, contratados e**
36 **executados com recursos dos orçamentos da União, e dá outras providências.** Disponível em:

37 em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7983.htm>.

1

2 BRASIL. Decreto nº 5.504, de 05 de agosto de 2005. **Estabelece a exigência de utilização**
3 **do pregão, preferencialmente na forma eletrônica, para entes públicos ou privados, nas**
4 **contratações de bens e serviços comuns, realizadas em decorrência de transferências**
5 **voluntárias de recursos públicos da União, decorrentes de convênios ou instrumentos**
6 **congêneres, ou consórcios públicos.** Disponível em:

7 <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5504.htm>.

8

9 BRASIL. Secretária de logística e tecnologia da informação do Ministério do Planejamento,
10 orçamento e gestão. **Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de**
11 **pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral.** INº 05,
12 de 27 de junho de 2014. Disponível em:

13 <[http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-](http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-27-de-junho-de-2014)
14 [normativa-no-5-de-27-de-junho-de-2014](http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-27-de-junho-de-2014)>.

15

1 Referências

2

3 BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Glossário**. Disponível em:
4 <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/glossario/DetalheGlossario.asp?letra=e>>. Acesso
5 em: 29 maio 2015.

6

7 Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia
8 da Informação. **Pregão presencial**: manual do pregoeiro / Secretaria de Logística e
9 Tecnologia da Informação. - Brasília: MP, 2005. 27p. Disponível em:
10 <[https://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/manuais/manual_pregao_presencial_p](https://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/manuais/manual_pregao_presencial_pregoeiro.pdf)
11 [regoeiro.pdf](https://www.comprasgovernamentais.gov.br/arquivos/manuais/manual_pregao_presencial_pregoeiro.pdf)>. Acesso em 11 fev 2015.

12

13 BRASIL. Portal de compras governamental. **Cotação Eletrônica de Preços Manual da**
14 **Administração**. 2002. Disponível em: <[https://www.comprasgovernamentais.gov.br/gestor-](https://www.comprasgovernamentais.gov.br/gestor-de-compras/publicacoes/manuais)
15 [de-compras/publicacoes/manuais](https://www.comprasgovernamentais.gov.br/gestor-de-compras/publicacoes/manuais)>. Acesso em: 23 maio 2015.

16

17 BRASIL. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Caderno de Logística de**
18 **Pesquisa de Preços**. 2014. Disponível em:
19 <[http://www.comprasgovernamentais.gov.br/noticias/01-09-2014-ministerio-altera-norma-de-](http://www.comprasgovernamentais.gov.br/noticias/01-09-2014-ministerio-altera-norma-de-pesquisa-de-preco)
20 [pesquisa-de-preco](http://www.comprasgovernamentais.gov.br/noticias/01-09-2014-ministerio-altera-norma-de-pesquisa-de-preco)>. Acesso em 11 fev 2015.

21

22 GARCIA, Jeremias da Cunha Lemos; RIBEIRO, Clayton Franco; MIRANDA, Gabriel de
23 Oliveira. **Manual Compras & Serviços**. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2011. 43p. Disponível em:
24 <[http://www2.unirio.br/unirio/proad/daa/divmat/MANUAL%20DE%20COMPRAS%20-](http://www2.unirio.br/unirio/proad/daa/divmat/MANUAL%20DE%20COMPRAS%20-%20UNIRIO.pdf)
25 [%20UNIRIO.pdf](http://www2.unirio.br/unirio/proad/daa/divmat/MANUAL%20DE%20COMPRAS%20-%20UNIRIO.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2015.

26

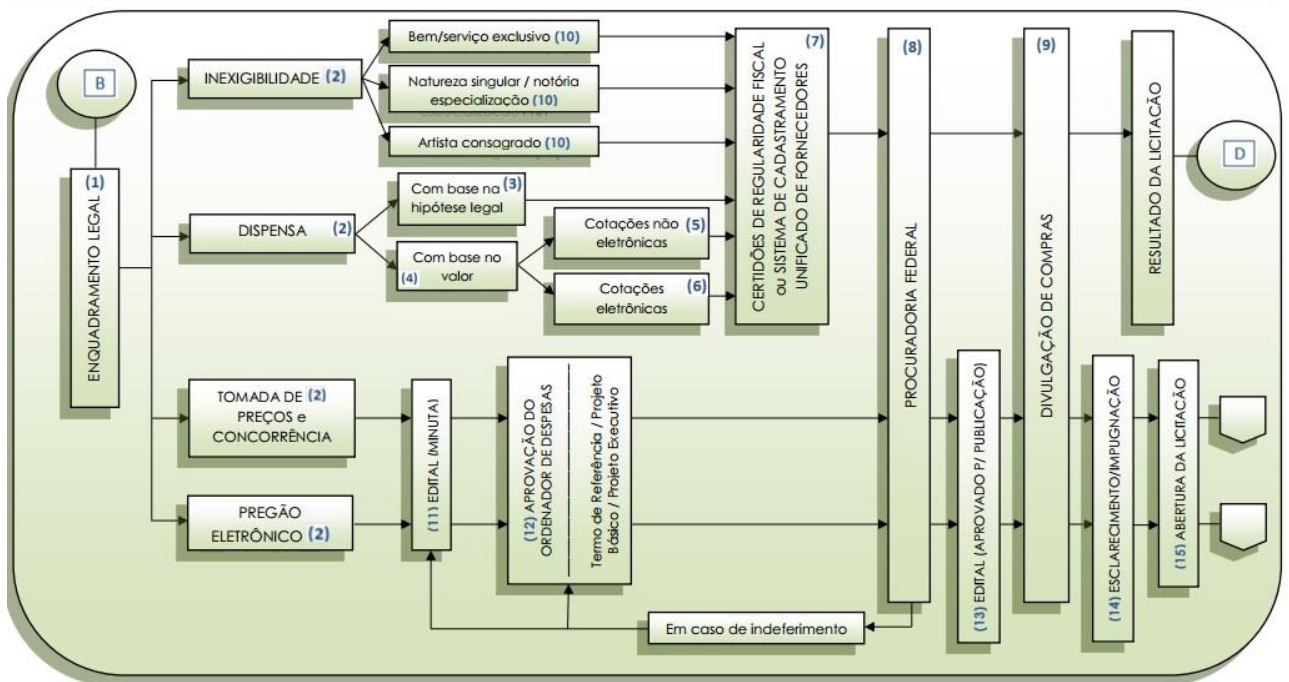
27 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUDESTE DE
28 MINAS GERAIS. Manual de Orientação Para Procedimentos de Compras e Contratação de
29 Prestação de Serviços. Minas Gerais, 2012. Disponível em:
30 <[http://www.riopomba.ifsudestemg.edu.br/portal/sites/default/files/arq_paginas/Manual%20de%20](http://www.riopomba.ifsudestemg.edu.br/portal/sites/default/files/arq_paginas/Manual%20de%20Orientacao%20para%20Elaboracao%20de%20Pedido%20de%20Compras%20e%20de%20Contratacao%20de%20Servicos.pdf)
31 [Orientacao%20para%20Elaboracao%20de%20Pedido%20de%20Compras%20e%20de%20](http://www.riopomba.ifsudestemg.edu.br/portal/sites/default/files/arq_paginas/Manual%20de%20Orientacao%20para%20Elaboracao%20de%20Pedido%20de%20Compras%20e%20de%20Contratacao%20de%20Servicos.pdf)
32 [%20Contratacao%20de%20Servicos.pdf](http://www.riopomba.ifsudestemg.edu.br/portal/sites/default/files/arq_paginas/Manual%20de%20Orientacao%20para%20Elaboracao%20de%20Pedido%20de%20Compras%20e%20de%20Contratacao%20de%20Servicos.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2015.

33

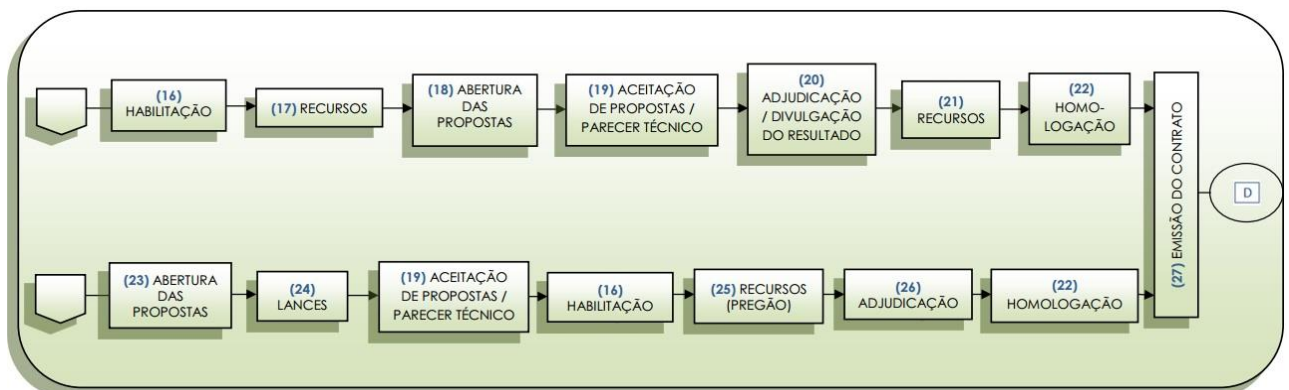
34 TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão 324/2009** – Plenário. Disponível em:
35 <[http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2009-03-](http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2009-03-04;324)
36 [04;324](http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2009-03-04;324)>. Acesso em 12 fev 2015.

37

1
2 **Anexo I**



3
4 Figura 1 – Fluxograma das fases das licitações e contratos do IFF. Fonte: Anexo portaria IFF
5 nº 281 de 25 de abril de 2013.
6
7



8 Figura 2 – Fluxograma das fases das licitações e contratos do IFF (continuação). Fonte:
9 Anexo portaria IFF nº 281 de 25 de abril de 2013.
10
11