

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE AGRONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**  
**AGRÍCOLA**

**DISSERTAÇÃO**

**INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS GERENCIAIS DO**  
**INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS NA**  
**DISPONIBILIDADE DE RECURSOS DIDÁTICOS NO**  
***CAMPUS SÃO JOÃO EVANGELISTA.***

**RITELE MÁRCIA DE SOUZA**

**2019**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE AGRONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS GERENCIAIS DO INSTITUTO  
FEDERAL DE MINAS GERAIS NA DISPONIBILIDADE DE  
RECURSOS DIDÁTICOS NO *CAMPUS* SÃO JOÃO EVANGELISTA.**

**RITELE MÁRCIA DE SOUZA**  
*Sob a Orientação do Professor*  
**Dr. Gabriel de Araújo Santos**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

**Seropédica, RJ  
Agosto de 2019**

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

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

S719i SOUZA, RITELE MÁRCIA DE , 1986-  
INFLUÊNCIA DAS ESTRATÉGIAS GERENCIAIS DO INSTITUTO  
FEDERAL DE MINAS GERAIS NA DISPONIBILIDADE DE  
RECURSOS DIDÁTICOS NO CAMPUS SÃO JOÃO EVANGELISTA /  
RITELE MÁRCIA DE SOUZA. - Seropédica, 2019.  
74 f. : il.

Orientador: Gabriel de Araújo Santos.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
EDUCAÇÃO AGRÍCOLA, 2019.

1. Estratégias gerenciais. 2. Centralização. 3.  
Descentralização. I. Santos, Gabriel de Araújo , 1955  
, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
AGRÍCOLA III. Título.

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 "This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001"

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE AGRONOMIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**RITELE MÁRCIA DE SOUZA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 05/08/2019

---

GABRIEL DE ARAUJO SANTOS, Prof. Dr. UFRRJ

---

AMPARO VILLA CUPOLILLO, Profa. Dra. UFRRJ

---

ANITA BUENO DE CAMARGO NUNES, Profa. Dra. CEFET/RJ

*Dedico este trabalho à pessoa mais especial da  
minha vida, meu amado pai.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sua infinita graça e misericórdia e por me conduzir, com amor, aos caminhos que Ele preparou pra mim.

À minha família e amigos, pelo incentivo e orações.

Agradeço à direção do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* São João Evangelista que, de inúmeras formas, permitiu que este mestrado fosse realizado.

Agradeço ao professor Dr. Gabriel de Araújo Santos pela paciência, pelos conselhos, pelas instruções, palavras de incentivo e prontidão em me auxiliar nesta jornada.

Aos colegas do *Campus* São João Evangelista que contribuíram para concretização desta pesquisa.

Aos docentes e a coordenação do PPGEA pela oportunidade de tornar possível a concretização de um dos meus objetivos.

## BIOGRAFIA

Eu, Ritele Márcia de Souza, nascida e criada na cidade de Guanhães, interior de Minas Gerais, sou filha de um funcionário público e uma auxiliar de enfermagem. Meus pais, em especial meu pai, sempre priorizaram o estudo na vida de seus três filhos. Assim, sempre fui incentivada a instruir-me e a progredir, de forma a tornar-me independente.

No ano de 2007 realizei concurso para a Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista que, posteriormente, passou a ser Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - *Campus* São João Evangelista (IFMG/SJE). Em janeiro de 2009 entrei em exercício assumindo o cargo de Assistente em Administração.

Trabalhando durante o dia e estudando no período noturno, no ano de 2013 me tornei Bacharel em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Após conclusão do curso, realizei especialização em Gestão de Logística Empresarial pela Escola Superior Aberta do Brasil.

No IFMG/SJE, inicialmente fui alocada na Coordenação Geral de Ensino, permanecendo por cerca de dois anos. Posteriormente, trabalhei por aproximadamente um ano no Setor de Almoarifado. As atividades desenvolvidas neste setor contribuíram para a minha formação acadêmica e profissional, pois pude conhecer mais de perto a realidade da Administração, enfatizando a Administração Pública. Desta forma, os conhecimentos adquiridos em sala de aula, durante o curso de Administração, podiam ser percebidos na prática.

No ano de 2012 iniciei minhas atividades na Coordenação de Estágios e Relações Empresariais. Em 2017, comecei a atuar no Setor de Planejamento e, novamente, logrei a oportunidade de trabalhar mais diretamente com a Administração. Atualmente, atuo como Coordenadora do Setor de Contratos, onde lido a todo instante com as práticas administrativas relacionadas ao processo de aquisição de bens e contratações de serviços.

Como forma de contribuir para o desempenho das atividades realizadas no IFMG/SJE, realizei diversos cursos, dentre os quais cito: Gestão de Recursos Humanos; Sistema de Registro de Preços; Administração Pública; Almoarifado – Organização e Gestão no Serviço Público, Gerenciamento de Projetos.

Os conhecimentos adquiridos no curso de Administração aliados às atividades desempenhadas no *Campus* São João Evangelista subsidiaram o desenvolvimento da pesquisa que busca, dentre outros objetivos, contribuir para a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços ofertados pelo IFMG/SJE.

## RESUMO

SOUZA, Ritele Márcia de. **Influência das estratégias gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais na disponibilidade de recursos didáticos no *Campus* São João Evangelista**. 2019. 74f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2019.

As decisões estratégicas adotadas pelos gestores de uma organização têm como principal foco otimizar suas chances de sucesso através do alcance de seus objetivos finais. Estas decisões podem interferir nas diversas atividades desempenhadas nos vários segmentos da instituição. Contudo, inobstante ao propósito de contribuir para o sucesso, as decisões estratégicas podem, muitas vezes, se tornar um empecilho na execução de certas atividades. Este estudo tem como propósito verificar a influência que as estratégias gerenciais adotadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), desde a sua criação em 2008 (período em que foi adotado um modelo de gestão centralizada), até os dias atuais (período em fase de descentralização), exercem no processo de aquisição e disponibilização de recursos didáticos para o *Campus* São João Evangelista. Para subsidiar a pesquisa e, com o intuito de coletar informações necessárias, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com os servidores vinculados ao Departamento de Administração e Planejamento do *Campus* São João Evangelista que trabalham, ou já trabalharam, diretamente com os processos de planejamento e compras de bens e contratações de serviços. Também realizaram-se entrevistas semiestruturadas direcionadas aos docentes do curso de Bacharelado em Agronomia, com o propósito de compreender a importância e efetividade do uso de recursos didáticos nas disciplinas ofertadas na grade curricular, além de identificar aspectos relacionados à disponibilidade de tais recursos. Os resultados obtidos possibilitam identificar potenciais falhas nas estratégias de gestão do IFMG, bem como propor soluções que agreguem qualidade ao serviço ofertado e, por conseguinte, subsidiam no alcance dos objetivos finais da instituição.

**Palavras-chave:** Estratégias gerenciais, Centralização, Descentralização.

## ABSTRACT

SOUZA, Ritele Márcia de. **Influence of the managerial strategies of the Federal Institute of Minas Gerais on the availability of didactic resources in the São João Evangelista Campus**. 2019. 74p. Dissertation (Master in Agricultural Education). Institute of Agronomy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2019.

Strategic decisions made by managers in an organization are primarily focused on optimizing their chances of success by achieving their ultimate goals. These decisions may interfere with the various activities performed in the various segments of the institution. However, regardless of the purpose of contributing to success, strategic decisions can often become a drag on the execution of certain activities. The purpose of this study is to verify the influence that the management strategies adopted at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Minas Gerais (IFMG), since its creation in 2008 (period in which a centralized management model was adopted), until the present days (period in the decentralization phase), they exercise in the process of acquisition and availability of didactic resources for the São João Evangelista Campus. To subsidize the research and, in order to collect the necessary information, semi-structured interviews were conducted with the servers linked to the Department of Administration and Planning of the São João Evangelista Campus who work, or have worked, directly with the planning and procurement processes. goods and service contracts. Semi-structured interviews were also conducted directed to teachers of the Bachelor of Agronomy course, with the purpose of understanding the importance and effectiveness of the use of didactic resources in the subjects offered in the curriculum, as well as identifying aspects related to the availability of such resources. The obtained results make it possible to identify potential flaws in IFMG management strategies, as well as to propose solutions that add quality to the service offered and, therefore, subsidize the achievement of the institution's final objectives.

**Keywords:** Management strategies, Centralization, Decentralization.

## LISTA DE SIGLAS

CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
DAP	Departamento de Administração e Planejamento
DINTER	Doutorado Interinstitucional
EAFSJE	Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista
FIFA	Federação Internacional de Futebol Associação
FIC	Formação Inicial e Continuada
IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
IFMG/SJE	Instituto Federal de Minas Gerais - <i>Campus</i> São João Evangelista
IN	Instrução Normativa
LOA	Lei Orçamentária Anual
MINTER	Mestrado Interinstitucional
PAC	Plano Anual de Contratações
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGC	Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PROAP	Pró-Reitoria de Administração e Planejamento
RDC	Regime Diferenciado de Contratações Públicas
Rede EPT	Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica
RIP	Regime de Internato Pleno
SETEC/MEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIDEC	Sistema de Descentralização de Crédito
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISPLAN	Sistema de Planejamento Participativo
UASG	Unidade de Administração de Serviços Gerais
UG	Unidade Gestora
UNED	Unidades de Ensino Descentralizada

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1-</b> Cronograma de elaboração do PAC.....	19
<b>Quadro 2 -</b> Percepção dos servidores do <i>campus</i> - conduta centralizada.....	46
<b>Quadro 3 -</b> Percepção dos servidores do <i>campus</i> - conduta em fase de descentralização. ....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Objetivos.....	3
1.1.1	Objetivo Geral.....	3
1.1.2	Objetivos Específicos.....	3
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>4</b>
2.1	Estratégia gerencial e planejamento estratégico.....	4
2.2	Centralização e descentralização como estratégia gerencial.....	9
2.2.1	A centralização.....	10
2.2.2	A descentralização.....	12
2.3	Gestão pública escolar.....	14
2.4	Eficiência, eficácia e efetividade.....	16
2.5	Compras públicas.....	18
2.5.1	Modalidades de licitação.....	20
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>24</b>
3.1	Tipo de pesquisa quanto à abordagem.....	24
3.2	Tipo de pesquisa quanto aos fins.....	24
3.3	Tipo de pesquisa quanto aos meios.....	25
3.4	Unidades de observação e sujeitos da pesquisa.....	25
3.5	Instrumentos de coleta de dados.....	26
3.6	Análise e interpretação dos dados.....	27
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
4.1	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.....	28
4.2	Estratégias gerenciais e planejamento estratégico do IFMG.....	29
4.3	Gestão do IFMG.....	31
4.4	<i>Campus</i> São João Evangelista.....	34
4.5	Reflexos da proposta de centralização do IFMG no <i>Campus</i> São João Evangelista.....	36
4.6	Reflexos da proposta de descentralização do IFMG no <i>Campus</i> São João Evangelista.....	47
4.7	Uso de recursos didáticos em abordagens de conteúdos disciplinares.....	56
4.8	A percepção sobre o papel dos técnicos administrativos no <i>Campus</i> São João Evangelista.....	58
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>7</b>	<b>Apêndice.....</b>	<b>68</b>
	<b>Apêndice A</b> - Roteiro de Entrevista Semiestruturada.....	69
	<b>Apêndice B</b> - Roteiro de Entrevista Semiestruturada.....	71
	<b>Apêndice C</b> - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).....	73

# 1 INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) é uma das 38 instituições públicas de ensino criadas no país através da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, integrantes da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação. Além do órgão gestor denominado Reitoria, fazem parte do IFMG o total de dezoito *campi*. Nessa condição, a instituição possui um gestor central, Reitor, e diretores gerais nos *campi*.

É de suma importância que instituições que visam um diferencial no ambiente organizacional desenvolvam estratégias gerenciais que se traduzam em ações que proporcionem mais eficiência, eficácia e efetividade em suas condutas, de modo a se destacarem em seu ramo de atividade. Em se tratando da razão de ser do IFMG como uma instituição de ensino, sua atividade finalística é promover ensino de qualidade.

Assim sendo, dispor de recursos didáticos para promover ensino de qualidade torna-se imprescindível para o alcance dos objetivos do IFMG. Para fins desta pesquisa, como recursos didáticos, considera-se todo e qualquer serviço ou item (equipamentos, maquinários, livros, reagentes químicos, vidrarias, sementes, instalações, etc.), cuja finalidade é subsidiar as atividades acadêmicas e auxiliar na compreensão do conteúdo disciplinar estudado. O uso dos recursos didáticos pode ser em laboratórios, aulas teóricas e práticas, projetos, etc. Neste sentido, o material didático se apresenta como um aliado no processo de transmissão de conhecimento, tanto para o docente quanto para o discente, já que pode proporcionar maior compreensão do objeto de estudo.

No que diz respeito ao *Campus* São João Evangelista, para os diversos cursos ofertados, são ministradas aulas teóricas e aulas práticas para as quais são necessários itens específicos, sendo eles produtos e/ou serviços de diferentes características, que devem aportar no *campus* em data previamente programada. Caso contrário, pode haver interferência no processo de ensino e aprendizagem e, por consequência, causar prejuízo à atividade finalística da instituição.

Cabe aos setores de Planejamento e Compras, vinculados ao Departamento de Administração e Planejamento (DAP) do *campus*, se ocuparem de atividades que possibilitem a aquisição de materiais e/ou contratação de serviços que, posteriormente, serão disponibilizados aos docentes e discentes como instrumentos didáticos que subsidiarão a construção do saber. Entretanto, em razão de não serem consideradas como atividades-fim da instituição, as ações desempenhadas por estes setores podem, muitas vezes, ser negligenciadas e as atitudes tomadas pelos gestores não favorecerem a execução dos procedimentos.

A situação gerencial do IFMG passou, e ainda está passando, por mudanças que provocam alterações na forma de condução das atividades administrativas relacionadas ao processo de aquisição de materiais e/ou contratações de serviços.

Este estudo destina-se a analisar como as estratégias gerenciais abordadas no IFMG podem interferir no processo de aquisição e disponibilização de recursos didáticos a serem utilizados no *Campus* São João Evangelista.

As estratégias gerenciais abordadas neste trabalho referem-se especificamente ao estilo centralizado e descentralizado de gerir a instituição. A centralização e a descentralização interferem diretamente em onde, quando e por quem as decisões serão tomadas e as atividades serão desempenhadas. Desta forma, a oferta dos materiais didáticos que serão utilizados para melhor compreensão dos conteúdos disciplinares pode ser afetada, tendo em vista que esses dois estilos de gerenciamento trazem consigo vantagens e desvantagens.

Na qualidade de gestor central, o Reitor do IFMG expande aos *campi* seu modelo de gerenciamento (MARTA, 2012), que pode ser centralizado, cuja execução administrativa e orçamentária é feita majoritariamente pelo órgão central (Reitoria), ou descentralizada, cuja execução administrativa e orçamentária é realizada pelos *campi*. Nos primeiros anos de sua criação, o IFMG era gerido de forma centralizada. A centralização se estendeu às execuções de todas as atividades administrativas, sendo assim, os procedimentos para aquisição de mercadoria para todos os *campi* do IFMG passaram a ser realizados na reitoria, deixando para os *campi* apenas as atividades de auxílio (MARTA, 2012). Com a mudança do gestor central em setembro de 2015, o modelo de gestão do IFMG está em fase de descentralização, sendo gradativamente atribuída aos *campi* a execução das atividades administrativas.

Insta salientar, contudo, que em uma instituição que reúne vários *campi* com realidades estruturais diferentes, centralizar ou descentralizar procedimentos administrativos sem considerar as especificidades dos *campi*, pode resultar na perda da eficiência, eficácia e efetividade das atividades desenvolvidas, podendo causar impactos diretos nos processos de aquisição de produtos e, conseqüentemente, repercutir na atividade finalística da instituição, haja vista que as necessidades ditas prioritárias de um *campus* podem não ser as mesmas em outro.

É importante que, ao se optar por adotar um estilo em detrimento do outro, todos os fatores relevantes e inerentes à instituição sejam minuciosamente estudados, de maneira que a visão individual do gestor dê espaço à visão holística da organização sem, contudo, desprezar as particularidades que não podem ser ignoradas e que, seguramente, farão diferença no resultado final.

Acontece que, em que pesem as peculiaridades existentes em cada *campus*, estas particularidades podem ser desprezadas e decisões estratégicas serem tomadas para toda a instituição, prejudicando notoriamente alguns *campi*.

Diante do exposto, este estudo tem como propósito verificar a influência que as estratégias gerenciais adotadas no IFMG desde a sua criação em 2008 (período em que foi adotado um modelo de gestão centralizada), até os dias atuais (período em fase de descentralização), exercem no processo de aquisição e disponibilização de recursos didáticos que subsidiarão no processo de compreensão dos conteúdos disciplinares dos diversos cursos ofertados no *Campus* São João Evangelista. Desta forma, esta pesquisa pretende analisar se os estilos centralizado e descentralizado de gerenciar afetaram ou afetam as atividades administrativas que estão diretamente relacionadas ao processo de aquisições de itens e/ou contratações de serviços que são utilizados como recursos didáticos no *Campus* São João Evangelista, de maneira a fazer um comparativo entre os dois períodos de gestão do IFMG.

A motivação para se aprofundar neste tema através da realização desta pesquisa surgiu em razão de a pesquisadora estar inserida no ambiente organizacional da instituição descrita e, assim, poder observar diversos relatos que apontam para as dificuldades em conduzir as atividades administrativas, em função das estratégias gerenciais adotadas pelos gestores. A realização de estudos e análises dos procedimentos de aquisição de bens e serviços é de fundamental importância para identificar as falhas, com o propósito de saná-las. Dessarte, torna-se pertinente que se atente, tanto para a atividade-fim da instituição, como para as atividades-meio, já que trata-se de uma cadeia interdependente em que a falha em um processo pode desestruturar todo o conjunto.

Deste modo, este estudo contribui para a identificação de possíveis falhas nas estratégias de gestão do IFMG, bem como permite propor soluções que agreguem qualidade ao serviço ofertado e, por conseguinte, alcançar os objetivos finais da organização.

## **1.1 Objetivos**

Os objetivos deste estudo se subdividem em objetivo geral e objetivos específicos, conforme descrição a seguir.

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Verificar a influência que as estratégias gerenciais adotadas no Instituto Federal de Minas Gerais exercem no processo de aquisição e disponibilização de recursos didáticos para o *Campus São João Evangelista*.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar as estratégias de gestão adotados no IFMG desde a sua criação no ano de 2008, analisando suas vantagens e desvantagens.
- b) Analisar como são realizados os procedimentos para aquisição de materiais no *Campus São João Evangelista*.
- c) Verificar se há eficiência, eficácia e efetividade na condução dos procedimentos administrativos, tendo como parâmetro a disponibilidade de materiais e/ou serviços que serão utilizados como recursos didáticos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Item elaborado com o propósito de fundamentar teoricamente os conceitos apresentados no trabalho, além de identificar o estágio atual de conhecimento sobre o tema objeto da pesquisa.

### 2.1 Estratégia gerencial e planejamento estratégico

O termo estratégia, conforme afirmam Koontz e O'Donnell (1989), Maximiano (2011) e Araújo (2014), surgiu em ambiente militar, cujo conceito se aplicava para indicar um plano suntuoso desenvolvido à luz do que se pressupunha que o oponente faria ou não. Ainda que a ideia proposta do termo tenha uma conotação competitiva, Koontz e O'Donnell (1989, p. 75) explicam que o uso da estratégia tem sido cada vez mais aplicado refletindo amplos conceitos relacionados ao ambiente empresarial, remetendo a um “programa geral de ação e alocação de ênfase e recursos que visa atingir objetivos extensos e abrangentes”.

Assim sendo, visão estratégica, conforme afirma Matias-Pereira (2012) refere-se à habilidade dos gestores de interpretar acertadamente o meio ambiente, de modo que se identifique as ameaças que devem ser evitadas ou neutralizadas, bem como as oportunidades que devem ser aproveitadas. Complementando, a visão estratégica e a capacidade de agir devem ser exercidas conjuntamente, a fim de se colocar em prática o que pode ser visualizado.

A estratégia competitiva pode ser entendida como uma associação das metas ou objetivos que a organização busca e dos meios, ou políticas e ações, através dos quais ela se propõe a alcançá-los. Implícita ou explicitamente, toda organização possui uma estratégia competitiva que pode ter sido desenvolvida nitidamente, através do processo de planejamento, ou pode ter se desenvolvido de modo implícito, a partir das atividades dos vários departamentos funcionais da organização (PORTER, 2004).

Matias-Pereira (2012) alega que optar por aderir à prática da estratégia é uma atitude primordial em qualquer espécie de organização e independente de seu porte, seja pública, privada ou de terceiro setor. A estrutura atual de uma organização é o resultado da estratégia nela aplicada. Neste sentido, o autor ainda complementa que:

É preciso considerar que todos os recursos que uma empresa privada ou uma instituição pública dispõe, como por exemplo, os recursos financeiros, infraestrutura, suporte tecnológico, máquinas e equipamentos, recursos humanos, entre outros, são decorrentes das decisões estratégicas que foram implementadas ao longo de sua trajetória (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 118).

Nesta perspectiva, Koontz e O'Donnell (1989, p. 145) advertem para a necessidade de a organização se submeter a uma completa autoavaliação antes de estabelecer estratégias práticas e úteis, de maneira que se obtenha conhecimento acerca de seus pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades a que está sujeita. Os autores salientam que uma estratégia eficaz consiste em “conhecer e capitalizar os pontos fortes, evitando simultaneamente os pontos fracos, e buscar uma correspondência apropriada entre os primeiros e as oportunidades”.

Através da estratégia, segundo Kaplan e Norton (2004), a organização retrata a maneira como ela se propõe a criar valor para seus colaboradores, clientes e a sociedade. Complementando, os autores afirmam que cada organização possui uma maneira de analisar a estratégia, conforme descrito a seguir:

Algumas [organizações] descrevem a estratégia por meio de seus planos financeiros para aumento da receita e do lucro; outras, com base em seus produtos e serviços; outras, em função dos clientes almejados; outras, sob o ponto de vista de qualidade e processos; e ainda outras, sob a perspectiva de recursos humanos ou aprendizado. Essas visões eram unidimensionais e estreitas, agravando-se ainda mais pela função e pela especialização dos integrantes das equipes de execução. Os diretores financeiros viam a estratégia sob a perspectiva financeira; o grupo responsável pelas operações atentava para a qualidade, ciclos de produção e outras perspectivas de processos; os profissionais de recursos humanos concentravam-se nos investimentos em pessoas; e os diretores de informática, na tecnologia da informação. Poucos tinham uma visão holística da organização”. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.5).

Neste sentido, Albuquerque (2002) complementa que a gestão estratégica de uma organização está vinculada, essencialmente, à visão dos atores da organização envolvidos no processo. Conforme explicitado por Kaplan e Norton (2004), cada departamento da instituição tende a caracterizar a estratégia de acordo com sua área de atuação. Entretanto, ainda que tais abordagens tragam aprendizados profundos, para os autores nenhuma dessas abordagens proporciona uma perspectiva holística e integrada para a descrição da estratégia.

Através da análise dos autores Kaplan e Norton (2004), pode-se identificar que a estratégia de gestão adotada em uma organização pode interferir significativamente no alcance dos objetivos finais da instituição como um todo e ainda em cada *campus* separadamente.

As explicações de Koontz e O'Donnell (1989) enfatizam que as estratégias de uma organização devem cooperar para o alcance de seus planos e objetivos. Se porventura uma estratégia não promover os planos ou não concorrer para que os objetivos empresariais sejam mais exequíveis, ela não cumpriu sua função.

Administrar ou gerir estrategicamente, de acordo com Matias-Pereira (2010) e Albuquerque (2002), é um processo amplo, contínuo e interativo que busca manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente; intentando atingir seus objetivos ao longo do tempo. Os referidos autores declaram ainda que, ao se colocar em prática a administração estratégica, o processo requer que várias fases básicas sejam cumpridas, conforme elencado a seguir: executar uma avaliação do ambiente; estabelecer e formular uma diretriz organizacional; formular uma estratégia organizacional; implementar a estratégia organizacional; controlar estrategicamente; e avaliar os resultados.

Albuquerque (2002) menciona que a base para formulação da estratégia de uma organização consiste, frequentemente, na elaboração do planejamento estratégico, de forma a identificar os objetivos da organização e os meios para alcançá-los.

Planejamento, conforme define Oliveira (2015), é um processo elaborado para o alcance de uma situação futura pretendida, de uma maneira mais eficiente, eficaz e efetiva, com a melhor concentração de esforços e recursos. Maximiano (2011, p. 131) informa que o planejamento estratégico “é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar”. Complementando, Oliveira (2015) salienta que o planejamento tem como finalidade desenvolver processos, técnicas e ações administrativas, as quais permitem a avaliação das implicações que a decisão presente causará no futuro, tendo como parâmetro os objetivos organizacionais que contribuirão para a tomada de decisão no futuro de maneira ágil, coerente, com eficiência e eficácia. A prática do planejamento tende a minimizar a incerteza envolvida no processo de decisão e, por conseguinte, aumentar as chances de atingir os objetivos, desafios e metas propostos para a organização.

Em se tratando do planejamento estratégico, Oliveira (2015) afirma que:

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir

sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um *exercício mental* que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos, sendo essa a razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado mas, mesmo assim, apresentam algumas ações ‘planejadas’ (OLIVEIRA, 2015, p. 4).

Planejar estrategicamente representa um “processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” Oliveira (2015, p. 18). Neste sentido, Maximiano (2011, p. 131) complementa dizendo que o planejamento estratégico “é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar”.

Porter (2004) acrescenta que os fatores externos possuem grande importância, em especial em sentido relativo, haja vista que tais fatores, geralmente, afetam todas as organizações de determinado segmento. O ponto chave está nas habilidades das organizações em lidar com esses fatores.

Sendo atribuído aos níveis mais altos da organização, o planejamento estratégico está relacionado à elaboração de objetivos e as formas de ação que proporcionarão o seu alcance, considerando as condições internas e externas da organização e ainda as políticas que a organização precisa observar e respeitar a fim de que o processo estratégico seja coerente e tenha sustentação decisória (OLIVEIRA, 2015).

A visão de Santos e Sanábio (2013) apresenta uma perspectiva que auxilia a compreensão do planejamento, conforme descrito a seguir:

Em linhas gerais, pode-se entender o *planejamento* como a articulação de recursos no presente, que, associada à visão de futuro da organização, pode subsidiar o processo de tomada de decisões, visando o alcance de determinados objetivos esperados. Trata-se na realidade de elaborar projeções sobre situações à frente, levando-se em consideração a otimização dos recursos disponíveis. Normalmente estes objetivos são decodificados em metas, através das quais se pode mensurar tanto a eficiência quanto a eficácia do processo de planejamento em si. Esse processo, por sua vez, tende a exigir das organizações o exercício de programar linhas de ação que coloquem em prática a estratégia elaborada, e, para tanto, faz-se necessária uma carga de previsão sobre os recursos que precisam ser mobilizados, e paralelamente articulados, para que as metas de desempenho sejam atingidas. Nesse aspecto, as áreas funcionais têm papel importante na consecução de tal processo, pois, através delas, o componente de planejamento se desdobra, mediante a mobilização das competências que envolvem ações: mercadológicas; de operações (bens e serviços); financeiras e, por fim, aquelas que envolvem o gerenciamento do trabalho de pessoas, normalmente denominadas recursos humanos (SANTOS; SANÁBIO, 2013, p. 111).

Planejar estrategicamente exige um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na organização. Desta forma, o planejamento antecede à decisão e a ação, fato que influencia diretamente na qualidade decisória dos gestores (OLIVEIRA, 2015).

Conforme apresentado por Matias-Pereira (2010, p. 126), o planejamento estratégico passou a ser praticado mais conscientemente pelas instituições públicas, a partir das reformas dos órgãos do Estado direcionadas sob o prisma do modelo gerencial que começou a destacar os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade governamental.

O destaque concedido ao planejamento estratégico nas organizações, conforme afirma Porter (2004), retrata a ideia de que um processo explícito de elaboração de estratégias traz

consigo benefícios consideráveis, de maneira que as ações sejam coordenadas e dirigidas com vistas a atingir metas comuns entre os diversos sujeitos da organização.

Complementando Porter (1996), citado por Matias-Pereira (2010), afirma que:

O mais significativo na utilização do planejamento estratégico é o seu estreito vínculo com a administração estratégica nas organizações. Não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo assim de forma mais eficiente, eficaz e efetiva com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados (PORTER citado por MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 127).

Em função das vantagens que o uso do planejamento estratégico proporcionam às organizações, sua prática é fundamental na administração, tanto pública como privada. Dentre os benefícios proporcionados, citam-se o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da instituição, já que ajuda a evitar a desorganização das operações; eleva a racionalidade das decisões, diminuindo os riscos e aumentando as probabilidades de alcance dos objetivos da organização; permite o gerenciamento de diferentes pessoas, projetos e atividades em curso; possibilita a aplicação otimizada dos recursos que estão disponibilizados ou limitados; aumenta a responsividade ao defrontar com mudanças, na medida em que participa do processo de planejar e conjecturar sobre fatores do ambiente que interferem na instituição. O planejamento estratégico auxilia os gestores a priorizar o que é realmente importante em detrimento do que pode ser relativamente importante, além de possibilitar que os esforços sejam concentrados em temas de maior relevância (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Oliveira (2015), elenca outros benefícios que o planejamento estratégico traz para a organização. Sua prática possibilita que a empresa:

- a) conheça e utilize, da melhor maneira, os seus pontos fortes internos. Os pontos fortes de uma organização é uma variável controlada e referem-se à diferenciação por ela alcançada, de modo que lhe conceda uma vantagem operacional no ambiente empresarial;
- b) conheça, elimine e/ou adeque seus pontos fracos internos. Variável que pode ser controlada, o ponto fraco trata-se de uma situação inadequada da empresa que a coloca em desvantagem operacional no ambiente empresarial;
- c) conheça e usufrua das oportunidades externas. Considerada uma força incontrolável pela organização, a oportunidade pode favorecer a ação estratégica da organização. Para tanto, é necessário que a organização a conheça e a aproveite acertadamente;
- d) conheça e se afaste das ameaças externas. A ameaça trata-se de uma força ambiental que não pode ser controlada pela organização e que pode ser um obstáculo à ação estratégica, contudo, se identificada em tempo oportuno, pode ser evitada;
- e) Tenha um plano de trabalho efetivo e adequado. Através da proposição das condições básicas a serem consideradas no processo de planejamento estratégico; estabelecendo as expectativas de situações desejadas pela organização e os caminhos a serem seguidos para alcança-las; definição de o que, como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que e onde os planos de ação devem ser realizados, além de definir como e onde reservar e disponibilizar recursos da empresa, sejam eles atuais ou futuros.

Como resultado final, Oliveira (2015) afirma que a implantação eficaz do planejamento estratégico possibilitará que a organização norteie seus esforços na busca de

resultados comuns, que abranja todos os envolvidos no processo estratégico da organização; solidifique o entendimento acerca da visão, valores, missão, propósitos, postura estratégica, objetivos gerais, desafios, metas, políticas e projetos da organização e ainda permitirá que a empresa opere considerando as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas. O autor pondera que “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui, também, o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade” (OLIVEIRA, 2015, p. 40).

Assim sendo, Oliveira (2015) afirma que o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais, que são: o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento está relacionado à estruturação do processo de planejamento estratégico, ou seja, o gestor define a estrutura metodológica do mesmo. Já a elaboração diz respeito à identificação das oportunidades e ameaças no ambiente organizacional e a aplicação de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. É importante que antes de optar entre as alternativas, o gestor identifique e avalie os pontos fortes e os fracos da organização, bem como sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades identificadas e de combater as ameaças. Outro fator importante é que o gestor atente para a definição dos objetivos e das metas desejados pela organização, assim como para as formas como serão alcançados. Em se tratando da implementação, o autor esclarece que esta engloba os assuntos organizacionais, o sistema de informações, orçamentos, sistema de incentivos, competência operacional, treinamento e liderança que são essenciais para o desenvolvimento do processo estratégico da organização.

Koontz e O'Donnell (1989) afirmam que a organização pode desenvolver planejamentos a curto, médio e longo prazo, considerando as diversas questões que envolvem instituição. Os autores alertam que em função de o planejamento e as conjecturas implícitas a ele serem onerosas, não é aconselhável que a organização planeje para um período de tempo mais extenso do que for economicamente justificável; no entanto alertam também que é arriscado realizar o planejamento por um período ínfimo.

Neste sentido, Koontz e O'Donnell (1989), concluem que:

A solução de qual é o período adequado parece estar contida no “princípio do compromisso”, segundo o qual um planejamento lógico deve compreender o espaço de tempo futuro necessário para se antever, através de uma série de ações, a concretização dos compromissos envolvidos numa decisão (KOONTZ; O'DONNELL, 1989, p. 87).

Havendo possibilidade dos planejamentos serem remodelados, com vistas a atenderem a demandas futuras que não puderam ser previstas, o período do planejamento poderá sofrer alterações, sendo mais curto do que comumente seria. Assim sendo, o ideal é que o planejamento seja flexível, de forma que possa ser alterado quando eventos imprevistos acontecerem sem, contudo, provocar demasiados custos. Este fato justifica-se tendo em vista as incertezas futuras e à possibilidade de acontecer erros, por mais que o prognóstico seja fiável. Os perigos relacionados às perdas ocasionadas por acontecimentos imprevistos tendem a diminuir à medida em que se pode dar mais flexibilidade aos planos, sem contudo, ignorar que os custos da flexibilidade devem ser mensurados com os riscos decorrentes dos compromissos futuros assumidos (KOONTZ; O'DONNELL, 1989).

Diante do exposto, o planejamento estratégico deve ser visto, como explicado por Matias-Pereira (2010, p. 126), como “uma ferramenta e uma técnica para gerenciar o caminho que leva aos objetivos desejados por qualquer organização. Por meio do planejamento é que se procura alcançar os objetivos identificados e definidos pela organização”. Toda organização que deseja alcançar o sucesso deve se ocupar em elaborar um planejamento estratégico condizente com seus objetivos organizacionais.

## 2.2 Centralização e descentralização como estratégia gerencial

A centralização ou a descentralização como estratégias gerenciais e estilos de liderança têm sido amplamente discutidas pelos teóricos, visto que optar pela centralização ou pela descentralização em uma determinada organização pode ser fundamental para a obtenção da efetividade, da eficácia ou, quem sabe, apenas da eficiência relacionadas aos serviços prestados ao consumidor final. Essa discussão pode ser induzida em virtude da descentralização ser considerada como uma estratégia de resultados satisfatórios (MORAES, 2010).

Dizer que uma organização adota o estilo centralizado ou descentralizado, está diretamente relacionado ao nível hierárquico em que as decisões são tomadas (SANTOS; SANABIO, 2013); (OLIVEIRA, 2017).

Matos (1980), Koontz e O'Donnell (1989), Motta e Bresser-Pereira (2004) e Oliveira (2017), concordam em dizer que não há organização que seja absolutamente centralizada ou absolutamente descentralizada.

Neste sentido, Motta e Bresser-Pereira (2004) argumentam que:

Toda organização é, até certo ponto, centralizada, da mesma forma que é até certo ponto, descentralizada. Não existe uma organização em que nenhuma autoridade seja delegada, em que todas as decisões sejam tomadas pela alta administração da mesma forma que não existe uma organização em que todas as decisões sejam tomadas por subordinados (MOTTA E BRESSER-PEREIRA, 2004, p.75).

Matos (1980) apresenta os quatro modelos de sistemas administrativos e estilos de gerência, definidos de acordo com o diagnóstico de Rensis Likert. Conforme explanação de Matos, o diagnóstico obtido por Likert, resultado de pesquisas sobre comportamento humano realizadas em centenas de empresas, conduz, com segurança, à orientação quanto aos estilos gerenciais. O autor salienta a inestimável colaboração de Likert na perspectiva comportamentalista de administração de recursos humanos.

As características inerentes a cada estilo de gerência assemelham-se aos conceitos de centralização (sistema I) e descentralização (sistema II), conforme apresentado a seguir (Matos, 1980):

- a) Sistema I (autocrático): Não há confiança nos subordinados; as decisões ocorrem no topo da organização e mandadas cumprir através da rede de comando; os funcionários são forçados a trabalhar um clima de ameaça, medo, punição e recompensas eventuais; a interação entre supervisor e subordinado é ínfima, estando inserida em um clima de desconfiança; o controle é fortemente concentrado no topo da organização.
- b) Sistema II (de transição): Confiança condescendente nos subordinados; a maior parte das decisões ocorrem no topo da organização, cabendo aos níveis inferiores a tomada de algumas decisões padronizadas; há recompensas e punições para motivar os funcionários; a interação entre supervisor e subordinado ocorre com condescendência por parte do supervisor e medo e precaução por parte dos subordinados; o controle é concentrado no topo, com pouca delegação para os níveis médios e inferiores.
- c) Sistema III (promotor): Há relativa confiança nos subordinados; políticas e decisões gerais ocorrem no topo da organização, incumbindo aos níveis médios e inferiores tomarem decisões específicas; a comunicação flui de cima para baixo e de baixo para cima na estrutura hierárquica; utiliza-se recompensas, punições esporádicas e algum envolvimento para motivar os empregados; a interação entre supervisor e subordinado acontece num clima de relativa confiança; delega-se aspectos

significativos do processo de controle; em todos os níveis há sentimento de responsabilidade.

d) Sistema IV (executivo-promotor): existe plena confiança nos subordinados; o processo decisório é altamente descentralizado, porém bem integrado; a comunicação flui de cima para baixo de baixo para cima e no sentido horizontal; há motivação dos funcionários pela participação e envolvimento em planos de recompensas, na definição dos objetivos, no aperfeiçoamento de métodos e na avaliação do progresso individual; ocorre vasta interação entre o supervisor e o subordinado, com um clima de confiança mútua; há a grande participação dos níveis médios e inferiores processo de controle.

Matos (1980) afirma que Likert considera que os estilos gerenciais definidos pelos sistemas I e IV são raros em sua forma pura, ou seja, é mais propenso que as organizações pratiquem as gerências indicadas nos sistemas II e III, que são consideradas as etapas intermediárias. De acordo com a análise de Likert, quanto mais próximo a organização está de uma gestão autoritária, coercitiva e arbitrária, representada no sistema I, maior será a probabilidade de ser ineficiente e de se deparar com repetidas crises. Em contrapartida, quanto mais próximo de um tipo de gestão sinalizada pelo sistema IV, que valoriza o trabalho em equipe; pratica a confiança mútua; é atenta às necessidades, desejos e valores aos indivíduos, maiores serão as chances de se ter alta produtividade, relações amistosas no ambiente de trabalho e elevada rentabilidade. Desta forma, Matos (1980, p. 81, 82) complementa que “o sucesso no futuro estará nas mãos daquelas empresas que já estão praticando ou venham a implementar os estilos de gerências mais próximos do sistema IV”.

Para estabelecer o estilo gerencial, conforme o diagnóstico de Likert, são analisadas as seguintes variáveis: liderança, motivação, comunicação, decisões, objetivos, controle (MATOS, 1980).

Para fins desta pesquisa, os conceitos de centralização e descentralização sujeitar-se-ão ao nível de autonomia delegada pelo órgão central (reitoria) às unidades locais (*campi*) para que estes possam decidir a forma de gerir as atividades desenvolvidas em seu campo de atuação. Assim sendo, faz-se necessário analisar a estratégia gerencial centralizada e descentralizada, com vistas a identificar as vertentes que caracterizam cada conceito.

### **2.2.1 A centralização**

A centralização indica que o poder de decisão está concentrado na cúpula da organização, ou seja, nos cargos mais altos (MATOS, 1980; MORAES, 2010 e OLIVEIRA, 2017). Acrescentando, Robbins (2005) afirma que com a centralização as relações escalares são enfatizadas, prevalecendo a cadeia de comando. Ou seja, a organização é esboçada dentro da premissa de que o indivíduo do topo, de acordo com sua posição relativa no organograma, detém a mais alta autoridade e todas as decisões essenciais são tomadas com pouca ou nenhuma participação dos sujeitos de nível inferior. Assim, cabe aos indivíduos de escalões mais baixos apenas cumprirem as ordens dos altos escalões.

No entendimento de Motta e Bresser-Pereira (2004), a centralização pode ser assim compreendida:

Se todas as decisões são tomadas pela alta administração, deixando apenas as questões de rotina para a administração de nível médio, se cada medida tomada por um subordinado é supervisionada de forma estrita pelo superior, estaremos diante de uma organização centralizada (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 76).

O conceito de centralização pode ser valorizado em função de algumas vantagens que ela pode promover. Motta e Bresser-Pereira (2004), Moraes (2010), Maximiano (2011) e Oliveira (2017) concordam em dizer que a centralização possibilita maior controle e coordenação sobre os procedimentos organizacionais, de modo a se manter um maior nível de integração das atividades da instituição.

Outra vantagem proporcionada pela centralização, conforme argumenta Moraes (2010), é que as decisões são tomadas pela alta administração, por gestores que possuem uma visão ampla da empresa e consideram os objetivos gerais da instituição como um todo e não apenas objetivos de setores ou locais isoladamente. Neste sentido, a ideia é que os gestores responsáveis pela tomada de decisão são mais competentes e mais aptos do que os funcionários de níveis inferiores, fator que possibilitam que tenham uma visão holística da organização. A centralização viabiliza a garantia de mais qualidade do serviço ou produto oferecido, uma vez que o gestor acompanha todo o processo (MORAES, 2010).

Gerir uma função centralizada pode demandar menos recursos que uma função descentralizada, devido às economias de escala. Determinadas atividades como compras e financeiro possibilitam maior especialização e vantagens com a centralização. Como exemplo de tal situação, Motta e Bresser-Pereira (2004) explicam que quando as atividades de compras de uma organização são exercidas por um departamento centralizado, obtêm-se melhores descontos e condições de pagamento, fato que provavelmente não aconteceria se a função fosse dispersa nas unidades locais. Neste mesmo sentido, Oliveira (2017) relata que a centralização permite uma melhor utilização dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros.

Outros pontos elencados por Oliveira (2017) e Maximiano (2011) como vantagens proporcionadas pela prática da centralização, referem-se sobre a probabilidade de melhor integração nos processos de planejamento, controle e avaliação das ações da empresa, além de ser possível promover mais uniformidade e padronização nos procedimentos administrativos; reduzindo a duplicação de esforços voltados para uma mesma atividade.

Faz-se necessário, contudo, elencar as desvantagens que o estilo centralizado apresenta. Moraes (2010) esclarece que, inobstante ao fato de que as decisões sejam estabelecidas por indivíduos que tenham uma visão global da empresa, estes sujeitos podem não ter uma visão próxima do problema, uma vez que estão distantes dos acontecimentos, dos fatos e circunstâncias que acontecem no dia a dia das unidades locais. Nesta mesma lógica, a centralização pode causar o que Matos (1980, p. 99) denomina de ilhamento do gestor central, que o torna “impermeável às influências, insensível aos acontecimentos e, portanto, imperceptível às variáveis que interferem na situação”, já que, por vezes, há pouco contato com as pessoas, situações e circunstâncias envolvidas na questão.

De acordo com Moraes (2010), na centralização a comunicação é vagarosa e, muitas vezes, são comunicados verticais em que são utilizados documentos para informar aos indivíduos o que deve ser feito. Devido ao fato de as decisões percorrerem a cadeia escalar e, desta forma, envolver pessoas intermediárias, aumenta a possibilidade de ocorrer distorções e erros pessoais no processo de comunicação.

Optar pela centralização resulta em uma sobrecarga com o trabalho que poderia ser dividido e executado por outras pessoas. Há ainda a possibilidade de baixar o moral da equipe, uma vez que centralizar pode indicar aos funcionários falta de credibilidade nos seus trabalhos (MORAES, 2010). Neste sentido, Matos (1980) relata que o órgão central, ao implementar a centralização e realizar a execução de atividades que são transferíveis, provoca a segregação das unidades locais causando dependência, desmotivação e impotência ante às situações, e ainda promove a omissão e o desgaste entre os funcionários, de modo a prevalecer apenas a relação de mando e obediência.

Neste sentido, por desconhecerem os motivos e os objetivos que os levam a executarem suas atividades - por vezes em razão de uma comunicação inconsistente dos gestores -, muitos funcionários ficam desmotivados e descomprometidos com a organização (MATOS, 1980) e (MORAES, 2010). Como consequência da centralização, caracterizada por pouca ou nenhuma delegação de autoridade, Matos (1980) ainda acrescenta que a organização é marcada por baixo interrelacionamento; inexistência de autodesenvolvimento e aspirações; acomodação, clima organizacional apático e ausência de cooperação mútua.

A administração centralizada, na visão de Matos (1980), fortalece gradativamente a burocratização organizacional e promove ações passivas das unidades locais, ocasionando rivalidades e a formação de grupos que, agindo na defensiva em razão do clima de insegurança, tornam-se hostis à administração central.

### **2.2.2 A descentralização**

De acordo com Robbins (2005, p. 354), “uma organização caracterizada pela centralização é estruturalmente diferente daquela caracterizada pela descentralização”. Diferentemente da centralização, a descentralização caracteriza-se por permitir que as decisões sejam tomadas por indivíduos que estão mais próximos à situação que culminou a necessidade, mesmo que estes estejam no nível dito baixo da organização (SANTOS; SANÁBIO, 2013).

Motta e Bresser-Pereira (2004) caracterizam a descentralização da seguinte forma:

Se a prática da delegação de autoridade é amplamente empregada, se os administradores de nível médio possuem um razoável grau de autonomia, se deles se exige pensamento independente, iniciativa, e não a mera aplicação de decisões previamente tomadas, a organização poderá ser considerada descentralizada (MOTTA E BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 76).

Neste mesmo sentido, Matos (1966, p. 72) enfatiza que o que configura a descentralização “é a progressiva autoridade para que os problemas sejam decididos na própria área de realização do trabalho, ‘em cima do fato’, na linha executiva, e não por ‘órgãos centrais’, distantes da realidade”.

Com o intuito e esforços de tornar as organizações mais flexíveis e responsivas, Robbins (2005, p. 354) afirma que “está surgindo uma tendência marcante rumo à descentralização do processo decisório”, em razão de que nas grandes organizações as gerências de escalão mais baixo estão muito mais próximas da ação e têm mais informações sobre os problemas do que a alta cúpula. Desta forma, a autoridade é delegada aos indivíduos que detêm maior conhecimentos sobre o fato gerador da situação que requer a ação.

Santos e Sanábio (2013) e Oliveira (2017) reforçam que há fatores que impulsionam o aumento da necessidade de se descentralizar, como a demasiada complexidade dos problemas organizacionais; a delegação de autoridade; a necessidade de mudança por diversos fatores, incluindo a morosidade no processo decisório; e o grau de incerteza e o nível de estabilidade e previsibilidade do ambiente.

A descentralização pode trazer como vantagem, conforme abordam Matos (1980), Moraes (2010) e Maximiano (2011), mais agilidade nos processos uma vez que, sendo as decisões tomadas em nível local, a organização tende a responder mais rapidamente aos clientes e às condições locais. Neste sentido, Matos (1980) e Robbins (2005) acrescentam que além da agilidade nas ações para solucionar os problemas, há mais pessoas envolvidas no processo decisório o que permite que os funcionários se sintam menos distantes daqueles que tomam decisões que afetam suas vidas, diminuindo o risco de protelação e distorções na

comunicação. Oliveira (2017) acrescenta que, uma vez que as decisões são tomadas por indivíduos que estão mais próximos da ocorrência dos fatos, aumenta-se a probabilidade de se promover um atendimento mais rápido e adequado às demandas da organização.

O estímulo à criatividade, a iniciativa e a independência dos funcionários, induzindo o crescimento profissional dos mesmos, também podem ser citados como vantagens que a descentralização proporciona, conforme apresentado por Matos (1980) e Motta e Bresser-Pereira (2004). Em razão de se atender melhor as necessidades de independência do administrador da unidade descentralizada, Motta e Bresser-Pereira (2004) afirmam que a descentralização contribui para a elevação do moral da organização. Nesta perspectiva, Matos (1980, p. 100) ressalta que há um melhor clima humano, “já que as pessoas estarão sendo atendidas em suas necessidades de autoestima, prestígio e autorealização”.

Tendo-se a possibilidade da tomada de decisões por parte das unidades locais, com a descentralização o órgão central pode concentrar-se nas decisões mais importantes, diminuindo sua carga de trabalho (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004), (OLIVEIRA, 2017). Além de diminuir a carga de decisões de um sujeito através do compartilhamento da autonomia, a descentralização permite que as decisões sejam tomadas em vários níveis, e o mais importante, são tomadas por indivíduos que estão mais próximos das situações que requerem a decisão (MORAES, 2010); (OLIVEIRA, 2017).

A descentralização pode resultar algumas desvantagens. A padronização e a uniformidade contribuem para a redução de custos operacionais. Com a descentralização, Moraes (2010) e Oliveira (2017) concordam em dizer que é perceptível a falta de uniformidade nas decisões, haja vista que as diversas áreas, departamentos, setores ou unidades podem decidir de acordo com suas necessidades, não considerando a organização como um todo, fato este que pode induzir ao aumento dos custos gerados pela falta de padronização e uniformidade.

De acordo com Oliveira (2017), a descentralização requer a compreensão de que o principal papel o órgão central, ou alta gerência é proporcionar assistência e apoio aos operadores de linha, ou unidades locais, de forma que as decisões e ações sejam corretas.

O ato de descentralizar está intrinsecamente relacionado ao conceito de delegação, visto que, para que haja descentralização, é imprescindível que se delegue autoridade e responsabilidade para os demais níveis hierárquicos, dando-lhes autonomia para decidir e executar tarefas (SANTOS; SANÁBIO, 2013).

Por delegação, os autores Matos (1980), Stoner e Freeman (2009) e Oliveira (2017) a definem como o ato de incumbir a outro indivíduo a autoridade de decisão e a responsabilidade por realizar atividades específicas. Reforçando, os referidos autores acrescentam que a delegação de autoridade de superiores para subordinados é notoriamente essencial para o funcionamento eficiente de qualquer organização, haja vista que nenhum superior pode pessoalmente realizar ou supervisionar completamente todas as tarefas da organização. Assim, os gestores evoluem em conjunto com a organização, haja vista que seu apoio está em recursos humanos e não meramente em estruturas e comandos rígidos.

Acerca da delegação de autoridade na tomada de decisões, Santos e Sanábio (2013, p. 98), ressaltam que “apesar de gerar maior agilidade, flexibilidade e assertividade na tomada de decisões, a delegação de autoridade e responsabilidade é um processo difícil, pois exige funcionários preparados para tomar decisões que reflitam os objetivos organizacionais”, e nem sempre os gestores podem contar com uma equipe muito competente e confiável.

Diante do exposto pelos autores, é importante que a administração avalie criteriosamente as decisões que devem ser centralizadas, bem como aquelas que podem ser descentralizadas, de maneira que não interfira negativamente em suas atividades o que poderia provocar mais desvantagens que as vantagens almejadas.

## 2.3 Gestão pública escolar

O conceito de gestão pública abrange muito mais que a interpretação de gestão de negócios e do que as questões internas dos negócios de um governo. A complexidade vai além da gestão de negócios focalizada nos clientes e na competição de mercado. Nesse sentido, Kickert e Stillmann (1999) citados por Matias-Pereira (2010) argumentam que:

A gestão pública não é meramente uma questão de eficiência e eficácia, mas também é uma questão de legalidade e legitimidade e ainda de outros valores que transcendem os padrões restritivos dos negócios. A gestão pública não é somente interna, mas também, e primeiramente, gestão externa de um contexto sociopolítico complexo (KICKERT E STILLMANN (1999) apud MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 9).

Para gerir ou administrar uma instituição pública de ensino, assim como qualquer organização, seja ela pública ou privada, são necessários procedimentos administrativos que conduzirão os esforços em busca de melhores resultados, e conseqüentemente induzirão ao alcance dos objetivos finais da instituição. Assim, o ato de administrar abarca a interpretação de objetivos com a finalidade de transformá-los em ação organizacional através do planejamento, da organização, da direção e do controle. Sendo assim, a administração pública, num sentido amplo, precisa ser compreendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a maneira de disseminar e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos (MATIAS-PEREIRA, 2009a citado por MATIAS-PEREIRA, 2010).

Em se tratando de instituições de ensino, Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) apontam que a administração (ou gestão) está relacionada ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que garantem a racionalidade do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, bem como a coordenação e o acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas pessoas. A coordenação e o acompanhamento supramencionados correspondem às ações e aos procedimentos destinados a reunir, a articular, e a integrar as atividades dos indivíduos que atuam na instituição de ensino, a fim de conquistar objetivos comuns. Para tanto, são colocadas em prática as funções de planejar, organizar, dirigir e avaliar, de modo a alcançar os objetivos organizacionais.

A gestão constitui o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar a eficiência e eficácia do desempenho funcional da instituição escolar, de modo que se obtenha os objetivos educacionais esperados. Assim sendo, a gestão está relacionada à ideia de administração, de governo, de provisão de condições de funcionamento de instituições, incluindo órgãos públicos e instituições de ensino, com vistas para a realização de seus objetivos (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2011). Os referidos autores ainda complementam esta ideia afirmando que aplicar estas funções, através de ações e procedimentos é o que configura gestão, a atividade que põe em ação um sistema organizacional.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) argumentam que, por estar inserido o elemento humano, em instituições de ensino há a necessidade de se concentrar esforços para a realização de objetivos educacionais, destacando-se a indispensabilidade da gestão participativa, que significa a possibilidade de participação dos sujeitos da comunidade acadêmica na tomada de decisões que envolvem os objetivos da instituição.

Diante disto, a gestão escolar corresponde, portanto, à necessidade de a instituição dispor das condições e dos meios para a efetivação de seus objetivos específicos. Para tanto, é preciso prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento

da escola e o trabalho em sala de aula; promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação, acompanhando-a e avaliando-a e, por fim, garantir a realização da aprendizagem para todos os discentes (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2011).

O diferencial que uma instituição de ensino pode ter em relação às demais, afirmam Libâneo, Oliveira e Toschi, (2011), está associado ao grau em que conseguem promover a aprendizagem de seus estudantes. É admissível, por conseguinte, inferir que as escolas precisam ser mais bem organizadas e bem administradas para melhorar a qualidade da aprendizagem escolar dos discentes. Uma instituição de ensino bem organizada e gerida cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que oportunizam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de maneira que todos os seus estudantes sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens.

Os supramencionados autores ainda complementam dizendo que:

A escola é uma instituição social com o objetivo explícito: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para tornarem-se cidadãos participativos na sociedade em que vivem. O objetivo primordial da escola é, portanto, o ensino e a aprendizagem dos alunos, tarefa a cargo da atividade docente. A gestão é o meio para atingir as finalidades do ensino. É preciso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógicos-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizagem (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2011, p. 300 e 301).

Como subsídio para promover, com qualidade, a aprendizagem de seus estudantes, Bandeira (2017) afirma que os materiais didáticos assumem papel fundamental na construção do saber. Complementando, Barbosa (2005, p. 25) afirma que “o impacto dos meios de comunicação de massa e, principalmente, da informática, está revolucionando as formas de construir conhecimento”.

Ainda de acordo com o autor supramencionado, pode-se afirmar que:

Aprendizagem não é apenas um processo de aquisição de conhecimentos, conteúdos ou informações. Aprendizagem é um processo de aquisição e assimilação de novos padrões e formas de perceber, ser, pensar e agir. Assim, podemos dizer que a aprendizagem é a mudança de comportamento, ou seja, são todas as transformações que o professor provoca no aluno nas maneiras de pensar, agir e sentir (BARBOSA, 2005, p. 25).

Sendo assim, corroborado pela afirmação dos autores, pode-se dizer que o uso de materiais didáticos como forma de subsídio para construção do conhecimento, torna-se de grande valia no processo de ensino e aprendizagem. Dispor destes recursos didáticos em momento oportuno, com a qualidade e quantidades adequadas para uso pode representar um diferencial da instituição, promovendo a satisfação dos clientes e consequente conquista dos objetivos organizacionais.

A gestão necessária em um estabelecimento de ensino, nas palavras de Libâneo, Oliveira e Toschi (2011), é aquela que melhor contribui para o desenvolvimento das atividades docentes, de maneira que haja interdependência entre os objetivos e as funções da instituição e a organização e a gestão dos afazeres escolares.

Todos os atos e procedimentos de uma escola têm caráter eminentemente pedagógico. Assim sendo, as escolas são, pois, ambientes formativos, o que significa que as práticas de administração e de gestão educam, podem criar ou modificar as formas de pensar e agir das pessoas (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2011).

Isto posto, caracterizada como um ambiente educativo, ou seja, um espaço de formação e de aprendizagem constituído por seus componentes, Libâneo, Oliveira e Toschi, (2011) afirmam que em uma instituição de ensino não são apenas os professores que educam. Todas as pessoas que trabalham na escola realizam ações educativas, embora não tenham as mesmas responsabilidades nem atuem de forma igual.

## **2.4 Eficiência, eficácia e efetividade**

Os administradores, ou gestores, de uma organização estão diretamente relacionados com o sucesso no alcance dos objetivos e da satisfação das responsabilidades sociais por ela almejados, ou seja, a organização possivelmente alcançará seus objetivos se os gestores desempenharem de forma adequada as suas funções. Dito isto, o desempenho do gestor está relacionado ao grau de eficiência, de eficácia e de competência na determinação e alcance dos objetivos adequados (STONER e FREEMAN, 2009).

Pode-se entender a definição de eficiência, de acordo com Drucker (1990) e Stoner e Freeman (2009), como a capacidade para fazer certo as coisas. Stoner e Freeman (2009) complementam conceituando a eficiência como sendo a habilidade de minimizar o uso e custo dos recursos para alcançar os objetivos propostos. Está relacionado com o conceito de insumo-produto. Assim sendo, considera-se um gestor eficiente como sendo aquele que logra produtos ou resultados à altura dos insumos, seja o trabalho, os materiais ou o tempo consumidos para alcançá-los. Castro (2006) aponta que a eficiência está voltada para os meios em que certa ação será realizada e não para os fins, voltando-se para aspectos internos da organização.

A Constituição da República Federativa do Brasil, instituída em 1988, no artigo 37, versa que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá, dentre outros, ao princípio de eficiência (BRASIL, 1988).

Já a eficácia, nas palavras de Drucker (1990) e Stoner e Freeman (2009) representa a capacidade de fazer com que as coisas certas sejam feitas. Os autores Stoner e Freeman (2009) afirmam que a eficácia pressupõe optar pelos objetivos certos e apropriados. Selecionar o objetivo inadequado torna o gestor ineficaz, ainda que o trabalho seja executado com o máximo de eficiência. Conforme explanação dos autores, “nenhuma quantidade de eficiência pode substituir a falta de eficácia. A eficácia é a chave para o sucesso de uma organização” (STONER e FREEMAN, 2009, p. 5).

A eficácia, conforme apontado por Drucker (1990) é um instrumento que permite que a capacidade e o conhecimento operem de tal forma que produz mais e com melhores resultados. Desta forma, a busca pela eficácia precisa ser priorizada, conforme necessidades da organização.

Nestes termos, Castro (2006) adverte que a eficácia está relacionada com os fins e não apenas com os meios, de maneira que se concentra em atingir os objetivos estipulados, atentando-se aos aspectos externos da organização. Ratificando essa afirmação, Matos (1980) complementa que não basta a uma organização ser meramente eficiente em seus processos, ela precisa ser eficaz quanto aos resultados, isto é, aos objetivos atingidos. O destaque em eficácia representa um novo conceito, cuja ação está centrada em resultados, por meio da observação coerente da eficiência quanto aos atos administrativos. De acordo com o autor “a organização, dentro de uma perspectiva burocrática, desenvolve concepção inversa, ao enfatizar os meios em detrimento dos fins propostos” (MATOS, 1980, p. 18).

No inciso II do artigo 74 da Constituição Federal, está previsto a avaliação de resultados quanto à eficácia, onde se lê que os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de, dentre outros,

“comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado” (BRASIL, 1988).

Em se tratando da avaliação da eficácia na administração pública, Alcantara (2009) salienta ser este um desafio maior quando comparado com a eficiência, tendo em vista que a eficácia, normalmente, refere-se à definição e alcance dos objetivos traçados, que muitas vezes, conforme explica o autor, estarão no âmbito da discricionariedade do administrador público.

O resultado de uma gestão ineficaz é caracterizado por perdas visíveis, que englobam desperdícios, desgastes e complexidades decorrentes; e ainda por oportunidades perdidas (MATOS, 1980). Drucker (1990) enfatiza que é função do gerente ser eficaz, contudo, é explícita a escassez de pessoas de grande eficácia em cargos de gerência. O que se espera de um gestor é que ele faça com que as coisas sejam feitas, o que nas palavras do referido autor significa ser eficaz.

Contudo, a eficácia não deve se restringir apenas aos cargos de gerência. Cabe, então, à gestão da organização conscientizar os demais funcionários de que estes são agentes da eficácia do sistema, de modo que cada um reconheça e se conscientize de seu papel, tendo como propósito uma atuação integralmente em conformidade com as diretrizes comuns da instituição (MATOS, 1980, p. 12).

Com vistas a atender a eficácia nos resultados, a mudança se faz necessária. Matos (1980, p. 34) ressalta que “se a eficiência da máquina organizacional não se traduz em resultados compensadores, então uma reforma é necessária”. A eficácia, conforme apontado por Drucker (1990) é um instrumento que permite que a capacidade e o conhecimento operem de tal forma que produz mais e com melhores resultados. Ela deve, desta forma, ser priorizada, conforme necessidades da organização.

De acordo com Maximiano (2011, p. 78) "a satisfação dos clientes é um objetivo prioritário para todas as organizações. Sem clientes satisfeitos, as demais medidas de desempenho da organização ficam comprometidas". Corroborando com esta ideia, Campos (2004) argumenta que o objetivo principal de uma organização deve ser contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas afetadas pela sua existência. É necessário e imprescindível para o sucesso da organização que seus clientes se sintam satisfeitos após fazerem uso de seus produtos ou serviços.

Neste sentido, sempre que a eficiência e a eficácia são consideradas, o significado se qualifica de expande, uma vez que a inserção do cliente na definição de qualidade torna-se prioritária. Qualidade passa a ser mais que fazer produtos sem defeitos de fabricação ou prestar os serviços solicitados. A partir do momento em que se pensa e considera o cliente, qualidade significa fornecer o produto ou serviço certos, que atende às necessidades específicas dos clientes (MAXIMIANO, 2011).

É possível, então, identificar outro conceito, a efetividade. Castro (2006) explana que efetividade é um conceito que tem um grau de complexidade maior que a eficiência e a eficácia, e tem como propósito verificar se os resultados de determinada ação proporcionaram benefícios. Assim, a eficiência se ocupa em fazer as coisas de maneira certa; a eficácia se propõe a fazer as coisas certas, de modo a alcançar os objetivos; e a efetividade requer melhorias, benefícios, proveitos alcançados por meio do alcance do objetivo proposto.

Dentro desta concepção, Matos (1980) afirma que:

A ênfase da nova organização é a da eficácia como responsabilidade global, dentro do novo conceito organizacional de efetividade; eficiência mais eficácia, máquina administrativa para resultados, objetivos validando processo. Assim, o resultado não provém de um ou mais dirigentes, nem de um determinado órgão, mas de uma organização sistêmica. Se toda a organização não funciona integrada, as perdas são

sempre ameaçadoras, gerando-se uma constância de crise. Cronificam-se moléstias organizacionais que vão minando a vitalidade, comprometendo e neutralizando as forças positivas isoladas. (MATOS, 1980, p. 12).

Diante do exposto, é notório que a administração deve se ater em verificar se suas ações estão sendo realizadas com eficiência, eficácia e efetividade, de modo que os objetivos propostos pela organização estejam não apenas sendo alcançados, como também estejam proporcionando benefícios a quem suas ações são direcionadas.

## **2.5 Compras públicas**

De acordo com Severo Filho (2006, p. 23) a aquisição de materiais pode ser entendida como “um processo sistemático de atividades, com objetivo de adquirir recursos materiais ou serviços nas melhores condições de preço, prazo, quantidade e qualidade, a fim de atender as necessidades das organizações”.

Através da Instrução Normativa (IN) nº 1, de 29 de março de 2018, alterada pela IN nº 9, de 21 de novembro de 2018, e posteriormente atualizada através da IN nº 1, de 10 de janeiro de 2019, o governo federal, por meio do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (que após a Medida Provisória nº 870/2019 passou a pertencer ao Ministério da Economia), dispôs a respeito do Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC) e sobre a elaboração do Plano Anual de Contratações (PAC) públicas de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

O sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações refere-se a uma ferramenta informatizada cuja finalidade é auxiliar a Unidade de Administração de Serviços Gerais (UASG) na elaboração do Plano Anual de Contratações, que é um documento que reúne todas as contratações que o órgão pretende realizar ou prorrogar, no exercício subsequente (BRASIL, 2019).

A elaboração do PAC pelos órgãos integrantes da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional é obrigatória e é preciso que contenha todas as pretensões de contratações de bens e serviços, incluindo obras, serviços de engenharia e contratações de soluções de tecnologia da informação e comunicações. Desta forma, é necessário que anualmente cada UASG elabore seu PAC, informando toda a demanda por itens que tencionam adquirir no ano posterior (BRASIL, 2019).

O planejamento das ações de compras, realizado através do PAC, tem como propósito amparar a administração na tomada de decisões, por meio da consolidação das contratações a serem realizadas ou prorrogadas, uma vez que com a sondagem antecipada das projeções contratuais é possível dispor de dados gerenciais que propiciarão a realização de compras conjuntas, alcançando economias de escalas e ainda permite que os fornecedores se preparem adequadamente e com antecedência para os certames licitatórios, já que terão conhecimento prévio das pretensões de compras (BRASIL, 2019).

O termo economia de escala está relacionado à redução nos custos unitários de determinado produto (item), na proporção em que o volume absoluto aumenta. Ou seja, ao realizar uma compra em grande quantidade, o valor unitário do item tende a diminuir (PORTER, 2004).

Através do PAC mantém-se um calendário de licitações, que subsidiará a gestão administrativa no cumprimento de prazos e na melhor alocação da força de trabalho, permitindo a potencialização dos resultados institucionais e ainda estabelece mais transparência e controle nos processos de contratações públicas (BRASIL, 2019).

No momento de elaboração do PAC é necessário o registro de várias informações sobre cada item inserido, como: o tipo de item, o respectivo código, de acordo com os Sistemas de Catalogação de Material ou de Serviços; a unidade de fornecimento do item; quantidade a ser adquirida ou contratada; descrição sucinta do objeto; justificativa para a aquisição ou contratação; estimativa preliminar do valor; o grau de prioridade da compra ou contratação; a data desejada para a compra ou contratação; e se há vinculação ou dependência com a contratação de outro item para sua execução, visando a determinar a sequência em que os respectivos procedimentos licitatórios serão realizados (BRASIL, 2019).

Cada etapa do desenvolvimento do PAC é estabelecida por meio de um cronograma, devendo as atividades de elaboração, acompanhamento e ajustes seguirem os prazos pré-estabelecidos, conforme descrito a seguir:

**Quadro 1-** Cronograma de elaboração do PAC.

<b>Cronograma de elaboração do PAC</b>	
<b>Atividade</b>	<b>Prazo</b>
Envio pelas áreas requisitantes dos itens que pretendem contratar ao setor de licitações	Até 01/04
Consolidação dos itens e cadastramento do PAC pelo setor de licitações	15/01 a 15/04
Aprovação do PAC pela autoridade competente	Até 30/04
Envio ao Ministério da Economia	Até 30/04
Possibilidade de inclusão, exclusão ou o redimensionamento de itens do PAC visando à sua adequação à proposta orçamentária do órgão ou entidade ao qual se vincular a UASG	De 1º a 30/09 e de 16 a 30/11
Adequação do PAC ao orçamento aprovado	15 dias após a aprovação da Lei Orçamentária Anual (LOA)

Fonte: BRASIL (2019), adaptado.

O Quadro 1 demonstra que as atividades relacionadas ao processo de elaboração e definição das contratações a serem realizadas pelos órgãos públicos devem ser criteriosamente organizadas, de maneira que os prazos sejam atendidos, com vistas a realizar as inclusões e adaptações necessárias.

Conforme esclarece Jund (2006) e Matias-Pereira (2012), excetuando-se os casos resguardados em lei, a aquisição de materiais e contratação de serviços em órgãos públicos devem se sujeitar ao processo licitatório, conforme instituído no artigo 37 da Constituição Federal, regulamentado pela Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, qual seja, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e suas atualizações (Lei nº 10.520/2002, que trata do pregão) e decretos regulamentadores.

Desta forma, nas palavras de Matias-Pereira (2012, p, 129), “procedimentos licitatórios, no direito público brasileiro, vêm recebendo ao longo da nossa história um tratamento legislativo sistemático”.

O termo licitação pode ser entendido, conforme explicam Jund (2006) e Matias-Pereira (2012), como sendo o procedimento administrativo caracterizado pela sequência ordenada de atos, através do qual a Administração (Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário) contrata com terceiros, serviços e obras, realizando compras ou alienações, objetivando a seleção da melhor e mais vantajosa proposta dentre as disponibilizadas pelos vários interessados, garantindo a impessoalidade do administrador, bem como a igualdade de participação a todos os que com ela desejam contratar.

Os autores Jund (2006) e Matias-Pereira (2012), baseados na Lei 8.666/1993, expõem que, ao se realizar os procedimentos licitatórios, é necessário que se atente para princípios elementares de: legalidade (ou procedimento formal); impessoalidade; moralidade e probidade administrativa; isonomia (ou igualdade entre os licitantes); publicidade; vinculação ao instrumento convocatório; julgamento objetivo; sigilo na apresentação das propostas; e adjudicação compulsória ao vencedor, e por eles a licitação deve ser processada e julgada.

Ratificando o que os autores supramencionados afirmam, em seu artigo 3º, a Lei 8.666/1993 declara que:

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

No artigo 22 da lei nº 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, está especificado as modalidades de licitação. São elas: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. O Governo Federal, por meio da Lei 10.520, de 17 de julho de 2002, apresentou outra modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comum no âmbito da União, dos Estados, Distrito Federal e Municípios.

### **2.5.1 Modalidades de licitação**

As modalidades licitatórias descritas no artigo 22 da Lei 8.666/1993 são as apresentadas a seguir, identificando suas particularidades e explicitação.

A Concorrência, de acordo com a Lei 8.666/1993, “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, art. 22, § 1º).

Refere-se, de acordo com Matias-Pereira (2012) a mais complexa das modalidades licitatórias e é comumente empregado para a realização de contratos de valores elevados, fato este que requer ampla publicidade. De acordo com qual é o órgão ou entidade da administração contratante, a publicidade da modalidade concorrência deve ser realizada no Diário Oficial ou em jornal de grande circulação do Estado ou Município, obedecendo ao prazo mínimo de 30 dias de antecedência, assinalando o local no qual os interessados poderão ter acesso ao texto na íntegra, cujo teor deve conter as informações detalhadas da licitação.

Conforme consta no artigo 23 da Lei 8.666/1993, alterado pelo Decreto nº 9.412, de 18 de junho de 2018, o valor para contratação na modalidade concorrência é de: acima de R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais) para obras e serviços de engenharia; acima

de R\$ 1.430.000,00 (um milhão, quatrocentos e trinta mil reais), para demais compras e serviços.

A Tomada de preços “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, art. 22, § 2º).

A participação dos interessados nessa modalidade de licitação requer um cadastro prévio que pode ser realizado em até três dias antes data de abertura das propostas (MATIAS-PEREIRA, 2012). Contudo, considerando o princípio da isonomia, de acordo com Jund (2006), os documentos a serem requeridos pela Administração Pública ao licitante não cadastrado são apenas aqueles exigíveis por lei que comprovem habilitação compatível com o objeto da licitação, nos termos do edital.

Quanto à publicidade e prazo de divulgação, em conformidade com a lei, Matias-Pereira (2012) informa que a tomada de preços deve ter publicação no Diário Oficial ou em jornal de grande circulação, com no mínimo 15 dias de antecedência da data de abertura das propostas.

Os valores para contratação na modalidade tomada de preços são de: até R\$ 3.300.000,00 (três milhões e trezentos mil reais) para obras e serviços de engenharia; até R\$ 1.430.000,00 (um milhão, quatrocentos e trinta mil reais) para demais compras e serviços. (BRASIL, 2018).

A modalidade denominada Convite é definida pela Lei 8.666/1993 como:

[...] 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, art. 22, § 3º).

Jund (2006) e Matias-Pereira (2012) explicam que o convite é a modalidade de licitação mais simples e destina-se às contratações mais ágeis, econômicas e de produtos e/ou serviços de pequeno valor. Nessa modalidade licitatória não é necessário que o edital ou instrumento convocatório (carta-convite) seja publicado no Diário Oficial, bastando somente sua afixação em local próprio e visível nas instalações do órgão ou departamento responsável pela licitação.

A contratação na modalidade convite obedece aos valores de: até R\$ 330.000,00 (trezentos e trinta mil reais) para obras e serviços de engenharia; até R\$ 176.000,00 (cento e setenta e seis mil reais) para demais compras e serviços.

Conforme explicitado na lei, a modalidade Concurso representa:

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, art. 22, § 4º).

É, portanto, a modalidade utilizada, visando à escolha de trabalhos técnicos ou científicos, exemplificando, os estabelecidos para escolha de projetos arquitetônicos, hinos e monumentos artísticos, dentre outros. (JUND, 2006). Não há valor delimitado para esse tipo de contratação.

Em se tratando do Leilão, de acordo com a legislação é:

[...] a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação (BRASIL, 1993, art. 22, § 5º).

A publicação desta modalidade deve ser realizada com no mínimo 15 dias de antecedência da data marcada para o leilão (MATIAS-PEREIRA, 2012). Para esse tipo de contratação não há valor delimitado.

O Pregão foi instituído através da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002 e institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, tal modalidade de licitação, para aquisição de bens e serviços comuns. Os bens e serviços comuns devem ter os padrões de desempenho e qualidade objetivamente definidos pelo edital, através de especificações usuais no mercado (BRASIL, 2002).

O pregão pode ser realizado de maneira presencial ou eletrônica (ou virtual), contudo, o pregão eletrônico, regulamentado pelo Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, permite que o processo seja mais dinâmico e contribui para que um número maior de licitantes possa participar, fato este que eleva o poder de negociação (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O autor Jund complementa a ideia anterior, afirmando que:

A realização dessa modalidade licitatória [pregão], quando bem aplicada, pode trazer importantes benefícios e vantagens nas contratações, pois o pregoeiro poderá agir como um negociador, devendo ter a sensibilidade para saber até que ponto as propostas que estão sendo ofertadas são viáveis para o proponente, evitando-se, dessa forma, a formalização de contratos que não poderão ser executados por serem inexequíveis, além de poder contratar pelo melhor preço, uma vez que estimula a competição entre os licitantes (JUND, 2006, p.387e 388)

Para uso desta modalidade de licitação não há estipulação de valor do bem e/ou serviço a ser contratado. O que deve ser observado é a maneira que irá proceder com a publicação, de acordo com o valor a ser contratado, que poderá ser no Diário Oficial, meio eletrônico ou jornal, dentre outros (JUND, 2006).

O prazo fixado para a apresentação das propostas, contado a partir da publicação do aviso, não será inferior a 8 (oito) dias úteis, conforme apresentado no artigo 4º da Lei nº 10.520/2002.

O artigo 24 da Lei nº 8.666/1993 apresenta condições específicas para que a Administração Pública, embasada em critérios previamente definidos e justificados pela autoridade competente, não necessite realizar os procedimentos licitatórios. Para tanto, foram previstos na lei de licitações os institutos da dispensa e da inexigibilidade (JUND, 2006).

Sobre a dispensa de licitação, Jund (2006) esclarece que:

Por possibilitar a competição entre os proponentes e oferecer todas as condições para que seja realizado o certame, a dispensa de licitação não é obrigatória, e sim, uma faculdade que a Administração Pública possui para fundamentar a contratação de produtos e serviços quando tiver condições de caracterizar tal situação como sendo a proposta mais vantajosa (JUND, 2006, p. 390).

Os valores permitidos para contratação através da dispensa de licitação são de: até R\$33.000,00 (trinta e três mil) para obras e serviços de engenharia; até R\$17.600,00 (dezessete mil e seiscentos reais) para demais compras e serviços, conforme redação dada pelo Decreto nº 9.412, de 18 de junho de 2018.

Já o artigo 25 da Lei 8.666/1993 indica que é inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial para:

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, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes; II - para a contratação de serviços técnicos enumerados no art. 13 desta Lei, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação; III - para contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou através de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública (BRASIL, 1993).

Em se tratando da dispensa e da inexigibilidade de licitação, Matias-Pereira (2012) esclarece que a Administração Pública tem a faculdade de praticá-las. Contudo, insta salientar que seu uso requer procedimentos formais, haja vista que um dos princípios elementares dos atos públicos é a legalidade (ou procedimento formal).

Corroborando com esta ideia, Jund (2006, p. 391) acrescenta que “as condições e procedimentos da dispensa e da inexigibilidade são obrigatórios e sua inobservância caracteriza ilícito penal previsto no art. 89 da Lei de Licitações”.

Há que se citar, ainda, o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), que é disciplinado pela Lei nº 12.462 de 4 de agosto de 2011, regulamentado pelo Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011, e alterações do Decreto nº 8.080, de 20 de agosto de 2013. Sendo inicialmente criada para suprir as necessidades de obras para os eventos esportivos no Brasil como a Copa do Mundo e as Olimpíadas, a legislação que versa sobre esta modalidade licitatória tem evoluído. Conforme especificado no artigo 2º do Decreto nº 7.581/ 2011, a aplicabilidade desta modalidade destina-se tão somente às licitações e contratos necessários a efetivação dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016; Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação – FIFA 2013 e da Copa do Mundo FIFA 2014, obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos dos Estados distantes até trezentos e cinquenta quilômetros das cidades sedes das competições (BRASIL, 2011).

Considerando todos os procedimentos licitatórios, a Lei nº 8.666/1993 apresenta nos artigos 89 a 99 os crimes, e estabelece as penas decorrentes da inobediência da aplicação das regras de licitação e contratos administrativos. Os artigos 100 a 108 da referida lei dispõe sobre o processo e o procedimento judicial, citando-se crimes de ação penal pública incondicionada, cabendo ao Ministério Público denunciar aquele que cometê-los (MATIAS-PEREIRA, 2012).

A respeito de qual a correta modalidade de licitação deve ser utilizada, Jund (2006, p. 384) esclarece que o critério normalmente adotado, “ocorre por meio da verificação do valor estimado do objeto a ser adquirido e/ou contratado, em função dos limites divulgados pelo Governo Federal e aplicáveis a todos os entes federados”.

Detalhar sobre modalidades licitatórias, suas aplicações e particularidades tem como propósito propiciar entendimento sobre as legalidades que devem, necessariamente, serem seguidas quando da aquisição de qualquer material e/ou serviço na Administração Pública. Desta forma, é importante destacar que as atividades administrativas relacionadas ao processo de compras precisam ser conduzidas de forma eficiente e eficaz, com vistas à otimização do processo. Uma vez que demandam prazos previamente estabelecidos por lei, qualquer ineficácia no processo, seja em decisões ou nos atos propriamente ditos, pode gerar atrasos na entrega no material e/ou serviço ao solicitante, fato este de pode interferir em suas atividades profissionais.

### 3 METODOLOGIA

Nas palavras de Vergara (2006) e Mascarenhas (2012) a metodologia é o estudo ou detalhamento do caminho a ser seguido durante a pesquisa para se chegar a uma conclusão científica, caminho este que deve ser capaz de conduzir o pesquisador a resolução do problema.

Corroborando, Marconi e Lakatos (2011, p. 110) salientam que o “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

De acordo com Severino (2007) em se tratando da ciência como uma modalidade de conhecimento, esta só se confere como decorrência da junção do lógico com o real, do teórico com o empírico. Sendo assim, não se limita a apenas levantar e expor os fatos e ainda a coletar dados, sendo necessária a articulação dos mesmos por meio da leitura teórica. Nas palavras do autor, “só a teoria pode caracterizar como científico os dados empíricos. Mas, em compensação, ela só será ciência se estiver articulando com dados empíricos” (SEVERINO, 2007, p. 126).

O método científico, portanto, configura-se pela definição de processos sistemáticos que visam à descrição da situação pesquisada.

#### 3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

A pesquisa qualitativa, argumenta Godoy (1995), permite que um fenômeno seja mais satisfatoriamente compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser avaliado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva dos indivíduos nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Para se compreender a dinâmica do fenômeno, uma gama de dados são coletados e analisados.

Diante do exposto, esta pesquisa tem abordagem qualitativa, uma vez que engloba métodos qualitativos que subsidiarão para uma análise mais aprofundada do tema proposto. Assim, a abordagem qualitativa estará presente quando se trata da opinião dos sujeitos, coletada por meio de entrevistas.

#### 3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

Para consolidar este estudo, o método de pesquisa utilizado é a pesquisa descritiva que, conforme explicam Vergara (2006), Gil (2010) e Mascarenhas (2012), se propõe a descrever características de certa população ou fenômeno, podendo ainda identificar se há relação entre as variáveis analisadas.

A pesquisa descritiva se adequa a este trabalho considerando que seu intuito é identificar e descrever as estratégias de gestão adotadas no IFMG e seus reflexos nos processos de aquisição de recursos didáticos que subsidiarão na compreensão dos conteúdos curriculares inerentes às disciplinas dos cursos ofertados pelo *Campus* São João Evangelista.

### 3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Identificar e ter conhecimento de como os dados de uma pesquisa foram obtidos, bem como os procedimentos empregados em sua análise e interpretação, possibilita a avaliação da qualidade e confiabilidade dos resultados alcançados (GIL, 2010).

Em se tratando dos meios, para realizar esta pesquisa utilizou-se a pesquisa bibliográfica e investigação documental.

Severino (2007) e Gil (2010) explicam que a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de registros provenientes de pesquisas anteriores, abrangendo documentos impressos como livros, artigos, teses, material disponibilizado pela *internet*, etc.

Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de possibilitar ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2010).

A pesquisa bibliográfica trata-se, portanto, da fundamentação teórica que subsidiou a linha de pesquisa (VERGARA, 2006), e conta com a análise de literatura sobre o que os teóricos consideram sobre os temas relacionados ao objeto deste estudo, sendo realizada através de pesquisas em livros, dissertações, teses, revistas impressas e digitais, redes eletrônicas, etc.. Os assuntos abordados são relevantes e contribuíram para conclusão da pesquisa.

Em se tratando da pesquisa documental, Severino (2007) afirma que se tem como fonte documentos no sentido amplo, incluindo documentos impressos, jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais, etc. Os conteúdos ainda não foram tratados analiticamente e são, portanto, matéria-prima através da qual o investigador desenvolverá a pesquisa e análise.

A investigação documental se deu através de consulta a documentos pertencentes à instituição, tais como: portarias, regulamentos, resoluções, manuais, circulares, ofícios, memorandos, etc., com vistas a obter informações mais concretas sobre as estratégias gerenciais da instituição ao longo dos anos.

Através das análises documentais, pode-se conhecer e compreender o uso das estratégias gerenciais adotadas no IFMG e no *Campus* São João Evangelista ao longo dos anos até a atualidade, de maneira a compreender sua interferência nos processos administrativos e consequente disponibilização dos recursos didáticos. Analisou-se, ainda, os procedimentos administrativos relacionados aos processos de aquisição de bens e/ou contratação de serviços, referentes aos períodos de centralização e descentralização da gestão do IFMG.

### 3.4 Unidades de observação e sujeitos da pesquisa

A pesquisa se desenvolveu no IFMG - *Campus* São João Evangelista, especificamente nos setores vinculados ao Departamento de Administração e Planejamento e que lidam diretamente com os processos de planejamento e compras. A pesquisa foi realizada tendo como fonte de análise o curso de Bacharelado em Agronomia, com o propósito de compreender a importância do uso de recursos didáticos nas disciplinas ofertadas na grade curricular, além de identificar aspectos relacionados à disponibilidade de tais recursos.

Para esta pesquisa, os sujeitos envolvidos são os servidores administrativos alocados no Departamento de Administração e Planejamento e que acompanharam o período anterior à criação do IFMG, o período de centralização da gestão, bem como aqueles que estão vivenciando o período de transição para a descentralização. Citam-se, ainda, docentes do IFMG, visando verificar a disponibilidade, importância e efetividade do uso de recursos didáticos no processo de transmissão e compressão dos conteúdos que compõem a grade curricular deste curso.

A escolha do curso de Bacharelado em Agronomia como fonte para subsidiar a linha de pesquisa justifica-se em virtude de que neste curso são utilizados vários tipos de materiais didáticos (como animais vivos, insumos químicos, sementes, instalações, instrumentos de medição, equipamentos de laboratórios, maquinários, reagentes químicos, vidrarias, livros, serviços, etc), além de ser um curso que teve início na fase centralizada do IFMG. Portanto, acredita-se que a análise deste curso é suficiente para proporcionar dados reais para concretizar a pesquisa.

### **3.5 Instrumentos de coleta de dados**

A entrevista consiste em coletar, diretamente com os sujeitos da pesquisa, informações sobre determinado assunto, ocorrendo interação entre pesquisador e pesquisado. Desta forma, o pesquisador almeja apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam (SEVERINO, 2007). Complementando, Cervo, Bervian e Silva, (2007. p. 51) afirmam que “a entrevista não é uma simples conversa. É uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”. Seguindo este pensamento, Marconi e Lakatos (2007) afirmam que o objetivo principal da entrevista é obter informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema.

Com o intuito de coletar informações necessárias para a pesquisa, realizou-se entrevistas semiestruturadas com 4 (quatro) servidores do Departamento de Administração e Planejamento que lidam ou já lidaram diretamente com as atividades de planejamento e compras dos itens que são utilizados como recursos didáticos no *Campus* São João Evangelista e que presenciaram o momento em que tais atividades eram realizadas de forma centralizada e/ou que estão vivenciando o período de transição para descentralização.

Tais entrevistas visam ao aprofundamento no conhecimento de como são executadas as atividades em seus respectivos setores e ainda a percepção dos servidores em relação às atividades desenvolvidas, no tocante à qualidade, eficiência, eficácia e efetividade, considerando o tempo necessário para realizar os procedimentos legais obrigatórios até a entrega do item ao solicitante.

Realizou-se, também, entrevistas semiestruturadas com os professores do curso de Bacharelado em Agronomia, com vistas a verificar se os materiais necessários para ministração de aulas (quer sejam teóricas ou práticas), realização de pesquisas e estudos em laboratórios estão disponíveis de forma adequada, no que se refere à quantidade, qualidade e disponibilidade no momento de necessidade. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas, de modo a contemplar os pontos objeto deste estudo.

Foram entrevistados 4 (quatro) profissionais atuantes no curso supracitado. A definição do número de participantes se justifica tendo em vista que a rotatividade de professores no curso é alta, e a intenção da pesquisa é que as informações coletadas sejam de sujeitos que tenham vivenciado tanto o período de centralização quanto o de descentralização. Assim, foi possível fazer um comparativo na disponibilidade de recursos didáticos nestes períodos.

As entrevistas foram transcritas como forma de favorecer sua análise.

### 3.6 Análise e interpretação dos dados

Através dos procedimentos indicados anteriormente, os dados foram obtidos, elaborados e classificados de forma sistemática. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), antes da análise e interpretação dos dados, estes devem ser selecionados, codificados e tabulados.

Na etapa de seleção, os dados são minuciosamente examinados. Para tanto, já com o material coletado, o pesquisador os verifica criteriosamente, permitindo desta forma a identificação de falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem interferir no resultado da pesquisa (MARCONI E LAKATOS, 2007).

O referido autor ainda complementa que:

A seleção cuidadosa pode apontar tanto o excesso como a falta de informações. Neste caso, a volta ao campo para reaplicação do instrumento de observação pode sanar esta falha. A seleção ocorre também para evitar posteriores problemas de codificação (MARCONI E LAKATOS, 2007, p. 168).

Com os dados manuseados e com os resultados obtidos, é necessário que se faça a interpretação dos mesmos. Marconi e Lakatos (2007, p. 169) afirmam que “a importância dos dados está não em si mesmo, mas em proporcionarem respostas às investigações”.

O processo de análise e interpretação dos dados são ações distintas, todavia estão intrinsecamente relacionados. Inobstante ao fato de se ter os dados válidos, a eficácia da análise da interpretação é que determinará o valor da pesquisa. Por meio da análise, o pesquisador aprofunda mais nos detalhes sobre os dados sucedentes do trabalho estatístico, com o propósito de alcançar respostas às suas indagações, e tenta estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, através da análise (MARCONI E LAKATOS, 2007).

A interpretação representa a ação intelectual que tem como propósito dar significado mais amplo as respostas, associando-as a outros conhecimentos. Denota a exibição do real sentido do material apresentado, comparado aos objetivos propostos e ao tema. Desta forma, elucida tanto o sentido do material apresentado como permite fazer deduções mais amplas dos dados discutidos (MARCONI E LAKATOS, 2007).

Por fim, parte-se para a ligação com a teoria, fato este que surge no momento no momento inicial da escolha do tema. Consiste na ordem metodológica e implica uma definição em relação às opções disponíveis de interpretação da realidade social (MARCONI E LAKATOS, 2007).

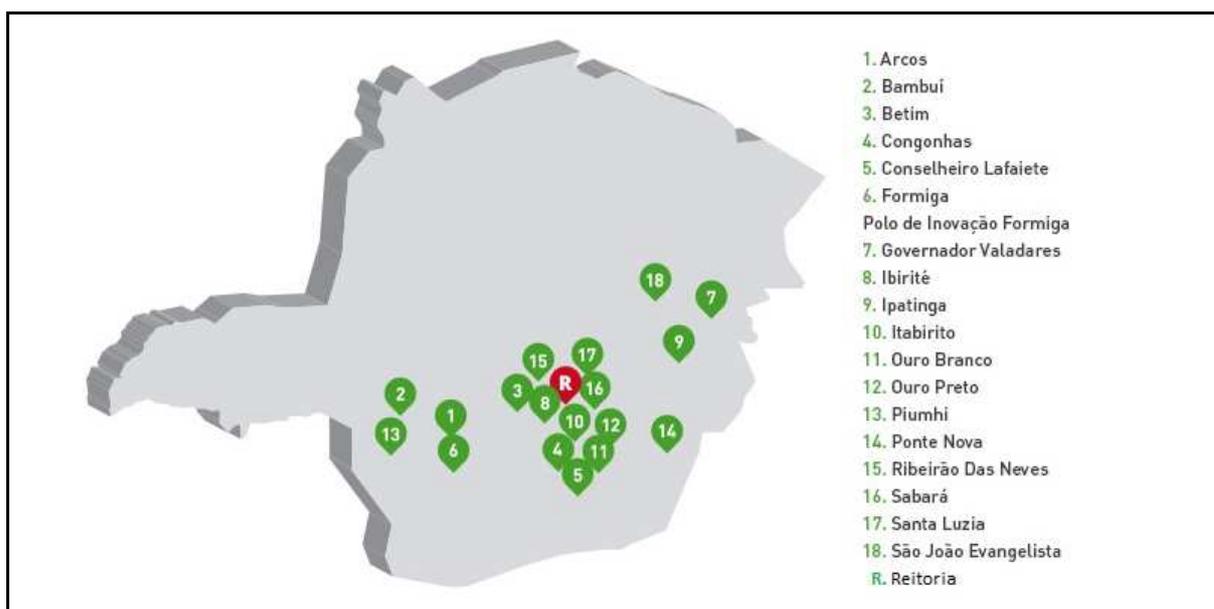
A organização e análise dos dados coletados fornece subsídio para o alcance dos objetivos propostos por este estudo. A apresentação dos resultados obtidos foi exposta por meio de relatório.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Como subsídio para a análise dos resultados, é importante que se identifique o local de realização da pesquisa, com vistas a se conhecer as características que instigaram o estudo em questão, conforme apresentado a seguir.

### 4.1 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

Inicialmente formado pela incorporação da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, do Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET) de Ouro Preto e de Bambuí, das Unidades Descentralizadas de Ensino (UNED) de Formiga e Congonhas, atualmente o IFMG é uma autarquia constituída por uma unidade administrativa, a Reitoria, localizada na capital mineira, Belo Horizonte, e por mais 18 *campi* localizados em regiões estratégicas do estado, sendo eles: Bambuí, Betim, Congonhas, Formiga (cita-se também o Polo de Inovação Formiga), Governador Valadares, Ibirité, Ouro Branco, Ouro Preto, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia e São João Evangelista, além dos *campi* avançados de Arcos, Conselheiro Lafaiete, Ipatinga, Piumhi, Itabirito e Ponte Nova (IFMG, 2019).



**Figura 1** - Unidades do IFMG

Fonte: (IFMG (2019), Disponível em < <https://www2.ifmg.edu.br/portal/sobre-o-ifmg/o-que-e-o-ifmg>>), adaptado.

A Figura 1 demonstra como estão geograficamente localizados a reitoria e os *campi* que integram o IFMG.

A instituição possui polos de ensino à distância nos municípios de Bambuí, Betim, Governador Valadares, Ouro Branco, Ouro Preto, São João Evangelista, Santa Luzia (IFMG, 2019).

O IFMG oferta mais de 70 cursos em seus diversos *campi*, entre as modalidades de Formação Inicial e Continuada (FIC), Ensino Técnico (integrado ao Ensino Médio, Concomitante, Subsequente e Educação de Jovens e Adultos), Ensino Superior (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia) e Pós-Graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*. Menciona-se ainda, as parcerias realizadas entre o IFMG e outras instituições de Ensino Superior, com o propósito de se promover programas de Mestrado Interinstitucional (MINTER) e Doutorado

Interinstitucional (DINTER). Atualmente, de acordo com dados do Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle (SIMEC), estão matriculados nas diversas unidades do IFMG aproximadamente 10 mil alunos (IFMG, 2019).

A missão do IFMG constitui-se em “ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional.”. Como visão, o IFMG propõe-se em “ser reconhecida como instituição educacional inovadora e sustentável, socialmente inclusiva e articulada com as demandas da sociedade” (IFMG, 2019).

Para as organizações do setor privado, o fator determinante de sucesso pode ser medido numa perspectiva financeira homogênea, onde se observa o aumento do valor para os acionistas. Já as organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos abrangem um conjunto amplo e diversificado de missões e, portanto, devem definir seu impacto social e seus objetivos maiores de maneira diferente. Assim sendo, o critério definitivo de sucesso para as organizações do setor público e para as entidades sem fins lucrativos é o desempenho no cumprimento da missão (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para que a missão e a visão que o IFMG assume sejam atingidos, são necessários esforços de todos os profissionais que atuam na instituição. Desta forma, as atividades-fim e as atividades-meio formam um processo de interligação e interdependência, ou seja, uma não subsiste sem a outra. Os esforços de todos os sujeitos da organização devem estar alinhados com os objetivos finais da instituição.

## **4.2 Estratégias gerenciais e planejamento estratégico do IFMG**

Em se tratando das estratégias gerenciais adotadas no IFMG, este estudo abordará os estilos de gestão centralizada e descentralizada e seus reflexos nos procedimentos para aquisição de bens e/ou contratações de serviços que são utilizados como recursos didáticos.

No IFMG, nos primeiros anos de sua criação, a estratégia adotada para gerir a instituição foi o estilo centralizado, ou seja, todas as decisões e execuções das atividades administrativas relacionadas às compras eram concentradas na reitoria, cabendo aos *campi* tão somente as atividades de auxílio. Com a alternância de Reitor em setembro de 2015, o modelo de gestão do IFMG está em fase de mudança, passando a adotar um estilo de gestão descentralizado, sendo gradativamente incumbida aos *campi* a execução das atividades administrativas.

Na visão de Maximiano (2011) há dois focos sobre os quais a estratégia de uma organização pode ser analisada. A primeira é a posição estratégica ou postura estratégica, que se refere à situação atual da empresa em que as decisões que foram realizadas no passado ainda estão influenciando no presente. Indica o comportamento histórico da empresa desde um determinado ponto no passado até o momento atual da organização. A segunda diz respeito aos planos estratégicos, que são decisões que irão afetar o futuro da empresa, ou seja, sendo adotadas no presente irão influenciar o futuro da organização.

Numa instituição que aglomera várias unidades, como no caso do IFMG, as necessidades também são diversas. Logo, cada *campus* da instituição possui necessidades próprias que demandam produtos e serviços específicos. Sendo assim, cabe aos gestores identificar as melhores estratégias administrativas para propor e desempenhar um trabalho eficiente e eficaz e efetivo, capaz de atender às necessidades de seu público alvo, promovendo, desta forma, um serviço de qualidade e que, por conseguinte, direcione a organização à atingir seus objetivos.

Os autores Nascimento e Carvalho (2006) afirmam que a mudança é o ato mais sensato no instável mundo das relações organizacionais, mormente em uma época de transformações rápidas, irreversíveis e surpreendentes que incluem praticamente todas as

áreas do conhecimento humano. É perceptível a relatividade dos valores, crenças e costumes em todos os segmentos da sociedade e que se estendem para as organizações.

Os referidos autores ainda complementam que:

Neste sentido, as transformações de mentalidade e de comportamento passam a ser paradigmas obrigatórios para que as pessoas e instituições procurem se adaptar às profundas alterações por que passa a sociedade em geral. Na contramão da realidade organizacional de hoje, há ainda um número expressivo de instituições públicas e privadas, grupos e pessoas que resistem o quanto podem às inovações constantes, permanecendo presos a padrões de comportamento profissional ultrapassados. Ao mesmo tempo não podemos esquecer o fato de que o progresso tecnológico, científico e organizacional é uma aspiração legítima de todos os povos. (NASCIMENTO e CARVALHO, 2006, p. 23)

As mudanças de grande impacto social assim como as mudanças nos valores e metodologias de trabalho conduzem, primeiramente, ao sistema estratégico. Consequentemente, este aponta soluções apropriadas, refletidas principalmente nas ações de enfrentar e assimilar a complexidade crescente das organizações e a necessidade de maior flexibilização, administração de conflitos e preparação de mudanças (NASCIMENTO e CARVALHO, 2006).

Destarte, é preciso verificar se as estratégias gerenciais nas organizações contribuem para o alcance dos seus objetivos finais. No tocante ao IFMG, é preciso analisar se as decisões estratégicas assumidas pelos gestores contribuem para a execução das atividades administrativas e pedagógicas que, consequentemente, impactarão na atividade finalística da empresa, que é promover ensino de qualidade.

O IFMG tem o “compromisso com a valorização do aprendizado através do desenvolvimento de habilidades e competências, e da geração de conhecimentos humanísticos, científicos e tecnológicos” (IFMG, 2019). De acordo com Matias-Pereira (2010) cabe à Administração identificar e interpretar os objetivos definidos pela instituição e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, visando alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação.

O planejamento é uma prática essencial na administração e pode ser entendido como um conjunto de ações interligadas e complementares, realizadas nas diferentes instâncias da organização, que tem como propósito atingir determinado objetivo. Apresenta-se como um instrumento que possibilita uma decisão mais racional, ocasionando a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, amortizando os riscos e ampliando as possibilidades de alcançar os objetivos organizacionais (MATIAS-PEREIRA, 2010).

No entendimento de Matias-Pereira (2010, p.132), o planejamento estratégico é de fundamental importância na administração, seja ela pública ou privada e se define como “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com o seu ambiente”.

Conforme consta em seu Relatório de Gestão, o instrumento gerencial adotado pelo IFMG que detalha o planejamento estratégico da instituição, por meio de objetivos, metas e ações orientadas para um determinado período, geralmente um quadriênio, é denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). A elaboração do PDI iniciou-se no ano de 2012, após ser tido como uma exigência legal prevista na Lei nº 10.861/2004 (que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências (BRASIL, 2004)) e no Decreto nº 5.773/2006 (que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino (BRASIL, 2006)). O PDI tem como objetivo nortear a instituição por meio da identificação das políticas e diretrizes institucionais,

bem como promover o acompanhamento dos objetivos estratégicos (RELATÓRIO DE GESTÃO IFMG, 2015); (RELATÓRIO DE GESTÃO IFMG, 2016); (RELATÓRIO DE GESTÃO IFMG, 2018).

A formulação do PDI abrange extensa discussão de ideias e visões com a comunidade acadêmica, com vistas ao estabelecimento de objetivos de longo prazo, nivelados com todos os segmentos da instituição. Assim sendo, o PDI engloba o projeto pedagógico institucional com ações de integração regional, princípios da organização didático-pedagógica e políticas de ensino pesquisa e extensão, assim como sua estrutura organizacional e de gestão. Seu propósito respalda-se em uma educação contextualizada, norteadas em princípios, valores e conhecimentos que intensificam a ação humana para desenvolvimento de sua cidadania (IFMG, 2015); (IFMG, 2016); (IFMG, 2018).

A fundamentação do planejamento estratégico do IFMG baseia-se no arranjo geográfico da instituição, como também na ampliação da educação profissional e tecnológica, na expressiva mudança das viabilidades de acesso à educação nos diversos níveis e modalidades e nos desafios encontrados atualmente. O Planejamento Estratégico do IFMG mantém como quesitos fundamentais a missão, visão e princípios da instituição (IFMG, 2015); (IFMG, 2016); (IFMG, 2018).

Na efetivação de sua missão, visão e princípios, o IFMG mantém atitude conectada à vocação produtiva do seu lócus, intentando por maior adição da mão de obra qualificada nesse mesmo espaço e ao acompanhamento constante do perfil socioeconômico, político-cultural e ambiental da região abrangida. Zela pela integração entre ciência, tecnologia, cultura e conhecimentos específicos, atentando-se para as particularidades sociais, culturais, ambientais das populações adjacentes, empenhando-se em satisfazer os anseios de ofertar uma educação pública e de alta qualidade. A estruturação dos objetivos estratégicos do IFMG baseia-se nos resultados do diagnóstico das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças no ambiente de atuação da instituição (IFMG, 2015); (IFMG, 2016); (IFMG, 2018).

Matos (1980) afirma que planejar é administrar, uma vez que o planejamento está inserido no contexto administrativo do qual a decisão é o resultado; assim, concentra-se nos fatos correntes e age como instrumento gerencial para ação imediata. Através do planejamento é possível que a organização se previna contra o obsolescimento, além de permitir que haja intervenções organizacionais inovadoras, e assim, adaptá-la às mudanças. A inexistência de um planejamento preciso, adequado, dinâmico e idealizado de acordo com a realidade do mercado e da instituição, faz com que a organização seja conduzida pelos acontecimentos. Desta forma, o planejamento necessita ser ajustável às persistentes mudanças situacionais. Isto requer que as estruturas organizacionais sejam flexíveis, de maneira que possibilitem retificações ágeis, devido ao rumo dos acontecimentos.

As ações do IFMG são diretamente afetadas pelos acontecimentos políticos, econômicos e sociais do país. Mudanças nas políticas públicas podem provocar contingenciamentos orçamentário e financeiro, forçando o IFMG a promover o realinhamento de seus objetivos estratégicos, metas e ações previstas no PDI vigente. É importante, contudo, que a instituição busque alternativas efetivas para se precaver de transtornos causados por essas circunstâncias, sem se desprender de sua missão e visão (IFMG, 2018).

### **4.3 Gestão do IFMG**

Conforme estabelece a Lei nº 11.892/2008, os Institutos Federais são organizados “em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada *campus* e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores” (BRASIL, 2008).

O Decreto nº 6.986, de 20 de outubro de 2009 prevê que os Institutos Federais serão dirigidos por um Reitor, nomeado pelo Presidente da República, e os *campi* que integram cada instituto serão dirigidos por Diretores Gerais nomeados pelo Reitor; ambas as nomeações são realizadas após processo de consulta à respectiva comunidade escolar (BRASIL, 2009).

Assim sendo, os diretores gerais da EAFSJE e dos CEFET passaram a ter um gestor maior, qual seja, o reitor, conforme relatado por Marta (2012):

A estrutura da antiga autarquia compreendia departamentos, coordenações e setores. Acima dos departamentos, encontrava-se a figura do diretor geral, então responsável pelo gerenciamento das ações acadêmicas e administrativas. Com a nova estrutura, o organograma do *Campus* São João Evangelista substituiu a figura do diretor geral pela do reitor, ora responsável por ações como a prestação de contas ao Tribunal de Contas da União – TCU, pelas quais antes se responsabilizava o diretor geral (MARTA, 2012, p. 68).

No art. 7º do estatuto do IFMG, cuja versão mais recente foi aprovada através da Resolução nº 12 de 02 de maio de 2018, estabelece que a organização geral da instituição compreende os Órgãos Colegiados, a Reitoria e os *Campi*, sendo constituídos da seguinte forma: I - ÓRGÃOS COLEGIADOS, compostos por: (a) Conselho Superior, (b) Colégio de Dirigentes; II - REITORIA, composta por: (a) Gabinete, (b) Pró-Reitorias que subdividem em: (i) Pró-Reitoria de Ensino, (ii) Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, (iii) Pró-Reitoria de Extensão, (iv) Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, (v) Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; (c) Diretorias Sistêmicas; (d) Auditoria Interna com sua respectiva representação em cada *campus*; (e) Ouvidoria Geral, com sua respectiva representação em cada *campus*; e (f). Procuradoria Federal; III - CAMPI (IFMG, 2018).

O art. 15º do referido estatuto estabelece a Reitoria como o órgão executivo do IFMG, competindo-lhe as funções de administrar, coordenar e supervisionar todas as atividades da Autarquia. Já o art. 13º define que cabe ao reitor representar o IFMG, em juízo ou fora dele, assim como administrar, gerir, coordenar e superintender as atividades da Instituição (IFMG, 2009).

Os recursos orçamentários destinados às instituições pertencentes à Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (Rede EPT) são provisionados na Lei Orçamentária Anual (LOA) e o repasse é realizado pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, do Ministério da Educação (SETEC/MEC), cujo critério de distribuição obedece a metodologia elaborada pelo Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), denominada de Matriz CONIF. A metodologia da Matriz CONIF tem como critérios fatores determinantes, como número de alunos ativos, carga horária dos cursos, dias de curso, peso dos cursos e bonificações (IFMG, 2017).

Os recursos orçamentários do IFMG advêm de arrecadação da receita resultantes dos impostos federais, contribuições e, em alguns *campi*, de receitas próprias (originários da comercialização de excedentes produtivos dos cursos, como laticínios, hortaliças, produtos de panificação, etc.; serviços de reprografia; taxas de uso de espaços cedidos para cantinas, dentre outros). Considerando estes fatores, a declinação nas arrecadações governamentais afeta diretamente a instituição (IFMG, 2017).

O planejamento orçamentário anual da instituição inicia-se pelo Colégio de Dirigentes, que é quem estabelece as políticas institucionais do IFMG para o ano seguinte, e é formado pelos pró-reitores e pelos diretores gerais de cada *campus* (MARTA, 2012).

A cada ano são deliberadas diretrizes institucionais do orçamento, as quais destinam percentuais mínimos do recurso de cada unidade para determinadas ações, como: assistência

estudantil; pesquisa aplicada; extensão; capacitação; comitê de tecnologia da informação; comunicação; internacionalização e educação à distância (IFMG, 2009).

Em relação aos repasses dos recursos orçamentários, é de responsabilidade da reitoria a redistribuição para os *campi*. Assim, o orçamento do *campus* é pré-definido no ano anterior e a reitoria realiza a transferência paulatinamente, de acordo com a liberação do governo federal. O recurso orçamentário é aquele que anui ao órgão realizar compras e/ou contratações, gerando o compromisso junto ao fornecedor. Já o recurso financeiro é o que permite ao órgão realizar o pagamento ao fornecedor. Conforme relato dos entrevistados, independente do estilo de gerir a instituição, a transferência do recurso financeiro realizado pela reitoria é célere, dependendo apenas do repasse realizado pelo governo federal. Os transtornos estão relacionados ao repasse orçamentário, ao qual o processo de compras está vinculado.

Para dar suporte à gestão administrativa, o IFMG conta com o Comitê de Administração que é composto pelos diretores de administração e planejamento de cada *campus* e das diretorias da Pró-reitoria de Administração e Planejamento, e tem como propósito tratar de temas diretamente relacionados à administração e planejamento do IFMG e tornar as decisões mais democráticas.

Conforme apontado por Oliveira (2017, p. 172), comitê ou comissão pode ser entendido como a reunião estruturada de variados profissionais, geralmente possuidores de conhecimentos multidisciplinares e que, através de discussão organizada enunciam opinião sobre uma temática anteriormente definida e que, advinda de debates se apresente como a mais compatível para a realidade da organização.

Uma das ações do Comitê de Administração do IFMG é a aprovação do plano anual de aquisições, que trata de um documento que contém as previsões e cronogramas de compras do ano. De acordo com o histórico de compras do *campus*, o plano anual de aquisições é formulado, cabendo aos *campi* seguir as orientações. Compete aos representantes dos *campi* junto ao Comitê de Administração identificarem se o plano anual de aquisições estabelecido irá atender ou não às demandas do *campus*, e articular proposições que atendam as especificidades de compras e/ou contratações do *campus*.

A elaboração do plano anual de aquisições cumpre a exigência legal determinada por meio de instrução normativa, que estabelece que cada Unidade de Administração de Serviços Gerais (UASG) crie seu Plano Anual de Contratações (PAC).

Com o subsídio da análise de documentos, das entrevistas e, conforme explica Marta (2012), identificou-se que os procedimentos para aquisição de itens e/ou contratações de serviços no IFMG, desde sua criação até os dias atuais, funciona da seguinte forma: em data estabelecida pela Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PROAP), inicia-se o planejamento participativo (que vem a ser a fase inicial do processo de compras, em que são elencadas todas as demandas de compras da instituição) em todos os *campi*, sendo precedido por reuniões orientativas destinadas a explicar aos responsáveis por centros de custos - que são os setores, coordenações e departamentos -, o cronograma das ações, os limites de orçamentos e a metodologia dos procedimentos a serem seguidos. O planejamento é realizado no segundo semestre do ano, para ser executado no ano subsequente. Desta forma, cada responsável por centro de custo deve realizar uma previsão da demanda de itens necessários para executar suas atividades no próximo ano.

Com vistas a informatizar o planejamento participativo da instituição, foi desenvolvido o *software* institucional denominado Sistema de Planejamento Participativo (SISPLAN), que é operacionalizado via *web*. Através da portaria nº 437 de 30 de março de 2016, o SISPLAN foi instituído como ferramenta oficial do IFMG para tramitação de solicitações de compras e contratações e atualmente gerencia o planejamento participativo orçamentário, assim como todas as fases do processo de compra da instituição. Neste sistema,

todas as demandas de aquisição de itens são inseridas pelos responsáveis por centros de custos, com vistas a serem adquiridos posteriormente (IFMG, 2016).

O SISPLAN possui um banco de dados em que consta a descrição do item cadastrado por determinado centro de custo. Havendo necessidade de algum item que não esteja cadastrado, o solicitante deve incluir todas as informações pertinentes ao item, detalhando ao máximo suas características, atentando-se para não especificar nenhuma marca, já que esta ação não é permitida por lei. O cadastro requer, ainda, a identificação do preço estimado do item e a unidade de fornecimento. Após análise por um responsável, este cadastro é aprovado, ou não, para compor o banco de dados. Sendo aprovado, o item fica visível e disponível para ser solicitado por todos que utilizam o sistema.

As funcionalidades do SISPLAN equiparam-se às funcionalidades do sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC), desenvolvido pelo governo federal, cuja proposta é auxiliar na elaboração do PAC.

Encerrado o prazo para efetuar o planejamento, a equipe responsável pelos setores de planejamento e compras, juntamente com o diretor de administração e planejamento do *campus*, analisam o planejamento de cada centro de custo e, havendo necessidade, realizam os ajustes para que o limite orçamentário não seja extrapolado. Os ajustes referem-se ao corte, como é denominado, de itens que não serão adquiridos. No ano subsequente, após ser aprovado pelos responsáveis, o planejamento é executado.

Para melhor compreensão de como as estratégias gerenciais adotadas no IFMG afetam os procedimentos de compras realizados no *Campus* São João Evangelista, julga-se necessários apresentar informações pertinentes sobre o referido *campus*.

#### **4.4 *Campus* São João Evangelista**

O Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* São João Evangelista (IFMG/SJE), como atualmente é conhecido, está localizado no município de São João Evangelista, na região Centro Nordeste do Estado, no Vale do Rio Doce, mais especificamente na Bacia do Suaçuí, próximo aos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri. A economia do município gira em torno da agropecuária, produzindo milho, feijão, leite e seus derivados e gado de corte (IFMG/SJE, 2018).

A trajetória estrutural do *Campus* São João Evangelista iniciou-se no ano de 1947, através da fundação da Sociedade Educacional Evangelistana. Em 1979, pelo decreto nº 83.995 de 4 de setembro a denominação passa a ser Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista (EAFSJE). Por meio da Lei nº 8.731, de 16 de novembro de 1993, a Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista passou a ser uma Autarquia vinculada ao Ministério da Educação e do Desporto, nos termos do artigo 20 do anexo 01, ao decreto 2.147, de 14 de fevereiro de 1997 (IFMG/SJE, 2018).

Em 2008, sancionado pela Lei nº 11.892 de 2008, instituiu-se no Sistema Federal de Ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. São criados, então, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Com a implantação dos Institutos, a EAFSJE passa a ser reconhecida como IFMG - *Campus* São João Evangelista, cuja missão é consolidar-se como um centro de educação, promovendo o desenvolvimento humano e contribuindo para o progresso. As informações anteriores foram consultadas no sítio eletrônico da instituição (IFMG/SJE, 2018).

Em seu quadro de funcionários, atualmente o IFMG/SJE possui 80 técnicos administrativos, 81 docentes efetivos, 13 docentes substitutos, 21 anistiados e 74 terceirizados, perfazendo um total de 269 servidores.

Estão matriculados no *campus* 1.341 estudantes, distribuídos entre os cursos de Técnico em Agropecuária, Técnico em Manutenção e Suporte em Informática, Técnico em

Nutrição e Dietética, Técnico em Agrimensura, Bacharelado em Administração, Licenciatura em Matemática, Licenciatura em Biologia, Bacharelado em Sistemas de Informação, Bacharelado em Agronomia, Bacharelado em Engenharia Florestal e Pós-graduação *Lato Sensu* em Meio Ambiente.

Distribuídos em uma área de aproximadamente 303 hectares, a estrutura física do *Campus* São João Evangelista é composta por prédios de aulas teóricas e práticas; laboratórios de ensino e pesquisas; setores de produção que auxiliam no processo de ensino, pesquisa e extensão (como agroindústria, aviário, estábulos, horta, pocilga, plantação de eucalipto, viveiro de mudas); setores administrativos e pedagógicos. Cita-se ainda a Unidade de Alimentação e Nutrição, a biblioteca, o ambulatório médico e os alojamentos masculino e feminino, uma vez que o *campus* oferece residência a estudantes dos cursos técnicos integrados ao ensino médio, através do regime de internato pleno (RIP). Toda a estrutura do *Campus* São João Evangelista, seja ela física ou de pessoal (servidores), visa conduzir o estudante ao sucesso profissional.

Destaca-se que, comparando-se a instituição antes e após ser um *campus* do IFMG, a então Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista possuía uma quantidade menor de alunos, assim como menos recurso orçamentário. Após ter sido integrado ao IFMG, o *campus* passou a ter maior visibilidade entre a população, ampliou-se a oferta de cursos, o quantitativo de alunos matriculados expandiu e o orçamento destinado ao *campus*, comparado proporcionalmente ao anterior, também aumentou.

Antes de ser incluído na rede dos Institutos Federais, a então Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista (EAFSJE) era subordinada ao setorial contábil do Ministério da Educação (MEC). Todo tratamento orçamentário, inclusive os repasses financeiros, eram realizados diretamente entre o MEC e a instituição.

A estrutura organizacional da EAFSJE era departamentalizada, sendo composta por um diretor geral; por diretores de departamentos, que são encarregados de auxiliar a direção geral na gestão administrativa e pedagógica; e por coordenadores. Nestas condições, o diretor geral era a instância máxima da instituição, possuindo autonomia para tomar as decisões, inclusive definindo como o recurso orçamentário seria investido (MARTA, 2012).

Em se tratando da demanda de compras, os coordenadores de cada setor realizavam um levantamento das necessidades de aquisição para seu setor e encaminhavam o documento, para o Departamento de Administração e Planejamento que, por sua vez, fazia um apanhado e compilava os dados para definir os processos licitatórios a serem realizados no ano seguinte.

Geralmente, no início do ano eram realizados os processos licitatórios de itens de maior urgência e necessidade, como por exemplo alimentos para animais e alimentos para abastecer a Unidade de Alimentação e Nutrição do *campus*. As licitações de itens considerados menos essenciais eram realizadas no segundo semestre. Identificando-se a necessidade de priorizar a licitação de determinados itens em detrimento de outros, era possível realizar essas permutas sem maiores complicações e implicações. As possíveis dúvidas que surgiam sobre as características de qualquer item eram sanadas diretamente com o solicitante. Desta forma, os processos fluíam mais agilmente, conforme o relato a seguir:

As coisas fluíam de modo muito mais natural. O desperdício, as perdas, o retrabalho, o estresse era muito menor antes de se tornar instituto. Fluía muito mais rápido. O processo aqui, talvez o mais difícil, você comprava e talvez em 20 dias o produto já estava aqui na escola (Administrativo 1).

A aquisição dos produtos solicitados pelos requerentes era realizada observando o período de necessidade dos mesmos, sendo disponibilizados em momento oportuno. Assim, os processos de aquisição e/ou contratações dependiam apenas dos prazos legais para serem concluídos. Nestas condições, pode-se afirmar que havia eficiência, eficácia e efetividade na

condução dos procedimentos administrativos destinados à aquisição e/ou contratação de bens ou serviços.

#### **4.5 Reflexos da proposta de centralização do IFMG no *Campus* São João Evangelista**

Na condição de gestor máximo do IFMG, o reitor expande sua forma de gerir aos demais *campi*. Conforme afirma Marta (2012) e de acordo com relatos de entrevistados, com a criação do IFMG o *Campus* São João Evangelista perdeu sua autonomia em relação às decisões gerenciais e execução das atividades administrativas.

O estilo centralizado de gerenciar o IFMG foi a estratégia adotada pelo reitor nos anos iniciais da criação da instituição. Desta forma, todas as decisões e atividades foram concentradas na reitoria. As atividades que antes eram desempenhadas pelos servidores do *campus*, como processos licitatórios, pagamentos aos fornecedores, etc., passaram a ser executados pelos servidores alocados na reitoria.

No que se refere aos procedimentos para aquisição de bens ou contratações de serviços, no *Campus* São João Evangelista, para que o material seja disponibilizado ao docente e discente a fim de ser utilizado como recurso didático, é necessário a realização de trâmites que envolvem a participação tanto do docente quanto dos técnicos administrativos.

Iniciado o período de planejamento anual, os professores enumeram os materiais que presumem serem necessários para ministrar suas aulas, tanto teóricas como práticas, para o ano posterior. Essa listagem contempla desde um pincel para quadro branco até um maquinário, ou seja, deve-se elencar todo tipo de material ou serviço do qual se fará uso. A lista é encaminhada ao coordenador do respectivo curso para o qual o docente leciona. Caso leccione para mais de um curso, tal relação de itens deve ser feita para todos os cursos. Cada curso ofertado pelo *campus* representada um centro de custo diverso. O professor designado como coordenador de curso é o responsável por reunir as demandas de aquisições dos demais professores daquele curso e inserir os dados no SISPLAN. Cada item inserido deve conter uma justificativa de solicitação e a atividade para o qual se destina.

A narrativa dos técnicos administrativos revelam que, comparado à antes da criação do IFMG, houve um progresso considerável na metodologia relacionada ao planejamento participativo, inclusive por informatizá-lo através da implantação do SISPLAN. Essa colocação não impede que reconheçam que há a necessidade de melhorias, e que estas estão acontecendo ao longo dos anos.

O limite orçamentário destinado ao *Campus* São João Evangelista é dividido entre os centros de custos, tendo como critério de distribuição o histórico de aquisições anteriores, bem como as demandas do setor. Assim, cada centro de custo deve planejar suas solicitações de aquisições dentro do limite pré-estabelecido pelo Departamento de Administração e Planejamento.

Os informes coletados através das entrevistas salientam as táticas utilizadas para centralizar as decisões e as atividades na reitoria, de acordo com a visão dos servidores do *Campus* São João Evangelista. As explanações indicam que não houve um estudo aprofundado para constatar a viabilidade de se optar por um estilo centralizado de gerenciar o IFMG, dadas as diferenças culturais e estruturais de cada *campus*. As opiniões dos representantes dos *campi* não foram ouvidas adequadamente e suas justificativas, que refutavam a centralização, não foram analisadas.

Desde o início nós mostramos pra eles, nós justificamos e não valia nada nossa justificativa. A única coisa que diziam: “nós estamos comunicando, nós não estamos

pedindo a sua opinião, não estamos pedindo sua ajuda. Nós estamos te mostrando como é que vai funcionar daqui pra frente”. Falavam desse jeito (Administrativo 1).

Foi uma coisa muito complicada pois, querendo ou não, tanto a escola de Bambuí quanto de São João Evangelista tinham uma cultura diferenciada; cada uma tinha sua autonomia, aí você chega e faz uma mudança assim drástica. Inclusive teve perdas e não é a toa que já voltou atrás, como pode ser visto com essa proposta de descentralizar. Mas foi bem imposta [a centralização] (Administrativo 2).

Num primeiro momento, quando se criou os Institutos Federais, a ideia era ter um órgão gerenciador para dar as diretrizes, mas o que a gente percebeu foi uma centralização de tudo na reitoria, das tomadas de decisões e os *campi* viraram meros executores. A gente acaba não conseguindo discutir nada. Quem sente na pele somos nós, é a ponta (Docente 4).

Os relatos indicam que negligenciou-se as características inerentes aos *campi* agrícolas, faltou um diálogo mais aberto, discussão e análise dos pontos fracos e fortes da estratégia centralizada de gerenciar. Enfim, de certa forma, o sentimento dos servidores entrevistados é de que a centralização foi imposta aos *campi*. Conforme orientação de Oliveira (2015) antes de implementar a estratégia em determinada organização, é importante que se atente para a identificação das ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos no ambiente organizacional, assim como verificar os possíveis riscos a que a organização está sujeita, em função das estratégias a serem adotadas. Desta forma, conforme os relatos apontam, estes estudos preliminares não foram realizados.

Já a elaboração diz respeito à identificação das oportunidades e ameaças no ambiente organizacional e a aplicação de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. É importante que antes de optar entre as alternativas, o gestor identifique e avalie os pontos fortes e os fracos da organização, bem como sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades identificadas e de combater as ameaças (OLIVEIRA, 2015).

Em se tratando das atividades de compras, um dos objetivos da estratégia de centralizar era proporcionar economias de escalas. Ao se efetuar aquisições para todo o IFMG, tem-se um volume maior de compras e consequentemente o preço unitário tende a diminuir. Esta visão é ratificada por Motta e Bresser-Pereira (2004) e Porter (2004), que veem na centralização a vantagem econômica proporcionada pela realização de compras em grande escala.

As atividades destinadas aos servidores do *campus* passaram por algumas alterações no decorrer do período. Inicialmente, todos os procedimentos eram realizados na reitoria, devendo os servidores encaminhar as requisições através de malotes. Assim, toda demanda de serviços que surgia no *campus* era repassada à reitoria.

Para tanto, foram criados formulários típicos para cada serviço a ser solicitado. Desta forma, qualquer necessidade era relatada em formulários apropriados e, após serem assinados pelos responsáveis do setor, pelo diretor de administração e planejamento e pelo diretor geral do *campus*, os documentos eram encaminhados à reitoria via malote, sendo definidos dois dias da semana para que o envio fosse efetuado. Chegando à reitoria, os documentos eram analisados e, somente após o aval dos responsáveis, é que os trâmites para atender a solicitação eram iniciados. Todo esse processo demandava tempo e gerava atrasos no atendimento das solicitações, inclusive nos pagamentos aos fornecedores, gerando juros e multas.

Posteriormente, dentre as atividades de apoio à reitoria desenvolvidas no *campus*, passou a ser atribuídas aos servidores a função de solicitar junto às empresas as cotações de itens mais específicos e repassar à reitoria para que o processo licitatório fosse realizado.

Nestas circunstâncias, os relatos dos entrevistados, assim como os apontamentos feitos por Marta (2012) indicam que havia uma demasiada morosidade nos processos, haja vista o

excesso de burocracia, a grande demanda de serviços de todos os *campi* e o quantitativo de pessoal trabalhando na reitoria, que era insuficiente para atender às necessidades de todos os *campi*.

[...] ao longo do tempo foi percebendo que não era possível centralizar todas as atividades lá [na reitoria] e aos poucos já estavam repassando para os *campi*, que tinham estrutura pra isso, tá fazendo essas atividades (Administrativo 4).

Optando-se por abordar a burocracia como forma de dominação, Matias-Pereira (2010) diz que a mesma se apoia sobre o conhecimento técnico que lhe confere caráter racional e a transforma em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa. Assim, presume-se certa racionalidade impessoal que, norteadas por normas formais que padronizam e conferem isonomia no tratamento dos casos, institui com limpidez as relações de mando e subordinação, através da distribuição das atividades a serem executadas, tendo como parâmetro os objetivos que busca alcançar. Complementando, Merton (1966) e Carbone (1995), citados por Matias-Pereira (2010) expõem que:

Observa-se, por sua vez, que a impessoalidade das normas, em geral acaba transformando um padrão descritivo de critérios e relações em padrão prescritivo, sem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, em que o elemento humano termina por ser desconsiderado na organização. Essa rigidez burocrática tenderia a produzir desajustes, fontes de conflitos potenciais entre o público e o funcionário, visto que os objetivos formais se tornariam dogmas imutáveis, pois derivam da norma burocrática, e esta enrijece qualquer tentativa de reformulação. (MERTON, 1966; CARBONE, 1995, citados por MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 51).

Como forma de agilizar os processos, com o decorrer do tempo algumas atividades foram atribuídas aos *campi*. Citam-se os processos de dispensa de licitação para itens específicos e emergenciais; empenhos para capacitação de servidores; suprimento de fundos; pagamentos de diárias e assistência estudantil. Como os recursos orçamentários e financeiros destinados aos *campi* estavam sob o controle da reitoria, para realizar estes processos era necessário incluir a solicitação em sistema próprio criado para este fim, cuja denominação é Sistema de Descentralização de Crédito (SIDEDEC), identificando as devidas justificativas. Após esse cadastro, o diretor de administração e planejamento, assim como o diretor geral do *campus* deveriam dar um parecer para então encaminhar o processo à reitoria. Somente após a análise do processo e a aprovação pelos responsáveis designados na reitoria é que dava-se prosseguimento aos procedimentos para concluir a atividade. Assim, um processo de dispensa que teoricamente deve ser mais ágil, demandava cerca de duas semanas para ser concluído.

A explanação descrita no Relatório de Gestão do ano de 2014 orienta que:

Nos casos dos *campi* mais antigos, que possuem unidade gestora executora e equipes mais estruturadas para realização de serviços administrativos, como Bambuí, Congonhas e São João Evangelista, os créditos para empenhos dos suprimentos de fundos são descentralizados no sistema SIAFI [Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal], após solicitação realizada no sistema criado pelo IFMG, denominado “SIDEDEC”, para liberação e controle dos créditos descentralizados para os *campi*. Por este sistema, é possível acompanhar a descentralização, os empenhos emitidos e a execução de todos os créditos descentralizados para os *campi*, inclusive os relativos a suprimento de fundos. O pagamento, acompanhamento das despesas e prestação de contas dos suprimentos de fundos são realizados, desta forma, pelos próprios *campi* (RELATÓRIO DE GESTÃO - IFMG, 2015).

Neste mesmo sentido, o Relatório de Gestão ainda informa que, com o propósito de acompanhamento e controle, os *campi* mais novos que não contavam com estrutura de pessoal para realizar os serviços administrativos também deveriam solicitar o suprimento de fundos via SIDEC sem, contudo, ter a descentralização de crédito realizada, já que as atividades de pagamentos e prestação de contas seriam executadas pelos servidores alocados na reitoria.

Corroborando e complementando as informações dos entrevistados, em se tratando especificamente dos processos relacionados ao planejamento e aquisição de itens nos primeiros anos da criação do IFMG, Marta (2012) afirma que:

A execução do planejamento anual (aquisições e/ou contratações) é realizada de forma conjunta pelas Pró-reitorias de Administração e de Planejamento e Orçamento. Os processos referentes às aquisições previstas na Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), realizadas na modalidade de tomada de preço, pregão eletrônico, concorrência e carta convite, ocorrem na reitoria, pela equipe da Pró-Reitoria de Administração, tendo como parâmetro o planejamento anual. Finalizado o processo licitatório na reitoria, os empenhos são encaminhados aos *campi*, que solicitam a entrega das mercadorias e/ou prestação dos serviços e, posteriormente, encaminham as notas fiscais para pagamento na Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Com objetivo de dar agilidade aos processos, emergências como dispensa de licitações previstas na Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), capacitação de servidores, suprimento de fundos, pagamentos de diárias e assistência estudantil são feitas diretamente pelos *campi*, desde que cadastradas em Sistema Próprio para Descentralização de Crédito – SIDEC e encaminhadas à reitoria para aprovação e deliberação (MARTA, 2012, p. 30).

As narrativas revelam que, inobstante algumas atividades terem sido atribuídas aos *campi*, de alguma forma toda a execução dos processos ainda permanecia na dependência da reitoria, seja para liberação de crédito, seja para realização do processo licitatório, seja para pagamento de fornecedor, dentre outros. Por conseguinte, os atrasos na conclusão dos processos não foram abolidos.

Outros pontos relatados nas entrevistas destacam a falta de experiência profissional dos servidores da reitoria na área de planejamento e compras públicas, uma vez que estes foram admitidos em concurso público em função da criação dos institutos federais e ainda não conheciam todos os procedimentos inerentes às atividades. Considerando que todas as atividades de todos os *campi* do IFMG estavam concentradas na reitoria, o quantitativo de servidores também era insuficiente para atender o volume de serviço e, ainda que houvesse mais servidores, com o ritmo em que os fatos estavam acontecendo novas contratações não estancariam as falhas.

No meu entendimento, quando se pensou em centralização não foi analisado, no primeiro momento, o volume de trabalho que isso traria. Então, eu entendo que poderia ter dado certo, mas pra ter dado certo teria que ter ido, vamos supor, eu que já mexia com compras, o responsável por compras de Ouro Preto, responsável por compras de Bambuí; aí você pegaria pessoas que já tinham costume de mexer com esse tipo de processo e, às vezes, até ia fazer a coisa andar. Não sei se tivesse adotado essa estratégia se tinha dado mais certo, não, mas era uma chance maior. Foi centralizada as atividades todas na Reitoria [...] mas com pessoas que não tinham nenhum costume de mexer com esse tipo de processo, que estavam aprendendo, então muitos processos agarravam nisso aí, porque eles não sabiam como lidar com certas situações, então o processo ficava parado. Processo que aqui a gente resolvia fazendo o pregão com ou 1 ou 2 dias, lá ficavam 15 a 20 dias só na fase de execução do pregão em si. Então este processo deveria ter sido analisado melhor pra ser feito a centralização (Administrativo 4).

Estes acontecimentos solidificam a afirmação de Moraes (2010), ao relatar que uma das consequências da centralização é a sobrecarga de serviços para alguns funcionários, que poderiam ser divididos entre demais pessoas.

Com a centralização das atividades na reitoria, alguns setores do *campus* foram desfeitos, servidores foram realocados para outras áreas e a qualificação e experiência adquiridas ao longo dos anos foram inutilizadas. Segundo relatos, os servidores do *campus* não eram consultados quanto à forma de conduzir os processos e, quando tentavam sugerir algum procedimento que acreditavam ser o mais eficaz, eram ignorados. Surgiu um sentimento de desvalorização entre os servidores, conforme relatado pelos entrevistados. A fala a seguir reflete o sentimento de um dos entrevistados:

É a mesma coisa da pessoa pegar todo o seu histórico de vida, todo o seu conhecimento, tudo o que você aprendeu, tudo quanto é curso que você já fez, pegasse e jogasse na lata de lixo. Tudo que você fez não serve pra nada. Você está aqui de enfeite, de espantalho. De alguma forma você achava de era útil, e no outro dia você não era útil mais; você era descartado. Você se sentia descartado de uma coisa que você faz com zelo, que nunca teve questionamento de auditoria ou órgãos externos e, de repente, você não vale mais nada. O servidor chega no outro dia [na reitoria], sem experiência nenhuma e começa a falar a forma que você tem que trabalhar, ditar o que você tem que fazer. Não levou em consideração a forma de trabalhar de ninguém, não só do *campus* aqui, mas de ninguém. A forma de trabalhar, a experiência, não fomos consultados para nada (Administrativo 1).

Moraes (2010) relata sobre a possibilidade deste sentimento ser desencadeado nos funcionários, em função da centralização, tendo em vista que as características inerentes a este ato pode denotar falta de confiança nas atividades por eles desenvolvidas.

A falta de conhecimento sobre a realidade agrícola do *campus* também foi relatada como um dos fatores que dificultaram nos processos relacionados ao planejamento e compras. Quando se optou por adotar um estilo centralizado de gerir, conforme explanação dos entrevistados, a cultura e estrutura dos *campi* de Bambuí e São João Evangelista não foram consideradas para essa tomada de decisão. Por se tratarem de *campi* com características agrícolas, suas demandas, necessidades e atividades se diferem dos demais *campi* do IFMG, tendo em vista que os outros *campi* possuem características mais industriais e de serviços.

Os *campi* de Bambuí e São João Evangelista são considerados escolas-fazendas e, para que possam manter as condições que proporcionem aprendizados aos alunos, é necessário que se mantenha uma estrutura característica de uma fazenda, que contempla a criação de animais (aves, bovinos, suínos, equinos, caprinos, etc), plantações e outras atividades afins. Toda essa estrutura tem como propósito fomentar o ensino, a pesquisa e a extensão, contribuindo com os diversos cursos ofertados no *campus*. O relato a seguir demonstra essa realidade:

Nós temos *campus* e *campus*. Quando se fala em *campus* agrícola, para mim, nós temos um ritmo diferente. Isso aqui é 24 horas por dia, 365 dias por ano [...]. Não é o mesmo que um órgão que tem um prédio lá na capital, chegou sexta-feira só vai abrir na segunda-feira e não preocupa com nada. Aqui nós temos animais para alimentar, animais que adoecem. Então, por mais que você planeja, tem coisas que não está na suas mãos. Você está sujeito ao clima, ao tempo. Por exemplo, a silagem: plantamos o milho ano passado, temos X animais para alimentar, plantamos uma área X para fazer silagem para que seja o alimento do animal; aí em janeiro vem um sol, um veraneio e você perde toda uma lavoura dessa e você tem todos os animais para alimentar. O que vamos arrumar? Então, com a centralização talvez essas coisas foram ignoradas, eles não viram essas diferenças e isso que provocou muita perda pra gente nesse período de centralização. A descentralização é a melhor opção, dada a realidade. Por mais que se planeja uma coisa, o que eu

planejei hoje muda muito rápido. Tem coisa que não está em nossas mãos o controle (Administrativo 2).

Manter a escola-fazenda em funcionamento adequado requer programações antecipadas, tendo em vista a necessidade de cuidados especiais com os animais, que acontece de forma ininterrupta, ou seja, são realizados todos os dias da semana, sob pena de provocar, inclusive, a morte do animal. Estas atividades incluem a alimentação e o manejo para cuidados essenciais. Outra atividade que também deve ser programada são as plantações, haja vista que há a época propícia para plantio e colheita e sua não observância pode provocar a perda da lavoura.

Exemplificando, os itens relacionados à alimentação animal não podem ser deixados para segundo plano. Pelo contrário, devem ser priorizados, tendo em vista que o animal precisa ser alimentado diariamente e essa atividade não pode ser postergada. A aquisição de medicamentos veterinários também é essencial. Apesar da imprevisibilidade de necessidade do mesmo, é salutar que o item esteja disponível quando necessário, já que estamos lidando com seres vivos. Outra atividade que depende que o item seja adquirido em tempo propício é o plantio de milho e outras culturas. Na hipótese do plantio ser extemporâneo, toda a lavoura pode ser comprometida, afetando até mesmo a alimentação animal ou dos estudantes, já que parte da produção é encaminhada para abastecer a Unidade de Alimentação e Nutrição do *campus*. Os servidores da reitoria não conseguiam sentir ou ignoravam essas dificuldades, conforme relatos. Era necessária a constante cobrança para que os itens fossem adquiridos oportunamente, gerando desgastes de ambos os lados.

Um tópico replicado entre a maioria dos entrevistados, tanto representantes docentes quanto administrativos, faz menção ao fato de os servidores da reitoria responsáveis pelos procedimentos de aquisição e/ou contratação não estarem familiarizados com essas necessidades específicas do *campus* e suas ações provocarem o comprometimento do funcionamento apropriado dos diversos setores do *campus*.

Lá na reitoria eles não sabem o porquê que a gente tá pedindo aquele leitão, por exemplo. Então, as vezes em uma tomada de decisão lá, não tem como eles decidirem o que eles não sabem a realidade (Docente 1).

[...] sendo centralizado lá na reitoria fica muito mais complexo, porque as vezes a pessoa lá não tem conhecimento na área e com certeza terá mais dificuldade na hora de fazer a compra, por não conhecer as especificações (Docente 2).

A falta de conhecimento da realidade do *campus* gerava muitas falhas nas execuções das atividades, provocando atrasos nos processos ou até mesmo a falta de algum item essencial para o *campus*, cuja aquisição futura seria mais complicada, seja em função da necessidade urgente ou da burocracia para a contratação. Os servidores do Departamento de Administração e Planejamento do *campus* sentiam grande pressão ao tentarem impedir a falta de algum item essencial, como pode ser constatado através dos seguintes relatos:

A gente tinha dificuldades, principalmente na parte de plantio que tem o prazo certo para o material chegar aqui e poder plantar. A gente ficava no maior sufoco, pedindo pelo amor de Deus pra desenrolar o processo porque se eles não mandarem ia ficar sem plantar naquele ano (Administrativo 1).

Tivemos alguns problemas. Teve uma época, acho que foi milho ou soja, cuja variação do preço é ligada ao dólar; como os contratos eram na reitoria, dependia de fazer todo o processo de reequilíbrio lá, então chegou a faltar algumas coisas. Contratos de terceirizados também foi muito moroso, demorou a efetivar o contrato, quase que a gente fica sem mão de obra por um período. Faltou algumas coisas [...], mas acaba fazendo uma pressão grande sobre a gente no *campus* (Administrativo 2).

[...] era um pouco mais complicado, porque como a gente não tinha controle, sempre tinha medo de faltar [itens essenciais] (Administrativo 3).

Esta situação faz alusão ao relato de Matos (1980) ao afirmar que a centralização de atividades que são transferíveis promove a dependência das unidades locais, a desmotivação, impotência e desgaste entre os funcionários, prevalecendo apenas a relação de mando e desmando.

Em se tratando da percepção dos docentes, um dos motivos que causavam descontentamento é atribuído ao fato de que os itens planejados eram cortados, ou seja, não seriam adquiridos, e esse corte era realizado sem que houvesse prévia consulta ao solicitante, com vistas a verificar sua real necessidade. Reconhecendo e insistindo na necessidade de uso do recurso didático para ministrar as aulas, o professor incluía novamente o item no planejamento do ano posterior e, muitas vezes, acontecia de mais uma vez o item não ser adquirido.

A gente também não foi questionado se aquilo realmente era importante e para que a gente estava pedindo aquilo. E aquele material que a gente estava pedindo era um paliativo pra poder fazer as práticas sem precisar de uma estrutura grande, era pra fazer o mínimo possível lá dentro com pouco recurso. Na hora da tomada de decisão de optar pelo que compra e o que não compra, às vezes não é pedido uma orientação, uma justificativa daquilo ali (Docente 1).

[...] às vezes a gente faz um pedido que, por exemplo, é inerente a minha disciplina, só que quando chega lá na frente, na hora de fazer os ajustes do centro de custo [...] tem que ser cortado e, muitas vezes, a gente não é consultado para cortar. Às vezes é uma coisa que pra mim é extremamente importante, mas tem um outro professor que também pediu um produto que pra ele é extremamente importante. Então qual critério que vai ter pra cortar um material ou outro? Então fica muito complicado e eu não acho que é muito justo porque, na verdade, é claro que todo mundo aqui tá pensando na qualidade do ensino. Então, como que você vai dar essa prioridade, cortar um e privilegiar o outro? Então é muito complicado, não dá pra fazer isso. Eu acho que para gerir isso, só estando mais perto, que é exatamente na forma descentralizada (Docente 3).

Outro apontamento realizado pelos docentes entrevistados diz respeito ao fato de terem realizado o cadastro, no SISPLAN, de determinado item em um ano, este item não foi adquirido e no ano seguinte, ao tentarem incluir o item novamente, o cadastro não estava disponível. Era, então, necessário realizar todo o processo de cadastro, o que demandava muito tempo fazendo as pesquisas e elencando as informações solicitadas.

O que a gente percebeu no começo quando eles começaram a fazer as compras lá na reitoria, é que a gente especificava um produto, demandava um tempo para fazer aquela especificação, fazia o cadastro no sistema e quando a gente ia comprar, por exemplo, no ano seguinte, você tinha que fazer tudo de novo porque aquela característica de um produto que seria comprado no outro ano eles retiravam e a gente tinha que fazer todo o processo de novo. E não tinha a quem a gente reclamar, porque não adiantava a gente reclamar. A gente até falava que tomava da gente muito tempo pra fazer a pesquisa, elencar as informações que precisavam, cadastrava, olhava preço, punha tudo direitinho, e aí pensava que quando fosse no ano seguinte a única coisa que eu vou fazer é pegar o preço e atualizar. E aí, não! Aquilo desaparecida e a gente tinha que fazer todo o processo de novo (Docente 1).

Corroborando este fato, de acordo com o entrevistado Administrativo 1, o banco de dados do SISPLAN gerava transtornos, assim como relatado pelos docentes. Em função de muitos cadastros realizados no ano anterior não estarem disponíveis nos anos seguintes e o

solicitante ter que cadastrar novamente, isso gerava frustração e sentimento de retrabalho e muitos não realizavam o cadastro de forma correta. Consequentemente, a aquisição do item ficava comprometida, chegando, muitas vezes a não ter fornecedor para o mesmo.

Ainda em relação ao banco de dados, como as compras eram realizadas de forma conjunta para todos os *campi*, alguns itens atendiam a determinados *campi*, contudo, não era o que havia sido solicitado por outros. Ainda assim a compra era realizada. Quando o item aportava ao *campus*, não atendia aos interesses do requerente.

Conforme relatado pelos Administrativos, o que transparecia é que havia falta de comunicação entre os setores envolvidos com os processos de compras na reitoria. Ao se detectar uma falha em alguma atividade, seja no momento da cotação, da licitação, ou qualquer outra fase, o setor responsável pela falha não era consultado, questionado ou orientado a reparar o erro. Simplesmente davam continuidade ao processo, demonstrando que a atribuição daquele setor foi concluída. Se o resultado seria satisfatório ou se daria algum problema posterior, essas não eram as preocupações, solidificando, desta forma, que não estavam comprometidos com o resultado final do processo, que é a entrega do item correto ao solicitante que fará uso do mesmo. A visão do processo era segmentada, quando deveria ser holística.

Este fato tende a corroborar com a visão de Kaplan e Norton (2004) ao explanarem que cada área da organização está propensa a ver a estratégia (e a forma como conduzi-la) sob a perspectiva que julgam mais apropriada, conduzindo-a de acordo com sua ótica de atuação. Assim, os servidores, ao praticarem tal comportamento, acreditam que suas ações são as ideais, haja vista que suas funções estão sendo cumpridas. Porém, percebe-se que o objetivo final da instituição não está sendo buscado com eficácia e efetividade.

Ainda em relação à comunicação e diálogo, em função dos servidores da reitoria estarem distantes tanto geograficamente quanto em relação ao conhecimento e envolvimento com as reais necessidades de um *campus* agrícola, os servidores alocados no Departamento de Administração e Planejamento do *campus* eram os intermediários entre os solicitantes e os executores na reitoria. Contudo, os relatos indicam muitas falhas neste quesito. Por vezes, a reitoria não consultava o *campus* quando tinham dúvidas relacionadas a algum tipo de item, mesmo eles não tendo conhecimento algum sobre o item em questão, o que gerava a não compra do item, ou a compra de um item que não atendia ao solicitante.

Quando era centralizado eu achava mais burocrático. Você tinha que argumentar pra pessoa aqui e depois ficar torcendo para pessoa lá da reitoria entender daquele assunto (Docente 2).

Teve uma vez que a gente estava fazendo um planejamento para um biodigestor, aqui na unidade; seria uma coisa muito importante e interessante para o curso Técnico em Agropecuária e foi travado lá na reitoria exatamente porque eles não conseguiram entender o que é que estava na descrição. [...] terminou passando o prazo e até hoje não tem biodigestor (Docente 3).

A importância de se manter um diálogo e de se estar próximo do fato gerador no problema a fim de solucioná-lo, de se ter conhecimento das circunstâncias foram pontos abordados por todos os entrevistados. Essa situação corrobora o que é afirmado por Moraes (2010), ao explanar que na centralização a comunicação ocorre com lentidão, percorrendo a cadeia escalar, fato que contribui para as distorções e erros no processo de comunicação. Além deste fato, os autores Moraes (2010) e Matos (1980) ainda alertam sobre a desvantagem causada pela centralização e corroborada pelos relatos dos entrevistados, ao afirmarem que os sujeitos tomadores de decisões e responsáveis pela execução das atividades estão longe das situações que acontecem no cotidiano do *campus*, fato que dificulta uma decisão mais acertada.

As informações sobre o andamento da compra é outra falha descrita pelos entrevistados. De acordo com os docentes, eles não eram comunicados sobre em que fase estavam os processos de compra dos itens solicitados. Aproximando o período de necessidade de uso do item e observando que o mesmo ainda não estava disponível no almoxarifado da instituição, os docentes recorriam aos servidores do *campus* a fim de obter informações sobre a compra do item. Em algumas situações, era neste momento que os docentes tinham ciência de que o item foi cortado de seu planejamento.

Mesmo no *campus*, os entrevistados afirmaram que para obterem informações sobre a chegada de determinado item era necessário entrar em contato com o setor responsável, ou seja, o Setor de Almoxarifado, já que este setor não informava ao solicitante sobre a chegada do item.

Sobre a disponibilidade dos recursos didáticos no momento de necessidade, as explicações dos docentes retratam que já aconteceu de solicitarem algum item que julgavam ser importante para ministração do conteúdo a ser abordado e este item não foi adquirido, ou foi adquirido em momento inoportuno, ultrapassando a época em que se faria uso do mesmo.

Insta salientar que o SISPLAN possuía um campo destinado a identificar o mês em que o item seria necessário e ainda a quantidade para aquele período. Para todos os itens solicitados era preciso inserir esta informação. A intenção era reunir todas as demandas do período e realizar a aquisição, conforme necessidade de uso. Ocorre que esta informação não era observada no momento de definir as prioridades de compras e, por conseguinte, o item não era adquirido em momento propício.

Na ocasião, o SISPLAN apresentava a funcionalidade de, no momento da inserção, você já definia qual o período que você tinha interesse de receber aquele material para que ele pudesse ser utilizado no processo de aula. Mesmo solicitando o material para tal época, ele não chegava. Só tinha o espaço para listar o cadastro de momento de necessidade, mas não funcionava efetivamente (Docente 4).

A gente pede material, a gente faz todo um planejamento, que inclusive é feito de janeiro até dezembro, aí você coloca lá quando que você vai precisar do material e, pelo menos comigo, nunca aconteceu do material estar disponível exatamente no momento que você quer (Docente 3).

A fim de suprir a falta do item e ter condições de ministrar o conteúdo disciplinar de forma mais produtiva, alguns professores relataram que, quando possível, compravam o material com os próprios recursos ou improvisavam algum material, porém a aula prática ficava limitada, restrita. Outros relataram que, em função da falta do material, não realizaram a aula prática ou foram realizar somente após o material estar disponível. Nestas circunstâncias, o conteúdo disciplinar teórico já havia sido abordado anteriormente e a prática só foi realizada tempos depois, fato que, conforme relatado, não é o ideal.

O atraso na aquisição do item gerava outro problema. Quando o item era entregue e o docente já havia ministrado o conteúdo para o qual o material seria necessário, o item ficava em estoque, sem ser utilizado. Podia acontecer de no próximo ano o solicitante daquele item não ser mais o professor daquela disciplina e o novo professor designado não trabalhar com aquele material. Isso gerava gastos desnecessários.

A soma destes acontecimentos geraram grande desestímulo e frustração nos docentes em relação ao planejamento participativo, tendo em vista que, ao planejarem o item gerava-se uma expectativa em relação à sua aquisição e em como o conteúdo disciplinar seria abordado com o auxílio do recurso didático, contudo, muitas vezes, o material não era adquirido ou sua aquisição não condizia com o que realmente foi solicitado.

Devido ao fato de a gente pedir algumas coisas e elas não chegarem, a gente deixou de pedir (Docente 1).

Por conta da centralização, tem momentos que a gente fica extremamente desestimulado para fazer determinada ação, porque sabe que sempre vai bater na tecla de que aquele negócio vai ficar travado. A gente sabe que vai lutar contra um sistema. Então não adianta muito fazer e a gente desestimula um pouco e perde um pouco a empolgação. É meio complicado (Docente 3).

É importante destacar que estas situações caracterizadas por baixar o moral dos funcionários, causar desmotivação, impotência e omissão ante às circunstâncias, são relatadas por Moraes (2010) e Matos (1980) como as desvantagens de se propor um estilo centralizado de gerenciar determinada organização e que, como pode ser observado, estavam acontecendo com os servidores alocados no *Campus* São João Evangelista.

Indagados sobre a estratégia de centralização das atividades de compras na reitoria, os entrevistados são unânimes em dizer que estas atividades jamais poderiam ter sido retiradas do *campus*, tendo em vista a complexidade de itens que são solicitados em função da característica agrícola do *campus*. As licitações para itens que são comuns a todos os *campi*, como material de expediente, possivelmente teriam êxito ao serem centralizadas na reitoria, já que o propósito de economia de escala poderia ser alcançado.

Contudo, as opiniões são de que, ao se tentar obter vantagem econômica, houve grande perda na eficiência, eficácia e efetividade, uma vez que as aquisições não aconteciam satisfatoriamente, considerando o momento de entrega, a quantidade e a qualidade do item. Muitas vezes a aquisição não correspondia às características solicitadas e, assim, não atenderiam às necessidades do solicitante, caracterizando a falta de eficácia e efetividade.

O que eu percebia é que os colegas servidores tinham uma intenção de realizar o processo da melhor forma possível, ou seja, com eficiência e eficácia. No entanto, o que eu percebia é que naquela ocasião, como era uma diretriz, era um critério, onde nenhuma compra era realizada aqui no *campus*, isso ocorria na reitoria e a reitoria, como um órgão distante do *campus* tinha uma frieza muito maior em lidar com essas questões. O que eu percebia era que os servidores que estavam responsáveis por esse departamento na nossa unidade não estavam de acordo com essa metodologia de realizar esses processos na reitoria. Então eu acho que tinha sim um certo desejo de eficiência, mas infelizmente pelo modelo posto não funcionava muito bem (Docente 4).

Como possível forma de contribuir com a eficiência e eficácia, os pensamentos dos entrevistados refletem, ainda, a ideia de que, apesar do orçamento estar concentrado na reitoria, ainda assim cada *campus* possui seu próprio orçamento, fator que possibilitaria dar mais autonomia aos *campi*. Desta forma, caberia ao diretor geral dos *campi* decidir a forma de execução das atividades e do orçamento, definindo suas prioridades de compras, e a reitoria não seria executora, mas sim agiria como um órgão gerenciador, fiscalizador e de apoio aos *campi*.

Esta observação vai ao encontro do que Matos (1966) explana, ao afirmar que descentralizar não significa que não há um órgão central responsável por delinear a filosofia, as políticas e as diretrizes gerais da organização, e que determine o planejamento global e os controles requeridos, de forma que não haja rompimento da unidade. Neste mesmo sentido, Oliveira (2017) corrobora dizendo que a função do órgão central ou alta gerência é promover apoio e assistência às unidades locais, de maneira que as decisões e ações sejam praticadas corretamente.

De uma forma geral, os relatos apontam os fatores que culminaram para a dificuldade de concluir, com eficiência, eficácia e efetividade, os processos de compras, sendo eles: a

inexperiência dos funcionários; o excesso de serviços para poucos servidores e a demasiada burocracia.

Esses acontecimentos retratam a explanação de (MATOS, 1980), ao afirmar que em algum momento, a concentração de poder vem a ser um crítico fator restritivo, provocando tensão na delegação. A ampliação da organização impossibilita que a autoridade na tomada de decisões estejam centradas em uma única pessoa ou em alguns sujeitos, desencadeando a primordialidade de se disseminar a competência para tomada de decisões e de ações a outros níveis. Contudo, é costumeiro encontrar empecilhos técnicos, como pessoal despreparado e a própria relutância caracterizada pela perda de poder. O autor acrescenta que neste instante é necessário que o gestor desenvolva um novo modelo de administração, fato que se torna dificultoso, haja vista seu apego a velhos hábitos. O sucesso é convertido no fracasso; as decisões acertadas no passado, sem considerar as mudanças transformam-se em danos, provocando o caos na organização. Assim, o autor ressalta que “crise de liderança exige três providências básicas: delegação de autoridade; habilidade em liderar, ao invés de executar e controle administrativo” (MATOS, 1980, p. 15).

O Quadro 2 apresenta, de forma concisa, a percepção dos servidores administrativos e docentes do *Campus* São João Evangelista, quanto à conduta centralizada.

**Quadro 2** - Percepção dos servidores do *campus* - conduta centralizada.

<b>Percepção dos servidores do <i>campus</i> - conduta centralizada</b>
<b>Administrativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de estudos preliminares para implantação da centralização;</li> <li>➤ Falta de conhecimento e conseqüente negligência das características agrárias do <i>campus</i>, comprometendo o funcionamento adequado dos setores;</li> <li>➤ Excesso de burocracia;</li> <li>➤ Demasiada morosidade nos processos;</li> <li>➤ Grandes demandas de serviços concentradas em um quantitativo insuficiente de pessoal;</li> <li>➤ Inexperiência profissional dos servidores da reitoria;</li> <li>➤ Dependência da reitoria para execução dos processos;</li> <li>➤ Falta de comunicação entre servidores da reitoria (visão segmentada);</li> <li>➤ Falta de diálogo com os servidores do <i>campus</i>;</li> <li>➤ Comunicação interceptada; servidores administrativos do <i>campus</i> eram intermediários entre os solicitantes e os executores;</li> <li>➤ Atrasos nas entregas, aquisições em desacordo com o solicitado e não aquisição de itens;</li> <li>➤ Conflitos, desgastes, estresse e pressão ao tentar impedir a falta de algum item essencial;</li> <li>➤ Desconsideração da experiência profissional dos servidores do <i>campus</i>;</li> <li>➤ Sentimento de desvalorização entre os servidores do <i>campus</i>;</li> <li>➤ Ao se tentar obter vantagem econômica, houve grande perda na eficiência, eficácia e efetividade.</li> </ul>
<b>Docentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Excesso de burocracia;</li> </ul>

- Falta de conhecimento e negligência das características agrárias do *campus*;
- Comunicação interceptada; servidores administrativos do *campus* eram intermediários entre os solicitantes e os executores;
- Falta de informações sobre o andamento da compra;
- Cortes de itens sem a prévia consulta ao solicitante;
- Atrasos nas entregas; aquisições em desacordo com o solicitado; não aquisição de itens; falta do item no momento de necessidade;
- Retirada de itens cadastrados no SISPLAN, provocando retrabalhos para novo cadastro;
- Indisponibilidade do material no momento de necessidade; aquisição de material didático com recursos próprios; improvisação de materiais; aula prática restrita, em função da falta de materiais; aulas teóricas e práticas abordadas em períodos diferentes;
- Desestímulo em realizar o planejamento participativo em função dos entraves;
- Ao se tentar obter vantagem econômica, houve grande perda na eficiência, eficácia e efetividade.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

#### **4.6 Reflexos da proposta de descentralização do IFMG no *Campus* São João Evangelista**

Em setembro do ano de 2015, com a alternância de reitor realizada após eleição com consulta à comunidade acadêmica, a estratégia gerencial proposta pelo reitor eleito era um estilo mais descentralizado de administrar o IFMG. Através da Portaria 475, de 6 de abril de 2016, o reitor eleito delegou competências aos diretores gerais dos *campi*. Dentre as atribuições delegadas citam-se as seguintes atividades vinculadas aos procedimentos de compras: ordenar despesas, na prática dos atos necessários à execução orçamentária e financeira dos recursos que lhes forem descentralizados; controlar a execução orçamentária e financeira no âmbito das despesas de seus *campi*; autorização para realização de despesas, a emissão, reforço, anulação e o cancelamento do respectivo empenho ordinário, global ou estimativo, respeitando as classificações, os limites orçamentários disponíveis e o planejamento anual; autorizar a realização e homologar as licitações para aquisição de materiais e execução de obras e serviços conforme planejamento anual, nas modalidades de convite, tomada de preços, concorrência e pregão; ratificar e homologar os procedimentos de dispensa e inexigibilidade de licitação; assinar Ata de Registro de Preços; assinar Contratos provenientes de licitação, dispensa e inexigibilidade (BRASIL, 2016).

Matos (1966, p. 60) afirma que “é através do racional exercício da delegação de autoridade que se consubstancia, na realidade, a descentralização administrativa”. A delegação de competências permitiu que os processos de compras fossem realizados na Unidade Gestora (UG) do *campus*, assim, a homologação é feita pelo diretor geral e acontece de forma mais célere. Ainda que na fase de centralização alguns processos licitatórios tenham sido atribuídos aos *campi*, os procedimentos eram realizados na UG da reitoria, cabendo ao reitor realizar a homologação do processo, provocando morosidade e atrasos, já que havia muitas demandas.

As opiniões dos entrevistados em relação à condução dos processos que envolvem o planejamento e compras são unânimes ao direcionar a descentralização como a melhor opção a ser seguida. A justificativa para esta questão baseia-se na prerrogativa de que, com mais autonomia liberada aos *campi* há um ganho maior em relação à gestão das ações do *campus*, uma vez que pode-se agilizar os processos de compras e, por conseguinte, propiciar a chegada

do item a quem o requisitou, com vistas a ser utilizado no processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

Outros apontamentos relacionados à descentralização norteiam para a ideia de que é menos complicado conduzir os processos de compras no *campus*, tendo em vista a possibilidade de realizar um acompanhamento mais adequado do planejamento anual; consegue-se fornecer informações mais precisas ao requerente sobre o andamento de sua solicitação; há uma elevação na produtividade relacionada à condução das atividades; até mesmo as descrições dos itens melhoraram, haja vista a proximidade entre os solicitantes e os executores, fator que oportuniza um diálogo e comunicação mais efetivos.

A descentralização é muito mais vantajosa para o *campus* porque o solicitante está muito próximo da gente que executa. Então tem a questão do retorno, se tem um item mal descrito é muito mais fácil ligar para o setor ou ir ao setor e pedir pra melhorar. [...] Quando era na reitoria, o pessoal da reitoria passava pra gente e a gente só fazia o intermédio; passava para o solicitante, o solicitante retornava pra gente e a gente passava pra reitoria. Era muito mais complicado (Administrativo 3).

Quando é descentralizado fica muito mais fácil. Se a pessoa não está entendendo, pode levá-la até o local para ela conhecer o processo, a realidade. Tá mais perto do problema. Descentralizado é muito melhor, sem sombra de dúvidas (Docente 2).

As falas anteriores descrevem o sentimento dos servidores em relação à comunicação entre os sujeitos envolvidos no processo de compras. Neste sentido, a narrativa dos docentes ratificam que a proximidade e o conhecimento da realidade do *campus* facilitam a comunicação e também a aquisição do item, pois é possível argumentar e demonstrar a necessidade do mesmo, além de esclarecer adequadamente as especificações do material, elevando, desta forma, as chances de adquirir o item que realmente foi solicitado.

Estes acontecimentos ratificam as explanações de Matos (1980), Moraes (2010) e Maximiano (2011), ao afirmarem que, como as decisões são tomadas em nível local, a descentralização possibilita uma agilidade na realização dos procedimentos e a organização tende a responder mais rapidamente aos clientes e às condições locais. Outros pontos abordados pelos entrevistados e que são corroborados pelos autores Matos (1980) Robbins (2005) e Oliveira (2017) destacam que a descentralização possibilita que os servidores se sintam menos distantes daqueles que tomam decisões que afetam seu cotidiano, diminuindo o risco de protelação e distorções na comunicação, além de proporcionar um atendimento mais rápido e adequado às demandas.

As proposições elencadas anteriormente indicam um progresso que a descentralização pode proporcionar, contudo é importante descrever a percepção global dos entrevistados sobre como estão sendo conduzidos os procedimentos de compras no *Campus* São João Evangelista, direcionados pelas estratégias adotadas pela reitoria com a proposta de descentralizar.

Os recursos orçamentários e financeiros liberados pelo governo federal são encaminhados à reitoria e esta realiza o repasse aos *campi*. Parte do recurso orçamentário fica disponível para o *campus* realizar as dispensas, não sendo mais necessário solicitar a descentralização de crédito via SIDEAC, o que torna alguns processos mais ágeis.

O Comitê de Administração, de acordo com relatos, possui mais atuação nesta fase de gerenciamento, tornando-se mais democrático em relação às tomadas de decisões. Assim, a proposta de determinada ação é apresentada e abre-se um espaço para opinar, expor as ideias, sugerir alterações e melhoramentos e muitas destas sugestões são acatadas. Exemplificando-se, tem-se a elaboração do Plano Anual de Aquisições. Compete ao Comitê de Administração decidir quais licitações terão prioridades, de acordo com o *campus*; quais serão realizadas pelos próprios *campi* e quais serão feitas em conjunto, para todo o IFMG.

É importante destacar que cada *campus* possui o seu Plano Anual de Aquisições, definido de acordo com o histórico de compras dos anos anteriores e as demandas inerentes a cada *campus*. Conforme identificado nas entrevistas realizadas com os técnicos administrativos, o Plano Anual de Aquisições é flexível, ou seja, caso haja a necessidade e após análises, é permitido alterar o período em que certa licitação acontecerá.

Uma das decisões do Comitê de Administração foi a criação das Regionais, que consiste no agrupamento de certos *campi* de acordo com a localidade geográfica em que estão inseridos. Visando economia de escala, algumas compras são realizadas comumente, de forma a contemplar os *campi* pertencentes àquela regional. As atividades, como cotações, são distribuídas entre os *campi*, e o processo licitatório em si é realizado por um dos *campi* que faz parte do grupo.

O processo licitatório para aquisição de itens mais específicos de cada *campus* é realizado pelo próprio *campus*. As licitações de outros itens não tão específicos, como material para manutenção de bens imóveis, material elétrico, etc. são realizados pelas regionais. Já para os itens mais genéricos, como material de expediente e de limpeza, a licitação é realizada para todos os *campi* do IFMG. Para este último caso, houve a proposta de se realizar uma licitação estadual, que engloba outros órgãos federais além do IFMG. Quanto a esta conduta, houve muitas críticas, uma vez que itens que foram incluídos no planejamento para serem adquiridos no ano de 2018 só foram empenhados, ou seja, liberados para serem solicitados junto ao fornecedor, no mês de maio do ano de 2019, o que conseqüentemente gerou a falta do item para ser utilizado no *campus*.

A ideia de se realizar compras conjuntas, seja na forma de regional, no IFMG ou estadual, visa sempre a economia de escala. Outra vantagem das compras conjuntas é o fato de que há um único trabalho, não sendo necessária a realização da mesma atividade por todos os *campi*, como coleta de cotações. Contudo, o que as narrativas têm demonstrado é que esta proposta não está sendo bem trabalhada, já que os itens não estão sendo adquiridos em momento propício. Além disso, a economia almejada deve ser analisada, tendo em vista que, como o fornecedor deve entregar o item em cada *campi* pertencente ao IFMG (ou de unidades federais que participaram do processo, em caso de compras estaduais), o valor do item sofrerá alteração considerando a estimativa diversa do frete para cada localidade.

Desta forma, assim como na centralização, as compras conjuntas são uma das causas de grandes atrasos na aquisição dos itens, ainda que tais itens não sejam considerados específicos. A fala dos entrevistados reflete o mesmo sentimento quanto à centralização de que, querendo ganhar em escala (economicamente), perde em eficiência, eficácia e efetividade, já que o item não está disponível no momento de necessidade, com vistas a atender ao solicitante. Caso a proposta de compras conjuntas fosse bem executada, seria uma grande vantagem para o IFMG, entretanto, da forma como está sendo conduzida, as opiniões são de que a melhor estratégia é que cada *campus* faça suas próprias aquisições.

Em se tratando da metodologia para solicitar a aquisição de itens, ação intrinsecamente relacionada ao planejamento participativo, o processo continua o mesmo, sendo atribuída aos professores a incumbência de relacionar a demanda de material didático e encaminhar ao coordenador de curso para que este inclua os itens no SISPLAN. Algumas funcionalidades do SISPLAN foram aprimoradas no decorrer dos anos. A indicação do período de necessidade do item foi retirada, uma vez que sua observância não estava sendo seguida no momento de definir as prioridades de licitações.

Um fato relevante abordado nas entrevistas com os docentes retrata que, tendo em vista as decepções e frustrações relacionadas às solicitações não atendidas no período de centralização, alguns professores se mantêm desestimulados quanto ao processo de planejamento participativo.

Tem produtos que solicitei há anos e anos e é tanto que até parei de pedir, porque não chegava. Era produto barato, que poderia comprar, mas falavam que iam comprar por dispensa e não compravam e aí simplesmente parei até de pedir (Docente 1).

Até nos dias de hoje, quando a gente solicita um levantamento da demanda de material, de insumos, de equipamento para o funcionamento do curso no ano subsequente, quando a gente encaminha o e-mail para os colegas eles já estão completamente descrentes da possibilidade de aquisição. [...]. O que a gente percebe é o seguinte: um desestímulo dos próprios colegas em inserir no SISPLAN demandas de material, de equipamentos para subsidiar, em função desse desestímulo que se teve na aquisição há alguns anos. Isso eu percebo muito bem (Docente 4).

As falas indicam que muitos professores não participam do planejamento anual, pois acreditam que o trabalho que o planejamento requer será inutilizado, já que os itens não serão adquiridos. Neste sentido, as explanações de Matos (1980) e Moraes (2010) são ratificadas, no que se refere às suas proposições de que a centralização provoca desmotivação, acomodação e falta de comprometimento com a organização, clima organizacional apático e ausência de cooperação mútua.

Indagados sobre solicitações não adquiridas, os docentes afirmam que mesmo na fase de descentralização ainda acontece de alguns itens requisitados não serem comprados. Esta situação interfere nas aulas ministradas, já que o material era necessário para o processo de ensino e aprendizagem.

De acordo com um docente, em função da experiência já adquirida no decorrer dos anos e da percepção acerca da morosidade dos processos, ele já se planeja para que o conteúdo disciplinar que necessita do material didático seja ministrado em momento oportuno, quando o material já está disponível.

No que se refere ao fornecimento de informações relacionadas ao processo de compras, os docentes afirmam que são consultados pelos servidores administrativos quando há dúvidas sobre algum item mais específico. Contudo, em alguns casos eles continuam não sendo informados e consultados sobre o corte e conseqüentemente a não aquisição de determinado item. Outra questão abordada diz respeito à comunicação sobre a chegada de itens e sua disponibilidade para retirada no setor de almoxarifado. Os professores relatam que só tomam conhecimento quando é um item muito específico ou quando há a necessidade de uso e eles procuram se informar.

Insta salientar que, após ajustes e aprovação do planejamento participativo realizado pelos centros de custos, é possível verificar, no SISPLAN, o *status* do item cujas informações são de: “Planejado” para itens que serão adquiridos pelo *campus*; “Cortado” para itens que não foram aprovados para aquisição; “Solicitado” para itens que já estão em processo de aquisição. É importante destacar, também, que uma das melhorias do SISPLAN ao longo dos anos é a inclusão da funcionalidade de encaminhar aos responsáveis por centros de custos e-mails automáticos que informam sobre o andamento do processo de aquisição dos itens planejados. Contudo, os docentes afirmam que as informações são confusas, fato que impede que se tenha o conhecimento adequado sobre as informações repassadas.

O *campus* São João Evangelista conta com outro sistema específico para acesso ao setor de almoxarifado da instituição, denominado Sysalmoxarifado. Através deste sistema, é possível que o responsável pelo centro de custo (é restrito ao responsável pelo centro de custos, os professores que não são coordenadores não têm acesso) consulte os itens planejados pelo seu centro de custo, a quantidade planejada, a quantidade em estoque e a quantidade já requisitada. Assim sendo, é possível verificar se o item já foi aportado no *campus* ou não. Além disso, ao centro de custo só é possível requisitar ao setor de almoxarifado o item que foi anteriormente planejado. Caso haja a demanda por algum item que não foi planejado e que

esteja no estoque da instituição, é necessário encaminhar a demanda aos responsáveis pelo setor de planejamento do *campus* e estes verificarão a possibilidade de transferir o item para o centro de custos do solicitante. Estes fatores permitem manter um controle mais específicos sobre os gastos de cada centro de custos e do *campus* como um todo.

A comunicação é uma ação bastante requerida por todos os entrevistados, tanto administrativos quanto docentes. Os administrativos abordam o fato de que, inobstante ao fato de o relacionamento entre reitoria e o *campus* ter melhorado significativamente, ainda há falhas que necessitam ser sanadas.

Hoje, o diálogo entre o pessoal da reitoria e os *campi* é menos estressante, mas ainda tem muitas falhas. Ainda tenho muita dificuldade com a reitoria. As informações, às vezes, não chegam, não tem orientação, instrução (Administrativo 1).

Já os docentes alertam que, ainda que o item não seja adquirido, se houver comunicação prévia eles têm a oportunidade de se planejarem para suprir a falta do material. Há ainda a explanação de que o hábito de se construir um diálogo pode proporcionar ganhos ao processo de compras como um todo.

Às vezes a gente solicita a compra de determinado equipamento, insumo ou material para ser utilizado em uma aula prática em determinado período e aquele item não chega. Mas, se a gente foi avisado com antecedência, tem como ir em outros setores pegar emprestado; fazer um remanejamento; trabalhar outro assunto em uma época e deixar o assunto que precisa do material pra quando ele chegar. Vai fazendo esses remanejamentos (Docente 2).

Eu acho que esse diálogo é imprescindível; manter essa comunicação. Eu sei que não é fácil para administração porque tem uma série de itens mas, às vezes, levantar dentro de um período quais os itens que deram problemas e chamar o servidor responsável para discutir aquela situação. Porque, às vezes, a gente recebe vários e-mails do SISPLAN, mas, particularmente, eu abria e não conseguia entender algumas coisas; é um mecanismo muito frio. Se a gente conseguir evoluir para perceber quais são os problemas dos itens, como descrição, orçamento, e ter um momento para que se tenha um entendimento mais próximo de quem está demandando e de quem tá fazendo a aquisição, eu acho que isso é fundamental (Docente 4).

Uma crítica em relação ao planejamento participativo menciona que a diretoria de administração e planejamento do *campus* limita, no SISPLAN, um determinado valor para que o centro de custos possa realizar seu planejamento. Todavia, em reunião é informado que o centro de custo pode planejar além daquele limite e que os ajustes serão realizados posteriormente. Este ato gera os cortes para ajuste orçamentário e, por conseguinte, provoca a insatisfação do solicitante, já que na maioria das vezes não há a consulta sobre o que deve ser cortado.

No último planejamento do *campus* foi dito na reunião que a gente teria um valor para planejar, mas que a gente poderia planejar mais do que isso. Ou seja, as vezes estimula a um planejamento e você acaba sem ter o recurso realmente efetivo para execução daquela compra. E ai, em função disso, você estimula o grupo e o grupo traz uma demanda e, como às vezes não tem aquele orçamento para fazer a compra desse material, corta-se e se corta a nível de um departamento que às vezes não conhece a realidade ali (Docente 4)

As opiniões a respeito da forma como o planejamento participativo é realizado também devem ser objeto de análise, já que foi um ponto comumente abordado. Os docentes

argumentam que, pelo fato do planejamento abranger toda a necessidade de recursos materiais para o próximo ano, ele torna-se muito engessado, inflexível. De acordo com a opinião dos entrevistados, realizar o planejamento é necessário porém, caso fosse identificada a necessidade, o processo deveria permitir a inclusão de novos itens ao longo do ano de execução, principalmente quando se tratar de atividades que envolvem seres vivos, como os animais.

Às vezes a gente precisa de algum material especificamente naquele momento, diante da necessidade do momento, mas não consegue porque não foi incluído no planejamento realizado no ano anterior. Eu acho que não tinha necessidade de ser tudo; acho que poderíamos continuar fazendo o planejamento, contudo se a gente precisar adquirir alguma coisa nesse meio tempo, ser possível fazer a aquisição e não ficar só regido única e exclusivamente pelo planejamento que foi feito anteriormente. Mesmo porque planejamento, eu acho, que não tem como ser tão perfeito. Não tem como você planejar tudo certinho para um ano. Ainda mais quando você trabalha com animais, que são vidas; às vezes as necessidades são diferentes (Docente 3).

Este posicionamento é plausível, tendo em vista as dinâmicas que o próprio estilo agrário do *campus* requer. No entanto, é importante enfatizar que o planejamento anual desenvolvido pelo IFMG equipara-se à elaboração do Plano Anual de Contratações (PAC), que uma exigência legal, determinada pelo governo federal. A dinâmica de elaboração do planejamento anual do IFMG também condiz com as determinações governamentais, ao ser exigido que se planeje em um ano para ser executado no ano posterior. Em se tratando das necessidades de reprogramação das demandas, há os prazos delimitados no PAC. Já no *Campus* São João Evangelista, se houver necessidade de inclusão de novos itens no decorrer do ano de execução do planejamento, esta demanda deve ser encaminhada à equipe do Departamento de Administração e Planejamento, que realiza a análise e emite um parecer sobre a solicitação. Sendo possível, os itens são adquiridos.

A flexibilidade dos planejamentos quanto à possibilidade de serem modificados com vistas a atenderem demandas imprevistas é uma recomendação de Koontz e O'Donnell (1989). Contudo, é imprescindível a atenção para não provocar demasiados custos.

Quanto ao SISPLAN, os entrevistados afirmam que houve muitas melhorias, porém ainda o consideram um sistema que precisa ser mais bem trabalhado, a fim de atender as reais necessidades de uso.

Se a gente tivesse aquela ferramenta [SISPLAN], com toda aquelas possibilidades e que realmente fosse efetivo, o planejamento seria bem mais eficiente. Agora, é claro que a gente sabe que não é muito fácil também; o processo licitatório não é simples. Às vezes você tem uma intenção, você planeja mas em função do fornecedor você não consegue cumprir aquele prazo. Não é muito simples, a gente sabe muito bem disso. Não é apenas pegar o dinheiro, ir lá no mercado e fazer a compra. Então eu acho que a ferramenta [SISPLAN] deu uma simplificada, parece que deu uma enxugada na proposta inicial que tinha, mas ainda precisa de muita melhora (Docente 4).

Tendo como parâmetro as fases de centralização e a fase com a proposta de descentralização, as análises realizadas pelos docentes alertam para o fato de que eles não identificaram muitas mudanças, quando se trata das aquisições realizadas pelo *Campus* São João Evangelista. Os servidores administrativos também retrataram essa percepção ao indicarem que, assim como na centralização, o planejamento não foi totalmente executado, já que alguns itens não foram adquiridos.

De acordo com os entrevistados administrativos, os procedimentos administrativos para aquisição de itens ou contratações de serviços, por si só, são bem morosos e complicados, independente da estratégia gerencial adotada pela instituição, dadas as exigências legais que devem ser seguidas. Dentre as possíveis causas que impediam a execução total do planejamento, os entrevistados relataram que poderia ser por não terem conseguido a cotação (a lei exige três cotações para cada item; o quantitativo inferior ao determinado deve ser precedido por uma justificativa) ou porque durante o processo licitatório nenhuma empresa se interessou em fornecer o item.

A execução parcial do planejamento também pode ser associada, conforme relatado pelos entrevistados docentes, à redução dos recursos orçamentários destinados ao IFMG como um todo e aos *campi* separadamente, devido às mudanças governamentais nos últimos tempos.

De repente não houve grandes aquisições, grandes compras porque tem que entender também o momento. Às vezes não está tendo dinheiro, não está tendo o recurso específico (Docente 2).

De 2015 pra cá, eu confesso que não percebi muita mudança. [...] Em termos de materiais e equipamentos, eu não vi muita diferença do que era lá atrás e do que é hoje. Até porque a gente teve também uma diminuição do orçamento. Então hoje, às vezes, a minha pouca percepção de alguma mudança desses dois momentos foi em função dessa diminuição do orçamento. Em função de se ter um orçamento menor se prioriza outras demandas que a administração julga mais importante (Docente 4).

Estas observações refletem uma realidade do IFMG. Como as situações políticas, econômicas e sociais do país exercem influência direta no IFMG, principalmente em se tratando do recurso orçamentário destinado à instituição, em função de um déficit no resultado entre receitas e despesas, no ano de 2015 os recursos financeiros não eram repassados em uma frequência ordinária e suficiente, gerando transtornos para pagamento de fornecedores e bolsas estudantis, fato que se repetiu no período de 2015 e 2017 (IFMG, 2017). Os relatos e também a consulta a documentos indicam que, ao longo dos anos, desde a criação do IFMG até o presente ano, houve redução dos recursos orçamentários destinados à instituição para fins de custeio (destinado à aquisição de itens para consumo e também para funcionamento do *campus*) e capital (investimento de caráter mais duradouro, permanente), dadas as situações políticas e econômicas do país. Desta forma, principalmente quando se trata de recursos para investimentos permanentes, a instituição foi bastante impactada.

A percepção dos servidores administrativos e docentes quanto à proposta de descentralização dos atos relacionados aos processos de aquisições e contratações, bem como à gestão atual do IFMG, indicam que houve uma expressiva melhora, quando comparado aos anos anteriores, na antiga gestão. No entanto, há que se identificar as características apontadas pelos servidores quanto à esta nova fase.

As explicações alertam que a gestão do IFMG não pode ser considerada como totalmente descentralizada, já que os *campi* não possuem liberdade ou autonomia para agirem da forma que lhes convier (sem ignorar a legislação), cabendo-lhes seguir os critérios estabelecidos pela reitoria, que tem o papel de gerenciar. Ainda que se tenha liberado alguns procedimentos, o *campus* ainda fica na dependência da anuência da reitoria, o que torna a gestão, na opinião dos entrevistados, um pouco engessada. O processo de descentralização está acontecendo gradativamente e muitas ações ainda são atreladas à reitoria, provocando algumas dificuldades na condução das atividades no *campus*.

De uma gestão para outra, em minha opinião, melhorou em termos percentuais 30%, não mais que isso. [...] Se a gente for pôr em uma balança, antes era mais

centralizado e menos descentralizado; agora, vamos dizer assim que é mais descentralizado e menos centralizado. (Administrativo 4).

Exemplificando-se, cita-se o fato de que o procurador federal está localizado na reitoria e todas as demandas de todos os *campi* devem ser repassadas a ele, o que gera, de certa forma, a morosidade nos processos. Outro ponto ressaltado faz menção ao recurso orçamentário que ainda passa pela reitoria, cujo repasse é realizado de acordo com as liberações do governo federal e da Diretoria de Orçamento do IFMG. Porém o *campus* não tem autonomia para decidir em que será investido, sempre necessita da anuência da reitoria.

Para mim, só será descentralização a partir do momento que chegou recurso, descentralizou e o *campus* utilizou de acordo com o que prevê a lei. Se for necessário fazer um plano anual de aquisições, que seja feito um plano anual do *campus* e encaminhado para a reitoria analisar se está certo ou errado. Para mim, a função deles deveria ser mais nesse sentido: auxiliar e dar suporte ao *campus*. Então, centralização e descentralização, para mim, passa muito por essa questão de orçamento, de se ter o recurso para poder trabalhar. Porque para nós é mais interessante fazer um processo na época do que outro. Se a gente vai fazer uma aquisição de milho para fabricação de ração, tem que fazer na época da colheita do milho, não adianta a gente fazer seis meses depois. A gente tem que saber a época de fazer para tentar adquirir com preço melhor (Administrativo 4).

Sobre esta fala, conforme relatado anteriormente, anualmente é feito o plano de aquisições do *campus* contendo o cronograma de licitações, e este que deve ser aprovado pela reitoria, através do Comitê de Administração. Havendo necessidade, após justificativas e análises, as alterações são autorizadas.

Os relatos anteriores ainda corroboram com a afirmação de Matos (1980), Koontz (1989), Motta e Bresser-Pereira (2004) e Oliveira (2017), ao declararem que não há organização que seja totalmente centralizada ou totalmente descentralizada. Considerando esta mesma ideia, é possível afirmar que o estilo de gerência do IFMG está posicionado entre o Sistema II (de transição) e o Sistema III (promotor), que são os intermediários, conforme é apresentado pelos modelos de sistemas administrativos propostos por Likert e apresentados por Matos (1980). A tendência atual é aproximar-se mais no Sistema III.

A opinião dos docentes em relação à eficiência, eficácia e efetividade dos procedimentos administrativos para aquisição de materiais didáticos na fase de descentralização remete à ideia de que houve progressos e que a tendência é melhorar. Embora ainda hajam lacunas a serem preenchidas que tornarão o processo mais eficaz, o fato de que boa parte dos certames licitatórios, principalmente os relacionados à itens específicos, serem realizados no próprio *campus* já propõe um avanço considerável, já que os servidores envolvidos no processo estão inseridos no ambiente e podem conhecer a realidade do solicitante.

Há ainda que se mencionar que o diálogo tornou-se menos conturbado, porém requer aperfeiçoamentos. Insta salientar que, embora alguns processos tenham sido liberados para serem realizados pelo *campus* antes do ano de 2015, havia um constante conflito entre os *campi* e a reitoria, e isso impactava diretamente na execução dos processos, provocando ineficiência em sua conclusão e conseqüentemente afetava a disponibilidade do item. Nas próprias palavras dos entrevistados, as melhorias na gestão do IFMG fazem com que se perceba uma presença mais humana nos processos.

Em se tratando dessa percepção de um posicionamento mais humano nos processos, é possível verificar que esta foi uma das vantagens da descentralização elencadas por Matos (1980), o qual reitera que, em função dos indivíduos estarem sendo atendidos em suas

necessidades de autoestima, prestígio e autorealização, há um melhor clima humano na organização.

O Quadro 3 apresenta, de forma concisa, a percepção dos servidores administrativos e docentes do *Campus* São João Evangelista, quanto à conduta em fase de descentralização.

**Quadro 3 - Percepção dos servidores do *campus* - conduta em fase de descentralização.**

<b>Percepção dos servidores do <i>campus</i> - conduta em fase de descentralização</b>
<b>Administrativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mais agilidade nos processos de compras;</li> <li>➤ Parte do recurso está disponível ao <i>campus</i>, não sendo necessária a solicitação de descentralização de crédito;</li> <li>➤ Menos complicado conduzir os processos de compras no <i>campus</i>;</li> <li>➤ Possibilidade de realizar um acompanhamento mais adequado do planejamento anual;</li> <li>➤ Possibilidade de fornecer informações mais precisas ao requerente sobre o andamento de sua solicitação;</li> <li>➤ Elevação da produtividade relacionada à condução das atividades;</li> <li>➤ Diálogo e comunicação mais efetivos entre os solicitantes e executores;</li> <li>➤ Falhas na condução das compras conjuntas, gerando atrasos e não aquisições de itens em momentos adequados;</li> <li>➤ As atividades estão menos centralizadas, porém ainda há dependência da reitoria, gerando atrasos;</li> <li>➤ Inexecução total do planejamento;</li> <li>➤ Progressos significativos quanto à eficiência, eficácia e efetividade, porém ainda requer melhorias.</li> </ul>
<b>Docentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diálogo e comunicação mais efetivos entre os solicitantes e executores;</li> <li>➤ Conflitos entre limite de recurso disponível no SISPLAN para planejamento e informações repassadas em reuniões em que se concede autorização para planejar além do limite, gerando cortes;</li> <li>➤ Cortes de itens sem prévia consulta ao solicitante;</li> <li>➤ Falta de comunicação sobre a chegada de itens e sua disponibilidade para retirada no setor de almoxarifado;</li> <li>➤ Dificuldades em acessar as informações emitidas pelos sistemas de compras da instituição;</li> <li>➤ Resquícios da centralização: desmotivação em realizar o planejamento anual;</li> <li>➤ Inexecução total do planejamento.</li> <li>➤ Progressos significativos quanto à eficiência, eficácia e efetividade, porém ainda requer melhorias.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

#### 4.7 Uso de recursos didáticos em abordagens de conteúdos disciplinares

Quando interrogados sobre o papel que o recurso didático possui no processo de ensino e aprendizagem, os servidores afirmam ser de fundamental importância, uma vez que auxiliam no processo de transmissão do conteúdo e alguns recursos possibilitam demonstrar o que é visto teoricamente através de ações práticas, dentro da técnica abordada. Assim, o recurso permite realizar uma aula demonstrativa de como determinada ação deve ser executada.

Conforme relatado na fala a seguir, é possível perceber que os materiais didáticos englobam desde um simples pincel ou uma luva de procedimento até equipamentos mais sofisticados e todos têm sua participação para o auxílio no processo de ensino e aprendizagem dos conteúdos disciplinares.

Se não tem o material para o aluno não tem como fazer a aula. Por exemplo, aulas práticas com os alunos para mostrar práticas sanitárias; se não tem luvas, algodão, gaze, a gente não faz porque é um material contaminante, são bactérias, essas coisas. Então a gente prefere nem fazer. Aí faço apenas eu, que inclusive tenho luva própria, material de EPI [equipamento de proteção individual] próprio, que eu compro para às vezes não ter que necessitar do *campus* e também pra não ficar correndo risco. São questões até mais complicadas, porque envolve segurança do trabalho, tanto pra mim quanto para os alunos (Docente 3).

O quantitativo e a qualidade do material didático também são importantes uma vez que, caso não haja disponibilidade para todos os alunos, determinadas atividades podem ser feitas apenas por alguns estudantes, o que prejudicaria os demais. Já a qualidade também deve ser considerada para que não haja comprometimento dos resultados.

Estando disponível, o material didático dará melhores condições ao profissional de exercer suas atividades, bem como proporcionará aos discentes melhores condições de aprendizado. O material didático pode interferir no rendimento dos estudantes, na qualidade da aula ou até mesmo na permanência do aluno no curso. Caso algum material essencial não esteja disponível o aluno, assim como o professor, podem ficar desmotivados já que o conteúdo abordado ficará prejudicado.

Você chega em sala de aula e tem uma prática para fazer, se e eu tenho o material disponível a tempo, hora e qualidade, isso aí valoriza demais o profissional e os alunos. Por ser escola técnica, você precisa ter os materiais que darão condições ao aluno de ver na prática o que é ensinado. Como é que vai ensinar sobre mochação e não tem o bezerro e o ferro pra ensinar? A gente aprende é na prática. Por mais que se vá ao quadro e diga “vamos mochar o bezerro” e faz o desenho no quadro, não é aquilo, tem todo um processo de como amarrar o bicho, etc. É diferente, a prática é diferente (Administrativo 2).

Pelo fato do *Campus* São João Evangelista possuir muitos cursos técnicos, além de ofertar cursos que exigem muita prática, o material didático torna-se fundamental para que o conteúdo teórico abordado seja colocado em prática. Este fator pode ser um determinante na qualidade do ensino e, por conseguinte, no reconhecimento da instituição como fornecedora de ensino de qualidade, haja vista que quando o discente for para o mercado de trabalho esse conhecimento será exigido dele. Sobre a falta de materiais que possibilitem conciliar a teoria com a prática, um entrevistado relata que:

Você acaba fazendo, por exemplo, em vez do aluno ter um contato com aquele equipamento, com aquele insumo, de manuseá-lo, de utilizá-lo *in loco* e com isso percebendo as características do material ou a ação do material no desenvolvimento

de determinada atividade, por exemplo do adubo ou de um equipamento utilizado na parte de zootecnia para acompanhar alguma etapa do processo, você acaba apresentando aquilo na forma de *slides*, na forma mais teórica. Com isso a gente sabe que há realmente um comprometimento do aprendizado, porque a gente entende que, a partir do momento que você manuseia um determinado material, tem contato físico com aquele material, você acaba despertando outros sentidos e isso necessariamente te possibilita um melhor aprendizado daquilo que está sendo proposto (Docente 4).

Essas narrativas vão ao encontro da explanação de Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) ao afirmarem que o diferencial que as instituições de ensino podem desenvolver em relação às demais organizações do ramo concatena-se com sua potencialidade em propiciar a aprendizagem dos estudantes. Os recursos didáticos, conforme apresentado, contribuem no processo de ensino e aprendizagem dos discentes do *Campus* São João Evangelista.

A centralização ou descentralização dos processos administrativos, na opinião dos entrevistados, podem interferir em sala de aula no que se refere à quantidade, qualidade e tempo de entrega dos produtos e/ou serviços que são utilizados recursos didáticos.

Se o professor pediu o material e não chegou a tempo, interfere muito no rendimento dos alunos, na qualidade da aula ou até mesmo na permanência do aluno na escola. Chega um aluno lá e não tem o material, o aluno começa a ficar desmotivado, pode acontecer evasão em função dessa situação. E a própria motivação do profissional, porque se ele planejou uma aula, uma prática, uma inseminação, por exemplo, ele precisa do material para fazer a prática. Isso aí provoca grande desmotivação no profissional (Administrativo 2).

No caso, a descentralização contribui para maior eficiência dos produtos chegarem em sala de aula. Ainda mais produtos de laboratório, porque tem alguns itens que são muitos específicos, então tem que tomar muito cuidado com a descrição; não pode pedir determinada marca, mas tem que tomar cuidado pra descrever bem pra não vir um produto que não atenda. E como tá no *campus*, o solicitante pode falar para qual época ele precisa do produto para dar aula prática X ou Y. Então, a gente tem como fazer um cronograma de aquisição que atenda melhor o solicitante. No processo de centralização isso é mais complicado porque tem que comprar pra todos os *campi*, aí como atender a especificidade de cada *campus*? A descentralização, ao meu ver, é mais eficiente nesse sentido (Administrativo 3).

Os relatos dos entrevistados norteiam para a ideia de que, como a instituição em si tem como objetivo final o ensino, as energias de orçamento deveriam ser canalizadas de uma forma bastante diretiva, de maneira a dar o suporte que o ensino requer. Para tanto, uma das possíveis ações seria ouvir e atentar para as demandas elencadas. Este pensamento, de acordo com os entrevistados, se justificam em função de que, por desconhecerem certos tipos de materiais, pode acontecer de a equipe do departamento de administração e planejamento não dar a devida importância a compra dele, por achar que o item não será tão definidor da qualidade do ensino.

Sobre a disponibilidade dos recursos didáticos para suprir as demandas do curso, os discursos refletem que ainda faltam alguns itens que auxiliariam na ministração das aulas, entretanto, este fator não compromete de uma forma drástica a formação dos estudantes. Os materiais que são disponibilizados dão condições para o funcionamento do curso.

#### **4.8 A percepção sobre o papel dos técnicos administrativos no *Campus* São João Evangelista**

Como os procedimentos para aquisição dos itens que auxiliam no processo de ensino são realizados pelos técnicos administrativos, foi indagado aos docentes sobre a visão que eles têm sobre o papel desempenhado pelos administrativos em uma instituição de ensino. Em suas explanações eles alegam ser de fundamental importância, uma vez que os docentes não teriam condições de gerir todos os processos administrativos e ainda lecionarem. Desta forma, o apoio recebido torna-se de grande valia. Além disso, a visão da instituição deve ser voltada para promover um ensino de qualidade e cada um desempenha seu ofício de maneira a alcançar este objetivo.

Temos que criar mecanismos para aproximar mais, porque nós somos colegas, nós fazemos parte de um único objetivo aqui, que é oferecer ensino. Tudo aqui é em função do ensino. Não tem fulano mais importante, professor que é mais importante, não tem terceirizado que é menos importante; todo mundo é unha e carne. Sem um, o outro não funciona. Não dá pra eleger uma casta. Então, nós precisamos estar mais juntos. É difícil, mas a gente tem que caminhar nessa direção; começar a criar mecanismos para isso, para aproximar mais os grupos. Acho que é importante (Docente 4).

Em se tratando dos técnicos administrativos, foi questionado se, em razão de trabalharem em uma instituição de ensino, eles se sentem educadores. O posicionamento da maioria dos entrevistados reflete que eles têm o sentimento de pertencimento em relação ao processo de ensino e à formação do estudante, uma vez que suas atividades contribuem, ainda que indiretamente, para que a aprendizagem dos alunos seja realizada. Quando desempenham suas funções com esmero, eles sentem que estão participando e contribuindo para um ensino de qualidade.

Contudo, a fala de um entrevistado revela que ele não se sente um educador; mesmo que teoricamente muitos digam que, por estar em uma instituição de ensino, o técnico administrativo faz parte do processo de educar. Para o entrevistado em questão, os técnicos administrativos são vistos pela comunidade acadêmica apenas como a parte técnica da instituição, e em nada interferem no processo de educar. Sua percepção é que a organização estrutural do *campus* permite pouco contato entre os técnicos administrativos alocados no Departamento de Administração e Planejamento e os docentes e discentes, bem como com eventos educativos, acrescentando que falta uma integração entre os servidores administrativos e as atividades pedagógicas.

Esta situação faz alusão ao que o entrevistado docente relatou, sobre o fato de que há a necessidade da instituição criar mecanismos de aproximação entre os diversos servidores que atuam no *campus*, uma vez que, para que funcione adequadamente e atinja os objetivos da organização, as atividades-fim e as atividades-meio devem estar em sintonia, já que são interdependentes e a falha na execução de uma, pode afetar significativamente a outra, comprometendo o alcance dos objetivos, missão e visão traçados pela instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório, após a conclusão da pesquisa, que as atividades administrativas desenvolvidas no *Campus* São João Evangelista, relacionadas ao processo de aquisição de itens e contratação de serviços, passaram por mudanças que afetaram a disponibilidade de recursos didáticos.

Em se tratando do período cuja estratégia gerencial adotada foi a centralização de todas as decisões e atividades na reitoria, percebe-se que foi uma mudança drástica para o *campus*, já que os servidores anteriormente envolvidos nos processos de compras possuíam autonomia em suas decisões e ações e conheciam as características e demandas do *campus*. Esses fatores contribuíam para uma tomada de decisão mais acertada e que os esforços fossem concentrados para manter as condições ideais de ensino.

A aquisição dos recursos didáticos sofreu grande interferência pelo fato de se ter os procedimentos de compras centralizados na reitoria, ainda que posteriormente algumas atividades tenham sido atribuídas aos *campi*. A conduta centralizada gerou atrasos nas entregas, e muitas vezes os itens não eram adquiridos ou a aquisição não correspondia às especificações solicitadas. Esses acontecimentos refletiram em sala de aula, haja vista que alguns conteúdos vistos teoricamente, em algumas situações não podiam ser explicados na prática, devido à falta do material necessário. Em alguns casos, houve improvisações para que o conteúdo fosse repassado e não houvesse tanto prejuízo aos discentes.

A falta de proximidade e conhecimento da realidade do *campus*; a inexperiência dos funcionários da reitoria; a grande demanda de serviços; o excesso de burocracia, aliados a uma comunicação e diálogos falhos contribuíram para que houvesse ineficiência, ineficácia e falta de efetividade quanto à disponibilidade de recursos didáticos que auxiliariam no processo de transmissão e compreensão dos conteúdos disciplinares. Com a centralização, foi bastante dificultoso para os servidores do *campus* conseguirem administrar as demandas que as características agrícolas requerem. Além disso, as narrativas indicam o grande desgaste e os permanentes conflitos entre os servidores do *campus* e os servidores da reitoria, na tentativa de aquisição dos itens planejados.

Estas situações refutam a ideia apontada por Moraes (2010), ao afirmar que a centralização viabiliza a garantia de mais qualidade do produto oferecido ou serviço ofertado, tendo em vista que o gestor faz o acompanhamento de todo o processo. Considerando as circunstâncias e o modo de executar as atividades centralizadas na reitoria, pode-se perceber a escassez de qualidade na execução do trabalho.

Em suma, considerando-se a estrutura do IFMG que possui dezoito *campi* além da reitoria, todos com características funcionais diferentes, a centralização das atividades relacionadas aos processos de compras não é uma opção plausível, quando se pretende obter eficiência, eficácia e efetividade nas ações, uma vez que os usuários não estão sendo atendidos em suas demandas.

Quanto ao período cuja estratégia gerencial adotada foi de descentralizar, observa-se que houveram relevantes melhorias, podendo-se destacar: o relacionamento entre os servidores do *campus* e da reitoria ficou menos conflituoso; o diálogo entre os solicitantes e os responsáveis pelas aquisições fluem melhor, contribuindo para que dúvidas quanto às solicitações sejam sanadas mais facilmente; a execução do planejamento é melhor conduzida, de forma que é possível dar explicações mais consistentes aos solicitantes sobre o andamento de suas solicitações; a identificação das prioridades de aquisições são melhores acordadas; a equipe responsável pelos procedimentos de compras estão próximos as circunstâncias geradoras de possíveis problemas, fator que possibilita um entendimento maior sobre as ações necessárias.

Inobstante aos visíveis progressos, é importante relatar que ainda há muitas falhas que requerem a atenção dos gestores, com vistas ao melhoramento contínuo da gestão e consequente aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas no *campus* que permitem que o recurso didático chegue aos interessados.

É importante identificar os motivos reais que levam a não execução total do planejamento, já que muitos itens que seriam utilizados como recursos didáticos continuam não sendo adquiridos e fazem falta no processo de transmissão dos conteúdos disciplinares. Tão importante quanto identificar os motivos é procurar alternativas para solucionar as falhas encontradas.

A pesquisa demonstrou que os docentes estão insatisfeitos quanto à falta de comunicação sobre o andamento das aquisições dos itens planejados, aos cortes efetuados sem prévia consulta ou sem a informação sobre o ato e ainda sobre a chegada do item solicitado ao almoxarifado da instituição. No entanto, nos sistemas que auxiliam o planejamento e requisição de itens, disponíveis aos responsáveis pelos centros de custos, quais sejam, SISPLAN e Sysalmoxarifado, constam as informações requeridas, porém, conforme relatado, são de difícil compreensão por parte dos usuários menos familiarizados com os sistemas. Pode-se perceber, desta forma, que as funcionalidades dos sistemas, ou até mesmo a comunicação sobre tais funcionalidades devem ser melhores repensadas, uma vez que não estão cumprindo seu papel, que é transmitir a informação ao usuário. De fato, pode-se constatar que essas funcionalidades são de difícil entendimento para os usuários. A respeito desta narrativa, observa-se que o SISPLAN é um aliado no momento do planejamento, porém, ainda requer muitas melhorias para que funcione adequadamente ao propósito para o qual foi desenvolvido.

Assim sendo, uma das possíveis alternativas é que, ao se tornar responsável por determinado centro de custo, o servidor seja devidamente instruído sobre os procedimentos de compras, inclusive sobre o uso dos sistemas e suas funcionalidades, já que nas reuniões orientativas que antecedem o planejamento participativo é demonstrado apenas como incluir, no SISPLAN, o item a ser solicitado.

Ainda sobre as informações sobre os itens solicitados, como quem tem acesso aos sistemas são apenas os responsáveis pelos centros de custos, é importante que haja uma melhor comunicação entre os coordenadores do curso (que consequentemente é o responsável pelo centro de custo daquele curso) e os demais professores, de modo que, havendo dúvidas, o docente solicitante do item seja devidamente informado sobre sua solicitação. Mas, para tanto, é necessária a cabida instrução destinada aos responsáveis por centro de custos, conforme apresentado anteriormente.

Sobre o relato dos docentes quanto à orientação repassada pela equipe do Departamento de Administração e Planejamento de se poder planejar além do limite pré-estabelecido, este é um ponto que merece bastante atenção, haja vista que é um causador de frustrações, tanto para a equipe que terá que realizar os ajustes orçamentários, quanto para os solicitantes, que terão itens cortados e, muitas vezes, sem serem consultados sobre as prioridades. É importante que o planejamento seja realizado dentro dos limites e, se porventura houver uma necessidade que ultrapasse o limite, deve haver uma conversa estruturada entre o centro de custo e o DAP, com vistas a chegarem a um acordo executável.

A ação de realizar os cortes com o propósito de se adequar ao orçamento disponibilizado deve ser melhor repensada. É sabido da necessidade dos ajustes, contudo, é fundamental que esta ação seja realizada em conjunto com o responsável pelo centro de custos e, se possível, com os docentes solicitantes. Esta ação contribui para que os cortes realizados tenham o mínimo de impacto possível para o centro de custos, além de se fazer conhecidos os itens que não serão adquiridos, permitindo que os professores se planejem e façam as adequações necessários para ministrar suas aulas.

As estratégias de compras conjuntas têm demonstrado sua ineficiência ao longo dos anos já que, ainda que gerem economias de escala, não tem cumprido a proposta de atender ao solicitante, uma vez que não são adquiridos ou sua aquisição acontece com atrasos consideráveis. Conforme apontado pela pesquisa a melhor opção, considerando as circunstâncias e acontecimentos, têm sido de que cada *campus* faça suas próprias aquisições. Como as economias de escala têm sido frequentemente requeridas pelo governo federal, como pode ser comprovado ao se observar um dos propósitos de se elaborar o Plano Anual de Aquisições, é importante que a gestão do IFMG desenvolva melhores estratégias para condução das compras conjuntas, já que as atualmente seguidas não são eficientes, eficazes e efetivas.

É importante dar destaque ao papel que os técnicos administrativos e os docentes exercem no processo de ensino do *Campus* São João Evangelista. As atividades desenvolvidas por eles tem grande influência na instituição, já que contribuem, ainda que de formas diferentes, para o alcance dos objetivos finais da instituição, que pode ser resumido em promover ensino de qualidade. É plausível que todos na instituição reconheçam que cada servidor faz parte do processo de educação, colaborando de diferentes maneiras para que o melhor seja disponibilizado ao discente, auxiliando no ensino e na aprendizagem.

Ao desempenharem suas atividades, os técnicos administrativos subsidiam o docente para que este transmita os conteúdos disciplinares aos estudantes. Assim, as atividades-meio, juntamente com as atividades-fim da instituição devem ser praticadas com esmero, harmonia e inter-relacionamento, tendo em vista que a irregularidade na execução de uma pode interferir em todo o processo a ser desempenhado, repercutindo diretamente no alcance do objetivo da instituição.

A integração entre servidores torna-se imprescindível para que haja essa harmonia ao desempenharem suas funções. É importante que os gestores atentem para estes fatos, de modo que promovam ações que favoreçam o inter-relacionamento e que todos sintam que são educadores.

É importante apontar que, no intuito de realizar esse trabalho, alguns entraves foram visualizados pela pesquisadora, quais sejam: a falta de disponibilidade de alguns servidores em colaborar, dividindo informações e auxiliando em suas análises, a ausência de alguns registros documentais que poderiam ajudar na melhor compreensão do tema de estudo, além da dimensão do próprio objeto da pesquisa.

Destaque-se que os estudos voltados para a identificação das características gerenciais do IFMG e suas repercussões nos vários segmentos da instituição não devem findar com a análise apresentada por meio desta pesquisa. A estrutura gerencial do IFMG é bastante complexa, dadas as peculiaridades de cada *Campus* e esta pesquisa não objetivou esvaziar todas as possibilidades de gestão para a instituição. Logo, outras visões para a gestão podem surgir, abrindo campo para outros estudos e novas conclusões acerca dos procedimentos que envolvem a aquisição de bens e/ou contratação de serviços que melhor atendam as necessidades do IFMG/SJE.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALCANTARA, Christian Mendez. **Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública**: estudo comparativo Brasil e Espanha. Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional. Curitiba, 2009, n. 1, Ago-Dez. p. 24-49. Disponível em <<http://www.abdconst.com.br/revista/ARTIGO%202.pdf>> Acesso em 08 fev. 2019.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BANDEIRA, Denise. **Material didático**: criação, medição e ação educativa. Curitiba: Intersaberes, 2017.

BARBOSA, Jane Rangel Alves. **Didática do ensino superior**. Curitiba: IESDE, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em 08/02/2019.

BRASIL. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 31 de maio de 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm) >. Acesso em 29 jan. 2019.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**. Brasília, 9 de maio de 2006. <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>>. Acesso em 09 fev. 2019.

BRASIL. Decreto nº 6.986, de 20 de outubro de 2009. Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, para disciplinar o processo de escolha de dirigentes no âmbito destes Institutos. **Diário Oficial da União**. Brasília, 20 de outubro de 2009. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6986.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6986.htm)>. Acesso em 05 maio 2019.

BRASIL. Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011. Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, de que trata a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. **Diário Oficial da União**. Brasília, 11 de outubro de 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7581.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7581.htm)> Acesso em: 16 maio 2017.

BRASIL. Decreto nº 8.080, de 20 de agosto de 2013. Altera o Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011, que regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, de que trata a Lei nº 12.462, de 5 de agosto de 2011. **Diário Oficial da União**. Brasília, 20 de agosto de 2013. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8080.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8080.htm)> Acesso em: 16 maio 2017.

BRASIL. Decreto nº 9.412, de 18 de junho de 2018. Atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da União**. Brasília, 18 de junho de 2018. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9412.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9412.htm)> Acesso em 24 jan 2019.

BRASIL. **Governo Federal simplifica regras do planejamento das compras governamentais.** Disponível em <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/noticias/1069-in-1-de-2019-noticia>>. Acesso em 30 maio 2019.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 1, de 10 de janeiro de 2019.** Disponível em <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/1068-in-1-de-2019>>. Acesso em 30 maio 2019.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 1, de 29 de março de 2018.** Disponível em <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/861-pgc-in>>. Acesso em 30 maio 2019.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 9, de 21 de novembro de 2018.** Disponível em < <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/1040-in-9-de-2018>>. Acesso em 30 maio 2019.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 21 de junho de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)> Acesso: em 16 maio 2017.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 17 de julho de 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm)> Acesso em: 16 maio 2017.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 15 de abril de 2004. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)> Acesso em 09 fev. 2019.

BRASIL. Lei nº 12.462 de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado,

cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. **Diário Oficial da União**. Brasília, 4 de agosto de 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm)> Acesso em: 16 maio 2017.

BRASIL. **Medida provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm)>. Acesso em 30 maio 2019.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Nova Lima: Falconi, 2004.

CARBONE, C. A universidade e a gestão da mudança organizacional a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **Revista de Administração Pública**, v. 29, nº 1, p. 34-47, jan./mar. 1995.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública**. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, 2006. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em 08 fev. 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DRUCKER, Peter F. **O Gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Histórico e Missão**. Disponível em: <<https://www2.ifmg.edu.br/portal/sobre-o-ifmg/historico-e-missao>> Acesso em: 18 maio 2019.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Portaria nº 437 de 30 de março de 2016**. Dispõe sobre a instituição do Sistema de Planejamento participativo – SISPLAN para tramitação de solicitação de compras e contratações no âmbito do IFMG. Belo Horizonte, 2016.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Portaria nº 475 de 06 de abril de 2016**. Dispõe sobre delegação de competências aos Diretores Gerais dos Campis, Diretores Gerais pro-Tempore dos Campis e Diretores Pro-Tempore dos Campi Avançados do IFMG. Belo Horizonte, 2016.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Regimento geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG**. Belo Horizonte, 2010.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Regimento geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG**. Belo Horizonte, 2016.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Resolução nº 12 de 02 de maio de 2018**. Dispõe sobre alteração do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG. Belo Horizonte, 2018.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Relatório de auditoria anual de contas – Ano 2012**. Belo Horizonte, 2013.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Prestação de contas ordinária anual: relatório de gestão do exercício de 2014**. Belo Horizonte, 2015.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Prestação de contas ordinária anual: relatório de gestão do exercício de 2015**. Belo Horizonte, 2016.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Relatório de gestão do exercício de 2017**. Belo Horizonte, 2018.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2009.

IFMG. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Manual do orçamento ano 2018**: simplificando o orçamento do IFMG. Belo Horizonte, 2017.

IFMG/SJE. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - *Campus São João Evangelista*. **Campus São João Evangelista**. Disponível em: <<https://www.sje.ifmg.edu.br/portal/index.php/campus-sao-joao-evangelista>> Acesso em: 20 abr 2018.

JUND, Sérgio. Administração, orçamento e contabilidade pública: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KICKERT, Walter J. M.; STILLMANN (ed.). **The modern State and its study**: new administrative sciences in a changing Europe and United States. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, 1999.

KOONTZ, Harold. O'DONNELL, Cyril. Fundamentos da administração. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTA, Olímpia de Sousa. **Integração do IFMG**: centralização, descentralização e desconcentração. Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2012. Disponível em: <<http://www.fumec.br/index.php?CID=2382#O>>. Acesso em: 24 abril 2017.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MATOS, Francisco G. de. Descentralização e delegação de autoridade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 19, abr./jun. 1966. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901966000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901966000200003)> Acesso em 30 abr. 2019.

MATOS. Francisco Gomes de. **Gerência participativa**: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. C. (Org.) **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1966.

MORAES, Joysi. **Liderança e comportamento empreendedor**. Rio de Janeiro: Serviço Social da Indústria-SESI/Universidade Federal Fluminense-UFF, 2010.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à Organização Burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antonio Vieira de. **Gestão estratégica de pessoas**: sistema, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 33.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 21.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PORTER, M. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov./Dec. 1996. Disponível em <<http://faculty.washington.edu/castles>>.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, Gilmar José dos; SANÁBIO, Marcos Tanure. **Administração**: princípios teóricos e práticos. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SEVERO FILHO, João. **Administração de logística integrada**: materiais, PCP e marketing. 2.ed Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## **7 APÊNDICE**

## Apêndice A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

### Roteiro de Entrevista Semiestruturada

**Título:** Influência das estratégias gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais na disponibilidade dos recursos didáticos no *Campus* São João Evangelista.

**Mestranda:** Ritele Márcia de Souza

**Orientador:** Professor Dr. Gabriel de Araújo Santos

**Duração:** Aproximadamente 60 a 90 minutos

**Público Alvo:** Servidor do Departamento de Administração e Planejamento do IFMG/SJE

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ **Início:** \_\_\_\_h \_\_\_\_min **Término:** \_\_\_\_h \_\_\_\_min

#### Identificação profissional do Entrevistado

Tempo como servidor no IFMG: \_\_\_\_\_

Cargo no IFMG/SJE: \_\_\_\_\_

Sector de atuação no IFMG/SJE: \_\_\_\_\_

#### Roteiro de Entrevista

##### Parte I: Apresentação

- a) Apresentação do pesquisador e da proposta de sua pesquisa.

##### Parte II: Abordagem sobre as atividades administrativas desempenhadas no IFMG – *Campus* São João Evangelista.

**Obs 1:** As atividades administrativas aqui indicadas são aquelas diretamente relacionadas ao processo de aquisição de materiais e/ou serviços.

**Obs 2:** Como recursos didáticos, favor considerar todo e qualquer item (equipamentos, maquinários, livros, reagentes químicos, vidrarias, sementes, instalações, serviços, etc.) cuja finalidade é subsidiar as atividades acadêmicas e auxiliar na compreensão do conteúdo estudado.

- 1) Relate as principais alterações estruturais no *campus*, no que se refere à forma de gerir, considerando o período anterior à criação do IFMG, o período de centralização e descentralização.
- 2) Como eram realizadas as atividades administrativas no seu setor de atuação, antes da estratégia de centralização adotada com a criação do IFMG?
- 3) Em se tratando das atividades relacionadas a este setor, como foi o processo de transição para centralizar as atividades na Reitoria?
- 4) Com a centralização, quais as atividades foram mantidas no *campus* e quais passaram a ser desempenhadas na Reitoria?
- 5) Considera que alguma atividade que foi centralizada deveria ter sido mantida no *campus*? Por quê?
- 6) Em se tratando de eficiência (fazer certo as coisas) e eficácia (fazer as coisas certas), qual a sua opinião em relação à condução das atividades centralizadas na Reitoria do IFMG?

- 7) Como está sendo realizado o processo de descentralização dos procedimentos administrativos do IFMG?
- 8) Quais atividades administrativas foram descentralizadas e quais foram mantidas na Reitoria?
- 9) Considera que alguma atividade que foi descentralizada, deveria continuar sendo executada na Reitoria? Por quê?
- 10) Quais as principais mudanças observadas na condução das atividades antes e durante a fase de descentralização?
- 11) Dada a sua experiência profissional e conhecimento das necessidades do *Campus* São João Evangelista, qual a sua visão acerca da estratégia de centralização e/ou a descentralização dos procedimentos administrativos?
- 12) Em sua opinião, a centralização ou descentralização dos processos administrativos podem interferir em sala de aula, no que se refere à quantidade, qualidade e tempo de entrega dos produtos e/ou serviços que são utilizados recursos didáticos? Como?
- 13) Ao exercer atividades relacionadas à forma de gerir e manter administrativamente uma instituição que tem como propósito promover o ensino médio, técnico e superior, você se considera um educador? Por quê?

### **Parte 3: Conclusão**

Momento para que o entrevistado apresente algo que não foi tratado durante a entrevista e suas considerações finais.

## Apêndice B - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

### Roteiro de Entrevista Semiestruturada

**Título:** Influência das estratégias gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais na disponibilidade dos recursos didáticos no *Campus* São João Evangelista.

**Mestranda:** Ritele Márcia de Souza

**Orientador:** Professor Dr. Gabriel de Araújo Santos

**Duração:** Aproximadamente 60 a 90 minutos

**Público Alvo:** Docentes do curso de Bacharelado em Agronomia do IFMG/SJE

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ **Início:** \_\_\_\_h \_\_\_\_min **Término:** \_\_\_\_h \_\_\_\_min

#### Identificação profissional do Entrevistado

Tempo como servidor no IFMG: \_\_\_\_\_

Cargo no IFMG/SJE: \_\_\_\_\_

Setor de atuação no IFMG/SJE: \_\_\_\_\_

#### Roteiro de Entrevista

##### Parte I: Apresentação

Apresentação do pesquisador e da proposta de sua pesquisa.

**Parte II: Abordagem sobre disponibilidade de recursos didáticos que auxiliam na ministração de aulas e condução de atividades acadêmicas do IFMG – *Campus* São João Evangelista.**

**OBS: Como recursos didáticos, favor considerar todo e qualquer item (equipamentos, maquinários, livros, reagentes químicos, vidrarias, sementes, instalações, serviços, etc.) cuja finalidade é subsidiar as atividades acadêmicas e auxiliar na compreensão do conteúdo estudado. Considere o uso dos recursos em laboratórios, aulas teóricas e práticas, projetos, etc.**

- 1) Há quanto tempo trabalha no IFMG – *Campus* São João Evangelista?
- 2) Possui conhecimento sobre os procedimentos legais necessários para aquisição de materiais e/ou serviços na Administração Pública e particularmente no IFMG/SJE?
- 3) Comente, de acordo com a sua percepção, sobre as estratégias gerenciais adotadas no IFMG desde a sua criação no ano de 2008 até os dias atuais, no que diz respeito à forma de conduzir as atividades administrativas relacionadas ao processo de aquisição de materiais e/ou serviços que serão utilizados como recursos didáticos.

**As questões a seguir devem ser respondidas levando em consideração apenas o período de centralização (período de 2008 à agosto de 2015).**

- 4) Descreva como eram realizados, no IFMG/SJE, os procedimentos necessários para aquisição de materiais e/ou serviços utilizados como recurso didático.
- 5) Relate sobre sua participação em processos de aquisição de produto e/ou serviço para fins didáticos.
- 6) Já solicitou algum item que julgou necessário ser utilizado para melhor compreensão do conteúdo ministrado e este item não foi adquirido? Em caso afirmativo, houve prejuízo no processo de transmissão do conteúdo a ser abordado, devido à falta deste recurso?

- 7) Obtenha retorno/informações dos setores administrativos em relação ao andamento do processo de aquisição do item solicitado?
- 8) Em se tratando de eficiência (fazer certo as coisas) e eficácia (fazer as coisas certas), em sua opinião, como considerava a execução das atividades desenvolvidas pelos setores de Planejamento e Compras do *Campus* São João Evangelista?
- 9) De um modo geral, os recursos didáticos ofertados pelo *Campus* São João Evangelista, no que se refere à quantidade, qualidade e momento de entrega eram suficientes para atender às necessidades e demandas do curso?
- 10) Gostaria de relatar mais alguma informação ou fazer alguma consideração que julga ser útil sobre a fase de centralização?

**As questões a seguir devem ser respondidas levando em consideração o período de descentralização (período de setembro de 2015 à 2018)**

- 11) Descreva como são realizados, no IFMG/SJE, os procedimentos necessários para aquisição de materiais e/ou serviços utilizados como recurso didático.
- 12) Relate sobre sua participação em processos de aquisição de produto e/ou serviço para fins didáticos.
- 13) Já solicitou algum item que julgou necessário ser utilizado para melhor compreensão do conteúdo ministrado e este item não foi adquirido? Em caso afirmativo, houve prejuízo no processo de transmissão do conteúdo a ser abordado, devido à falta deste recurso?
- 14) Obtêm retorno/informações dos setores administrativos em relação ao andamento do processo de aquisição do item solicitado?
- 15) Em se tratando de eficiência (fazer certo as coisas) e eficácia (fazer as coisas certas), em sua opinião, como considera a execução das atividades desenvolvidas pelos setores de Planejamento e Compras do *Campus* São João Evangelista?
- 16) De um modo geral, os recursos didáticos ofertados pelo *Campus* São João Evangelista, no que se refere à quantidade, qualidade e momento de entrega são suficientes para atender às necessidades e demandas do curso?
- 17) Gostaria de relatar mais alguma informação ou fazer alguma consideração que julga ser útil sobre a fase de descentralização?

### **Parte 3: Conclusão**

Momento para que o entrevistado apresente algo que não foi tratado durante a entrevista e suas considerações finais.

## Apêndice C - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

### Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

**Título do Projeto:** Influência das estratégias gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais na disponibilidade de recursos didáticos no *Campus* São João Evangelista.

**Pesquisadora:** Ritele Márcia de Souza

**Telefone:** (33) 3412-2958

**Professor orientador:** Dr. Gabriel de Araújo Santos

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada: **“Influência das estratégias gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais na disponibilidade de recursos didáticos no *Campus* São João Evangelista”**.

A pesquisa faz parte do Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola (PPGEA) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e está sendo desenvolvida pela mestrandia Ritele Márcia de Souza, sob orientação do Professor Dr. Gabriel de Araújo Santos.

O objetivo da pesquisa é verificar a influência que as estratégias gerenciais adotadas no Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) desde a sua criação em 2008 (período em que foi adotado um modelo de gestão centralizada), até os dias atuais (período em fase de descentralização), exercem no processo de aquisição e disponibilização de recursos didáticos que subsidiarão no processo de compreensão dos conteúdos disciplinares dos diversos cursos ofertados no *Campus* São João Evangelista. Dada à importância do tema e sua relevância do ponto de vista educacional, esta pesquisa pode possibilitar contribuições para a comunidade acadêmica e científica.

Sua participação na pesquisa envolve uma previsão de riscos mínimos e consiste em conceder uma entrevista que tem como propósito identificar pontos relevantes que subsidiarão no processo de compreensão do tema objeto de estudo. A entrevista semiestruturada será gravada e posteriormente transcrita.

Medidas preventivas serão tomadas para minimizar qualquer risco ou incômodo. Porém, caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa assiná-lo.

**As informações a seguir destinam-se a esclarecer a sua participação voluntária neste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.**

- a) A sua participação é totalmente voluntária;
- b) Fica garantido o anonimato de sua identidade;
- c) Não haverá custo de qualquer natureza e sua participação será inteiramente gratuita, bem como não haverá compensação financeira pela participação do sujeito;
- d) Pode-se recusar a responder qualquer pergunta, a qualquer momento;
- e) É possível, a qualquer tempo, retirar o consentimento, sem qualquer prejuízo pessoal ou institucional, sendo necessário apenas informar aos pesquisadores;
- f) A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora e para seu orientador;
- g) Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- h) A dissertação será depositada na Biblioteca Central da UFRRJ, e será disponibilizada para consulta de outros pesquisadores e elaboração de trabalhos para publicação;

## CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO(A)

Eu, \_\_\_\_\_,  
declaro que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, e que minha participação nesta pesquisa envolve uma previsão de riscos mínimos e, caso sinta qualquer desconforto em relação à pesquisa, deverei informar à pesquisadora para que sejam adotadas as precauções necessárias. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

São João Evangelista, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa