

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**Mapeamento de Processos de Atividades de Compras por  
Dispensa de Licitação: Um Manual e Proposta para o Campus  
UFRJ - Duque de Caxias decorrente de aprendizagem coletiva.**

**DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE**

**2024**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**Mapeamento de Processos de Atividades de Compras por Dispensa de  
Licitação: Um Manual e Proposta para o Campus UFRJ - Duque de Caxias  
decorrente de aprendizagem coletiva.**

**DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE**

*Sob a Orientação da Professora*  
**Beatriz Quiroz Villardi**

Dissertação submetida como requisito parcial  
para a obtenção do grau de **Mestre**, no curso  
de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro-  
UFRRJ.

Seropédica - RJ  
Julho de 2024

## FICHA CATALOGRÁFICA

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

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

A553 m Andrade, Daiane Oliveira da Luz , 1990-  
Mapeamento de processos de atividades de compras  
por dispensa de licitação: um manual e proposta para o  
campus UFRJ - Duque de Caxias decorrente de  
aprendizagem coletiva. / Daiane Oliveira da Luz  
Andrade. - Rio de Janeiro, 2024.  
194 f.: il.

Orientadora: Beatriz Quiroz Villardi.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão  
e Estratégia, 2024.

1. Compras Públicas. 2. Conhecimento e  
aprendizagem organizacional. 3. Mapeamento de  
processos. 4. Gestão de instituições de ensino  
superior.. I. Villardi, Beatriz Quiroz, 1956-,  
orient. II Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Gestão e  
Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal  
de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001



TERMO N° 629 / 2024 - PPGE (12.28.01.00.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.038615/2024-17

Seropédica-RJ, 31 de julho de 2024.

DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 31/07/2024.

Prof(a). Dr(a). Beatriz Quiroz Villardi

Presidente da Banca/Orientador(a)

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Sandro Luis Freire de Castro Silva

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Saulo Barbará de Oliveira

Membro Interno

UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Monica Zaidan Gomes

Membro Externo

UFRJ

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)  
Matricula: 1644808

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)  
Matricula: 308451

(Assinado digitalmente em 03/08/2024 12:51 )  
MONICA ZAIDAN GOMES  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 600.005.117-49

(Assinado digitalmente em 01/08/2024 12:39 )  
SANDRO LUÍS FREIRE DE CASTRO SILVA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 112.344.807-86

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>  
informando seu número: **629**, ano: **2024**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **31/07/2024** e o  
código de verificação: **754c8eb674**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me capacitar, por me dar forças, saúde e coragem para superar todos os desafios que surgiram durante essa jornada. Sem Ele, certamente não seria possível.

Agradeço à minha mãe, Sueli Luz, por sempre ter investido em minha educação, por ter me dado toda base necessária pra chegar até aqui, por ser minha maior fonte de inspiração e por me incentivar a buscar sempre ser melhor a cada dia. Às minhas irmãs, Danielle Luz, Darlly Luz e Derly Luz, por serem tão incríveis comigo, por todo apoio e cuidado que sempre tiveram por mim. Ao meu marido, Rodrigo Braz, que esteve ao meu lado e acompanhou toda essa jornada.

À Universidade Federal do Rio de Janeiro que, por meio do seu programa de incentivo à qualificação, me estimulou a buscar esse novo desafio. Ao Diretor Administrativo da UFRJ – *Campus Duque de Caxias*, Evandro Souza, aos membros do setor de compras e a todos os servidores do *campus* que se propuseram a me ajudar.

Agradeço à Professora Beatriz Villardi por ter acreditado em mim, investido o seu tempo em me orientar e me conduzir para meu crescimento pessoal e profissional. Serei eternamente grata por todo carinho, atenção e paciência. aos professores do programa do PGGE, por toda atenção e dedicação.

Agradeço aos meus amigos do mestrado, em especial, Luana Alves, Elisy Felício, Kelly Gonçalves, Ana Lívia, Edson Lima, todo apoio, auxílio e incentivo. Foi uma honra compartilhar esse ciclo com vocês.

Por fim, agradeço imensamente aos familiares, amigos e a todos que, mesmo não mencionados aqui, foram fundamentais em cada momento deste percurso.

A todos vocês, meu mais profundo muito obrigada!!!

## RESUMO EXECUTIVO

**Título: Mapeamento de Processos de Atividades de Compras por Dispensa de Licitação: Um Manual e Proposta para o Campus UFRJ - Duque de Caxias decorrente de aprendizagem coletiva.**

**Situação-problema:** As instituições públicas brasileiras enfrentam desafios constantes na busca por eficiência em seus processos de contratação pública, isso inclui as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Nesse cenário, insere-se o *campus* da Universidade Federal do Rio de Janeiro em Duque de Caxias. O *campus* UFRJ-Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade (*campus* UFRJ-DC), foi criado em dezembro de 2007 para atender à educação pública dos alunos da Baixada Fluminense. Até 2022 e oferece cursos de graduação, pós-graduação e disponibiliza laboratórios de pesquisa multidisciplinares ao seu público composto por servidores técnicos, docentes e discentes. De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da UFRJ, há previsão de expansão e criação de novos cursos presenciais, revelando a perspectiva de crescimento do *campus* UFRJ-DC e o aumento da demanda para atender seu público. O setor de compras do *campus* UFRJ-DC tem entre suas atribuições atender às demandas de aquisição de bens e serviços para seus usuários. No entanto, até janeiro de 2023, o *campus* carece de um modelo de licitação pública baseado na Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021, o que representa uma oportunidade para os órgãos públicos revisarem e aprimorarem seus processos de licitações públicas. Também não há padronização para registrar e orientar os processos de compras realizados por esse setor. Assim, esta pesquisa aplicada respondeu à sua questão de pesquisa: Como mapear os processos de atividades de compras públicas do *Campus* Duque de Caxias, atendendo à nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e à realidade do *Campus*?

**Objetivos, final e intermediários:** O objetivo final desta pesquisa foi mapear os processos de atuação do setor de compras do *campus* Duque de Caxias da UFRJ, de acordo com a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a realidade do *campus*. Para tal, foram alcançados quatro objetivos intermédios: (i) configurar a situação atual das atividades desenvolvidas no setor de compras; (ii) levantar as percepções dos envolvidos no processo de compras; (iii) sistematizar o conhecimento gerado sobre o mapeamento dos processos de atividades no setor de compras, através do produto tecnológico que servirá de uso interno e capacitação; (iv) descrever o processo de aprendizagem e o conhecimento coletivo gerado no departamento de compras por meio do mapeamento realizado no contexto de um *campus* universitário público.

**Metodologia de Pesquisa:** Realizou-se uma pesquisa-ação qualitativa interpretativa aplicada seguindo uma abordagem descritiva e intervencionista. Os dados de campo, coletados por meio de (i) levantamento documental; (ii) entrevista semiestruturada e (iii) observação participante, foi analisada interpretativamente com análise qualitativa indutiva.

**Limitações para aplicabilidade:** A aplicabilidade dos resultados depende do Diretor do *Campus* e das decisões de gestão da unidade. Esta pesquisa restringe-se à aprendizagem, planejamento, monitoramento e mapeamento individual e coletivo dos processos de atividades que são executados no âmbito do setor de compras no *campus* da instituição federal examinada. Assim, fica demograficamente restrito ao setor de compras da UFRJ – *campus* Duque de Caxias, seus servidores e usuários.

**Aplicabilidade do Projeto de Pesquisa:** Com o mapeamento dos processos do setor de compras da UFRJ – *campus* Duque de Caxias, foi possível desenvolver o produto tecnológico denominado " Manual e Proposta de capacitação em contratações por dispensa de licitação para o Campus UFRJ – Duque de Caxias " para orientar a implementação de melhorias, bem como orientar a capacitação continuada do pessoal envolvido no processo de compras públicas. Assim, o conteúdo proposto no manual restringe-se ao contexto estudado, mas pode ser reaplicado em outros *campus* da universidade examinada, considerando as especificidades de cada local.

**Contribuições:** Esta pesquisa contribui para a eficiência da gestão dos recursos públicos por meio da criação de fluxogramas. Esses fluxogramas têm implicações práticas para a formação continuada dos integrantes e usuários do setor de compras da UFRJ – *campus* Duque de Caxias. Além disso, a pesquisa contribui para acervo do conhecimento científico fundamentado empiricamente sobre compras públicas, aprendizagem coletiva e gestão de processos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

**Originalidade:** A originalidade desta pesquisa reside no mapeamento dos processos de atuação no setor de compras da UFRJ - *Campus* Duque de Caxias. Orientada pela Nova Lei de Licitações e considerando as especificidades do *campus*, a pesquisa destaca o aprendizado coletivo dos envolvidos.

**Palavras-chave:** Compras Públicas; Conhecimento e Aprendizagem Organizacional; Mapeamento de Processos; Gestão de Instituições de Ensino Superior.

## EXECUTIVE SUMMARY

### **Title: Title: Mapping Procurement Processes for Purchases by Bidding Waiver: A Manual and Proposal for the UFRJ - Duque de Caxias Campus Resulting from Collective Learning**

**Problem-situation:** Brazilian public institutions face constant challenges in seeking efficiency in their public procurement processes, including Federal Institutions of Higher Education (IFES). In this scenario, the Federal University of Rio de Janeiro campus in Duque de Caxias is included. The UFRJ-Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade campus (UFRJ-DC campus) was created in December 2007 to serve public education for students in the Baixada Fluminense region. Until 2022, it offers undergraduate and graduate courses and provides multidisciplinary research laboratories to its public, composed of technical staff, faculty, and students. According to UFRJ's 2020-2024 Institutional Development Plan, there are plans for expansion and creation of new on-campus courses, revealing the growth perspective of the UFRJ-DC campus and the increased demand to serve its public. The purchasing sector of the UFRJ-DC campus has, among its attributions, the responsibility to meet the demands for acquisition of goods and services for its users. However, until January 2023, the campus lacked a public bidding model based on the New Law of Bids and Contracts No. 14,133/2021, which represents an opportunity for public bodies to review and improve their public bidding processes. There is also no standardization to record and guide the purchasing processes carried out by this sector. Thus, this applied research answered its research question: How to map the public purchasing activity processes of the Duque de Caxias Campus, complying with the new Law of Bids and Administrative Contracts and the reality of the Campus?

**Research Objectives** - The final objective of this research was to map the processes of the purchasing sector of the UFRJ Duque de Caxias campus, in accordance with the New Law of Bids and Administrative Contracts and the reality of the campus. To this end, four intermediate objectives were achieved: (i) configure the current situation of activities developed in the purchasing sector; (ii) gather the perceptions of those involved in the purchasing process; (iii) systematize the knowledge generated about the mapping of activity processes in the purchasing sector, through the technological product that will serve for internal use and training; (iv) describe the learning process and collective knowledge generated in the purchasing department through the mapping carried out in the context of a public university campus.

**Research Methodology:** A qualitative interpretive applied action research was conducted following a descriptive and interventionist approach. Field data, collected through (i) document survey; (ii) semi-structured interview and (iii) participant observation, was analyzed interpretively with inductive qualitative analysis.

**Limitations for Results Applicability:** The applicability of the results depends on the Campus Director and the unit's management decisions. This research is restricted to the learning, planning, monitoring, and individual and collective mapping of activity processes that are executed within the scope of the purchasing sector on the examined federal institution's campus. Thus, it is demographically restricted to the purchasing sector of UFRJ - Duque de Caxias campus, its servers and users.

**Applicability of the Research Project:** With the mapping of the processes of the purchasing sector of UFRJ - Duque de Caxias campus, it was possible to develop the technological product called " Manual and Proposal for training in hiring through bidding exemption for the UFRJ Campus – Duque de Caxias" to guide the implementation of improvements, as well as guide the continuous training of personnel involved in the public procurement process. Thus, the content proposed in the manual is restricted to the studied context, but can be reapplied in other campuses of the examined university, considering the specificities of each location.

**Contributions:** This research contributes to the efficiency of public resource management through the creation of flowcharts. These flowcharts have practical implications for the continuous training of members and users of the purchasing sector of UFRJ - Duque de Caxias campus. In addition, the research contributes to the body of empirically grounded scientific knowledge on public procurement, collective learning, and process management in Federal Institutions of Higher Education (IFES).

**Originality:** The originality of this research lies in the mapping of operating processes in the purchasing sector of UFRJ - Duque de Caxias Campus. Guided by the New Bidding Law and considering the specificities of the campus, the research highlights the collective learning of those involved.

**Keywords:** Public Procurement; Organizational Knowledge and Learning; Process Mapping; Higher Education Institutions Management.

## RESUMO

ANDRADE, Daiane Oliveira da Luz. **Mapeamento de Processos de Atividades de Compras por Dispensa de Licitação: Um Manual e Proposta para o Campus UFRJ - Duque de Caxias decorrente de aprendizagem coletiva.** Dissertação. Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2024

As instituições públicas brasileiras enfrentam desafios constantes na busca por eficiência em seus processos de contratação pública, isso inclui as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Nesse cenário, insere-se o *campus* da Universidade Federal do Rio de Janeiro em Duque de Caxias. O *campus* UFRJ- Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade – (*campus* UFRJ-DC), foi criado em dezembro de 2007 para implantar um Polo de Ciência, Tecnologia e Educação na Baixada Fluminense. Esse *campus* oferece cursos de graduação, pós-graduação e disponibiliza laboratórios multidisciplinares de pesquisa a seu público composto de servidores, docentes e técnicos e estudantes. Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da UFRJ, está previsto o aumento e a criação de novos cursos presenciais, o que revela uma perspectiva de crescimento e o aumento da demanda de realizar compras para atender seu público. O setor de compras do *campus* UFRJ – DC tem como uma de suas atribuições atender as demandas de contratações de bens e serviços do corpo funcional do *campus*. Entretanto, até janeiro de 2023 esse setor não se conta com o mapeamento dos processos de atividades relacionados à contratação pública pautado na Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021, nem a padronização para registrar e orientar as atividades realizadas. Desse modo, com a nova lei surge a oportunidade para os órgãos públicos revisarem e aprimorarem seus processos de contratações públicas. Assim, esta pesquisa aplicada respondeu à sua questão de pesquisa: Como mapear os processos das atividades de compras públicas do *Campus* Duque de Caxias, atendendo à nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e à realidade do *Campus*? Para isso realizou-se uma pesquisa qualitativa de natureza descriptiva e intervencionista através da pesquisa-ação, orientada por uma abordagem interpretativista como forma de entender o fenômeno e, coletivamente, construir uma solução aos problemas encontrados. Os dados de campos foram coletados por (i) levantamento documental; (ii) entrevista semiestruturada e (iii) observação participante, sendo os dados empíricos analisados interpretativamente mediante análise qualitativa indutiva proposta Thomas David (2006), gerando oito categorias descriptivas. Evidenciou-se que a dispensa de licitação é a forma de contratação mais utilizada no *campus* e, por isso, serviu como um ponto de partida para o mapeamento de processos das atividades realizadas pelo setor de compras do *campus* UFRJ-DC. Os resultados empírico-conceituais apontam que o envolvimento ativo dos requisitantes e a integração da comunicação entre setores são essenciais para a eficácia da contratação pública. Por essa razão a capacitação contínua de todos servidores envolvidos no processo de contratação mostrou-se fundamental para o sucesso das aquisições e da boa utilização do recurso público. Portanto, a resposta à questão de pesquisa evidencia que um mapeamento de processos de modo participativo, alinhado com a nova legislação e as especificidades do campus promove aprendizado, produz conhecimento do trabalho realizado e uma gestão mais eficiente e transparente. Desse modo, elaborou-se participativamente o produto tecnológico denominado “Manual e Proposta de capacitação em contratações por dispensa de licitação para o Campus UFRJ – Duque de Caxias”, para orientar a implementação de melhorias, bem como orientar a capacitação continuada do pessoal envolvido no processo de compras públicas. Esta pesquisa apresenta contribuições práticas para a formação continuada dos integrantes e usuários do setor de compras da UFRJ-DC. Contribui também para acervo do conhecimento científico fundamentado empiricamente sobre compras públicas, aprendizagem coletiva, gestão de processos em Instituições Federais de Ensino superior (IFES). A originalidade desta pesquisa reside-se ao mapear de modo participativo os processos de atividades de compras pública do setor de compras do *Campus* UFRJ-DC, balizado na Nova Lei de Licitações e nas especificidades do *campus*, evidenciando assim a aprendizagem coletiva dos envolvidos.

**Palavras-chave:** compras públicas; conhecimento e aprendizagem organizacional; mapeamento de processos; gestão de instituições de ensino superior.

## ABSTRACT

ANDRADE, Daiane Oliveira da Luz. **Mapping of Procurement Processes for Purchases by Bidding Waiver: A Manual and Proposal for the UFRJ - Duque de Caxias Campus resulting from collective learning.** Dissertation. Seropédica: Federal Rural University of Rio de Janeiro, 2024.

Brazilian public institutions face constant challenges in seeking efficiency in their public procurement processes, including Federal Institutions of Higher Education (IFES). In this scenario, the Federal University of Rio de Janeiro campus in Duque de Caxias is included. The UFRJ-Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade campus (UFRJ-DC campus) was created in December 2007 to implement a Science, Technology, and Education Hub in the Baixada Fluminense region. This campus offers undergraduate and graduate courses and provides multidisciplinary research laboratories to its public, composed of staff, faculty, technicians, and students. According to UFRJ's 2020-2024 Institutional Development Plan, an increase and creation of new on-campus courses are planned, which reveals a growth perspective and an increased demand for purchases to serve its public. The purchasing sector of the UFRJ-DC campus has, as one of its attributions, to meet the demands for goods and services contracts for the campus staff. However, until January 2023, this sector did not have a mapping of activity processes related to public procurement based on the New Law of Bids and Contracts n. 14,133/2021, nor standardization to record and guide the activities carried out. Thus, with the new law, an opportunity arises for public bodies to review and improve their public procurement processes. Therefore, this applied research answered its research question: How to map the public purchasing activity processes of the Duque de Caxias Campus, complying with the new Law of Bids and Administrative Contracts and the reality of the Campus? For this, a qualitative research of descriptive and interventionist nature was carried out through action research, guided by an interpretative approach as a way to understand the phenomenon and, collectively, build a solution to the problems encountered. Field data were collected through (i) documentary survey; (ii) semi-structured interview and (iii) participant observation, with empirical data being interpretively analyzed through inductive qualitative analysis proposed by Thomas David (2006), generating eight descriptive categories. It was evidenced that bidding waiver is the most used form of contracting on campus and, therefore, served as a starting point for mapping the processes of activities carried out by the purchasing sector of the UFRJ-DC campus. The empirical-conceptual results indicate that the active involvement of requesters and the integration of communication between sectors are essential for the effectiveness of public procurement. For this reason, the continuous training of all servers involved in the contracting process proved to be fundamental for the success of acquisitions and the good use of public resources. Therefore, the answer to the research question shows that a participatory process mapping, aligned with the new legislation and the specificities of the campus, promotes learning, produces knowledge of the work performed, and more efficient and transparent management. Thus, the technological product called "Manual and Proposal for training in hiring through bidding exemption for the UFRJ Campus – Duque de Caxias" was participatively elaborated to guide the implementation of improvements, as well as to guide the continuous training of personnel involved in the public procurement process. This research presents practical contributions to the continuous training of members and users of the UFRJ-DC purchasing sector. It also contributes to the collection of empirically grounded scientific knowledge on public procurement, collective learning, process management in Federal Institutions of Higher Education (IFES). The originality of this research lies in mapping, in a participatory way, the public purchasing activity processes of the UFRJ-DC Campus purchasing sector, based on the New Bidding Law and the specificities of the campus, thus evidencing the collective learning of those involved.

**Keywords:** Public Procurement; Organizational Knowledge and Learning; Process Mapping; Higher Education Institutions Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Indicador: Processos - Capacidade em processos de Contratações .....	17
Figura 2 - Ciclo de vida BPM .....	32
Figura 3 - Mapeamento do novo processo - FAPUR .....	35
Figura 4 - Processo de Criação do Grupo de Trabalho para cada compra compartilhada .....	36
Figura 5 - Macroprocesso de Aquisições .....	37
Figura 6 - Interpretação entre as temáticas.....	39
Figura 7 - Modelo SECI Atualizado .....	41
Figura 8 - Espiral SECI.....	42
Figura 9 - Relação entre Gestão de Processos, Aprendizagem Coletiva e Conhecimento Organizacional .....	45
Figura 10 - Metodologia de Pesquisa.....	46
Figura 11 - Ciclo básico da Investigação .....	47
Figura 12 - Características da Pesquisa-ação .....	48
Figura 13 - Organograma Oficial – UFRJ.....	57
Figura 14 - Mapa estratégico da Pró - Reitoria de Gestão e Governança (PR-6).....	58
Figura 15 - Organograma Geral Duque de Caxias .....	61
Figura 16 - Processo praticado (as is) de planejamento da contratação .....	85
Figura 17 - Processo existente (as is) de dispensa de licitação. .....	88
Figura 18 - Fluxograma I - Planejamento da contratação (to be) de acordo com a NLLC .....	90
Figura 19 - Fluxograma II - Dispensa de Licitação (to be) de acordo com a NLLC. ....	92

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Requisições realizadas de 2019 a 2022, por modalidade e valor .....	21
Tabela 2 - Modelo de Plano de Ação 5W2H.....	37
Tabela 3 - Requisições 2019 a 2022.....	49
Tabela 4 - Recursos recebidos por parcelas em 2019 a 2022.....	67
Tabela 5 - Dados das entrevistas transcritas, duração e volume .....	70
Tabela 6 - Faixa etária dos entrevistados .....	70
Tabela 7 - Descrição do gênero e cargo .....	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modalidades de Licitações – Lei nº 14.133/21 .....	25
Quadro 2 - Contratação direta e seus documentos obrigatórios .....	26
Quadro 3 - Elementos básicos BPMN.....	33
Quadro 4 - Contribuições do mapeamento de processos para aprendizagem organizacional.....	44
Quadro 5 - Matriz categorial descritiva com depoimentos ilustrativos – Grupo A – Executores.....	73
Quadro 6 - Matriz categorial descritiva com depoimentos ilustrativos– Grupo B – Requisitantes .....	76
Quadro 7 - Matriz Categorial Descritiva dos grupos A e B .....	79
Quadro 8 - Valor limite da contratação direta por dispensa de licitação.....	86
Quadro 9 - Matriz categorial descritiva - Sequência da resposta do campo .....	96
Quadro 10 - 1 <sup>a</sup> Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem: Função estratégica do setor de compras.....	98
Quadro 11 - 2 <sup>a</sup> Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem: Vivências e lacunas reconhecidas do setor requisitante .....	100
Quadro 12 - 3 <sup>a</sup> Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem: Formas de distribuição e priorização das demandas. ....	102
Quadro 13 - 4 <sup>a</sup> Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem: Reclamações, problemas e desafios. ....	103
Quadro 14 - 5 <sup>a</sup> Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem: Situações críticas, dificuldades e soluções percebidas.....	106
Quadro 15 - 6 <sup>a</sup> Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem: Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas .....	109
Quadro 16 - 7 <sup>a</sup> Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem: Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento. ....	112
Quadro 17 - 8 <sup>a</sup> Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem: Necessidade de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas e capacitação continua (in)suficiente. ....	114

## LISTA DE ABREVIASÕES

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
AO	Aprendizagem Organizacional
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model Notation</i>
BPMS	<i>Business Process Management Suite – Systems</i>
CDPX	Conselho Deliberativo Provisório de Xerém
CEG	Conselho de Ensino de Graduação
CEPG	Conselho de Ensino para Graduados
CEU	Conselho de Extensão Universitária
CONSUNI	Conselho Universitário
COPPETEC	Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CSCE	Conselho Superior de Coordenação Executiva
DC	Duque de Caxias
DFD	Documento de Formalização de Demanda
FAPUR	Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnologia
MP	Medida Provisória
NLLC	Nova Lei de Licitações e Contratos
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
PA	Pesquisa-Ação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PR1	Pró-Reitoria de Graduação
PR2	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PR3	Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças
PR4	Pró-Reitoria de Pessoal
PR5	Pró-Reitoria de Extensão
PR6	Pró-Reitoria de Gestão e Governança
PR7	Pró-Reitoria de Políticas Estudantis
SECI	<i>Socialization, Externalization, Internalization, Combination</i>
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UG	Unidade Gestora
UASG	Unidade de Administração de Serviços Gerais
VUCA	<i>Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	13
<b>1.1. Contextualização.....</b>	13
<b>1.2. Problema de Pesquisa .....</b>	16
<b>1.3. Objetivos .....</b>	18
1.3.1. Objetivo final.....	18
1.3.2. Objetivos intermediários .....	18
<b>1.4. Justificativa .....</b>	18
1.4.1. Relevância.....	18
1.4.2. Oportunidade .....	19
1.4.3. Viabilidade .....	20
1.4.4. Delimitação do Estudo .....	20
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	23
<b>2.1. Compras Públicas .....</b>	23
<b>2.2. Gestão de processos .....</b>	28
2.2.1. Gestão de processos x Gestão por processos .....	30
2.2.2. O mapeamento de processos.....	31
<b>2.3. Aprendizagem nas organizações .....</b>	38
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	46
<b>3.1. Delineamento de Pesquisa .....</b>	46
<b>3.2. Sujeitos da investigação e critérios de seleção.....</b>	49
<b>3.3. Suposição inicial.....</b>	50
<b>3.4. Coleta de dados .....</b>	50
<b>3.5. Análise dos dados .....</b>	52
<b>3.6. Limitações dos Métodos Selecionados .....</b>	52
<b>4. O CASO DO SETOR COMPRAS CAMPUS DUQUE DE CAXIAS/UFRJ .....</b>	55
<b>4.1. Caracterizando a Organização .....</b>	55
<b>4.2. O Campus Duque de Caxias/UFRJ.....</b>	59
4.2.1. Estrutura Administrativa e Financeira do Campus UFRJ-DC.....	60
4.2.2. Setor de Compras – Campus Duque de Caxias .....	63
4.2.3. Dos recursos financeiros do Campus Duque de Caxias .....	66
<b>5. RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO.....</b>	69
<b>5.1. Análise do Resultado de Campo.....</b>	69
<b>5.2. Perfil dos entrevistados. ....</b>	69
<b>5.3. Matriz Categorial.....</b>	72
<b>5.4. Mapeamento do processo de dispensa eletrônica (<i>To be</i>).....</b>	89
5.4.1. Melhorias alcançadas – Fluxograma I .....	91
5.4.2. Melhorias alcançadas – Fluxograma II.....	94
<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA BASE TEÓRICA.....</b>	96
<b>6.1. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Função estratégica do setor de compras.....</b>	98
<b>6.2. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Vivências e lacunas reconhecidas.....</b>	100
<b>6.3. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Formas de distribuição e priorização das demandas. ....</b>	102

<b>6.4. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Reclamações, problemas e desafios.....</b>	103
<b>6.5. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Situações críticas, dificuldades e soluções percebidas....</b>	106
<b>6.6. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas.....</b>	109
<b>6.7. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.....</b>	112
<b>6.8. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Necessidade de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas e capacitação continua (in)suficiente.....</b>	114
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	120
<b>8. PRODUTO TECNOLÓGICO .....</b>	123
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	142
<b>APÊNDICE A- ROTEIRO DA ENTREVISTA PILOTO .....</b>	150
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – MODIFICADO PÓS PILOTO ...</b>	152
<b>APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REQUISITANTE PARA ILUSTRAR .....</b>	156
<b>APÊNDICE D – ANÁLISE INDUTIVA DA TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA COM REQUISITANTE, PARA ILUSTRAR .....</b>	163
<b>APÊNDICE E – PARECER CONSUBSTANCIADO – CEP .....</b>	178
<b>APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....</b>	184
<b>APÊNDICE G- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – AMBIENTE VIRTUAL.....</b>	187
<b>APÊNDICE H - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E VOZ.....</b>	189
<b>APÊNDICE I - TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL – TAI .....</b>	190

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização

As organizações públicas brasileiras enfrentam constantes desafios na busca por eficiência e eficácia em seus processos de contratação pública, pontos cruciais que impactam diretamente no desenvolvimento econômico do país e na prestação de serviço ao cidadão. Para enfrentar esses desafios, precisam desenvolver estratégias que atendam às exigências legais e burocráticas, promovam a transparência e otimizem a utilização dos recursos públicos.

Visando alcançar os princípios constitucionais, a legislação de compras públicas no Brasil tem destacado a necessidade dos órgãos aprimorarem seus processos administrativos. Nesse cenário, inserem-se as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que além de enfrentarem os desafios comuns à administração pública, lidam com o déficit de investimento de recursos públicos. Essa conjuntura exige das IFES uma gestão ainda mais eficiente e inovadora de seus processos de contratações.

É nesse cenário mais abrangente que se insere a realidade específica deste objeto de estudo. O *Campus* Universidade Federal do Rio de Janeiro-Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade – (*campus* UFRJ - DC), localizado no município de Duque de Caxias, foi criado em dezembro de 2007 para implantar um Polo de Ciência, Tecnologia e Educação na Baixada Fluminense. Até o ano de 2023, o *campus* UFRJ – DC oferece cursos de graduação, pós-graduação e disponibiliza laboratórios multidisciplinares de pesquisa a seu público composto de servidores, docentes e técnicos, e estudantes.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da UFRJ, está previsto o aumento e a criação de novos cursos presenciais, o que revela a perspectiva de crescimento do *campus* UFRJ – DC (UFRJ, PDI, 2021). Dessa forma, o foco de estudo desta pesquisa é o setor responsável pelas compras desse *campus*.

O setor de compras do *campus* UFRJ – DC atua de acordo com a legislação vigente de licitações públicas e uma de suas atribuições é atender as demandas de contratações de bens e serviços do corpo funcional do *campus*. Embora os membros do setor de compras busquem desenvolver suas atividades de acordo com as determinações legais, até janeiro de 2023, não utilizam um modelo formal, nem há uma padronização para registrar e orientar os processos realizados por esse setor.

A falta de padronização dos processos de atividades de compras e a ausência de um fluxo que permita a sua ampla visualização influenciam diretamente na eficiência e eficácia

das contratações. Destarte, a não utilização de um modelo formal de fluxo de atividades tem interferido no planejamento das compras, no bom uso dos recursos públicos, bem como no compartilhamento do conhecimento gerado no cotidiano laboral.

Em abril de 2021, foi sancionada a Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021, conhecida popularmente como a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), para estabelecer as normas gerais de licitação e contratação para a Administração Pública. A NLLC é um novo marco jurídico referente a processos licitatórios, sendo considerada uma fusão das leis anteriores (Boechat, 2022).

A Lei 14.133/2021, a partir do dia primeiro de abril de 2023, revoga a Lei 8.666/1993 de Licitações e Contratos, a Lei do Pregão nº 10.520/2002 e artigos da Lei do Regime Diferenciado de Contratação nº 12.462/2011. Portanto, a partir de abril de 2023 a NLLC será a principal fonte normatizadora de licitações e contratações públicas (Boechat, 2022). No entanto, esse prazo foi prorrogado para dezembro de 2023 pela medida provisória (MP)1.167/2023, uma vez que a maioria das cidades não conseguiu se adequar a tempo à NLLC (Senado Federal, 2023).

Para atender as novas determinações legais, os servidores envolvidos no processo de compras públicas precisam estar capacitados e os processos estruturados. Ademais, a Nova Lei de Licitações indica explicitamente no parágrafo único do artigo 11º que a alta administração do órgão ou entidade é a responsável também pela governança das contratações e um dos seus deveres é implementar processos e estruturas com o intuito promover a eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

Com a NLLC “surge uma oportunidade para revisão e aprimoramento dos processos das contratações públicas” (Boechat, 2022, p.70) e sua aplicação será um grande desafio para a Administração (Boechat, 2022).

Para tal aprimoramento, o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação que visa auxiliar na melhoria ou na criação de uma nova estrutura de processos, isto é, procura compreender os processos de negócios e suas atividades, existentes e futuros, para melhorar o seu desempenho (Villela, 2000), torna-se essencial para o sucesso da organização no que tange à sua eficiência e eficácia (Souto, 2017).

Nesse sentido, o mapeamento de processos é a etapa inicial rumo ao gerenciamento dos processos da organização, pois, por meio dessa atividade, torna-se possível visualizar como as atividades são desenvolvidas nos setores da organização (Souto, 2017).

Assim, a gestão por processos, conhecida como BPM - *Business Process Management* (Souto, 2017), é um dos inúmeros modelos existentes que permite melhorar a gestão dos processos (Capote, 2011) e auxilia as organizações a obterem agilidade e resultados eficientes. Nesse sentido, o mapeamento de processos assume um importante papel no desenvolvimento da aprendizagem organizacional (Souto, 2017).

A aprendizagem organizacional é uma construção social que envolve as pessoas, práticas e costumes da organização (Souto, 2017), diz respeito ao “processo de aprendizagem” sobre como os recursos organizacionais (pessoas, máquinas, dinheiro etc.) interagem com a finalidade de melhorar as ações da empresa (Guimarães *et al.*, 2003).

A organização que dispõe de um ambiente propício para o desenvolvimento do conhecimento sobre o trabalho que se realiza e promove práticas que permitam a criação e disseminação desse conhecimento, gerado pelos seus membros, é capaz de propiciar aprendizagem organizacional e de intensificar a habilidade de inovação da empresa (Vasconcelos; Ramos Filho; Sousa, 2015). Ademais, a inovação, a aprendizagem e mudança organizacionais são vistas como estruturas interdependentes e, em alguns contextos, vistos como sinônimos destacando-se que, “o entendimento do conceito da aprendizagem organizacional passa pela análise de sua relação com inovação e mudança nas organizações (Guimarães *et al.*, 2003, p.115).

Desse modo, as empresas que queiram inovar e obter valor organizacional precisam colocar as pessoas no centro de sua estratégia, atuando de dentro para fora, uma vez que o conhecimento tem origem em cada indivíduo (Nonaka; Takeuchi, 2021). Destarte, para que o conhecimento seja útil, o processo de criação do conhecimento deve ser combinado com a prática desse conhecimento, usando-o, disseminando-o e convertendo-o em ação (Nonaka; Takeuchi, 2021). Cabe destacar que para esses autores, a prática do conhecimento tem origem em nível individual e percorre para o nível social ao longo do tempo, assim, a sabedoria prática se aplica de forma ampla impactando indivíduos, empresas, comunidades e a sociedade em geral. Desse modo, o processo de criação do conhecimento é realizado de forma coletiva por indivíduos, equipes e organizações.

Neste contexto, o *campus* UFRJ-DC precisa criar meios eficientes e eficazes para realizar seus processos de atividades de compras públicas fomentando a aprendizagem coletiva, de modo a atender às determinações da legislação vigente.

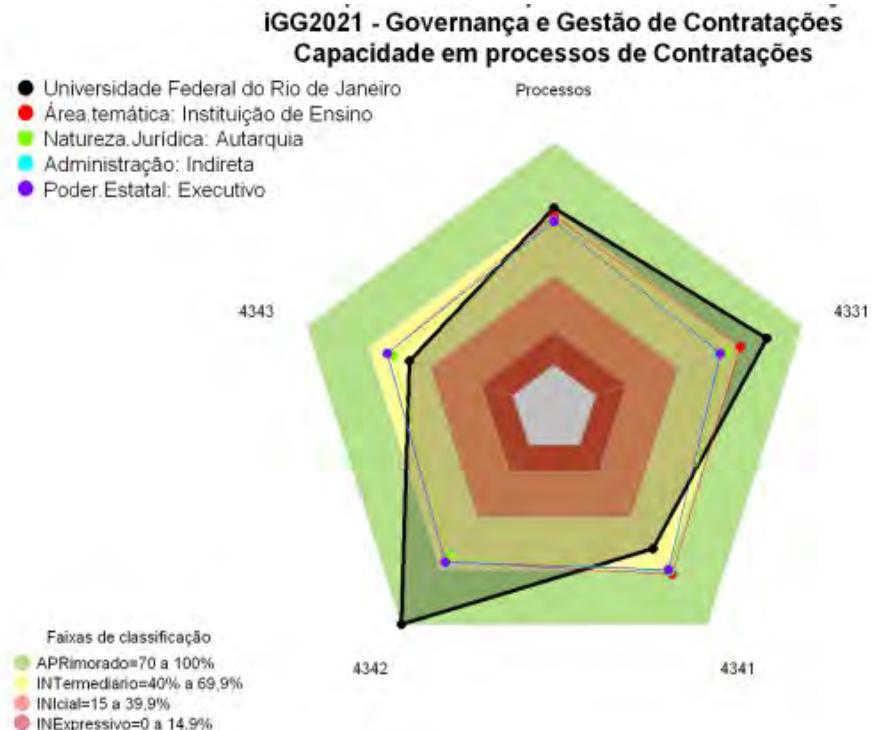
## 1.2. Problema de Pesquisa

Mediante entrevista não estruturada sobre o cotidiano laboral com os usuários do setor de compras do *campus* UFRJ - DC, foram identificadas queixas comuns referentes aos processos de atividades realizados por esse setor, tais como: a falta de um sistema formal que permita a fácil visualização e entendimento das atividades necessárias para efetuar uma compra pública; falta de uma distribuição oficial de responsabilidades sobre a execução de cada atividade; dificuldade na elaboração e especificação dos documentos necessários por parte dos requisitantes.

Entre os servidores atuantes do setor também foram identificadas queixas comuns, tais como: falta de registro e disseminação do aprendizado interno; falta de efetivo planejamento e integração das demandas entre os requisitantes; falta de planejamento; solicitação de compras emergenciais devido ao recebimento de verbas repentinhas. Tais circunstâncias têm gerado conflitos ao determinar qual atividade deve ser atribuída a cada setor ou servidor, resultando em retrabalho e morosidade, o que tem dificultado o compartilhamento do conhecimento gerado por cada um acerca do processo licitatório, entre outros.

Para compreender melhor o cenário de governança no setor público, o Tribunal de Contas da União tem realizado um levantamento IGG (índice integrado de governança e gestão pública). Assim, no ano de 2021, 378 organizações públicas participaram desse levantamento, a partir disso foi possível gerar um relatório individual da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). O relatório apresenta notas no formato de gráfico do tipo radar, o qual varia de 0 (0%) a 1 (100%), e as respectivas médias dos agrupamentos que a organização pertence, conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1 - Indicador: Processos - Capacidade em processos de Contratações



**Legenda:**

- **Processos** - Capacidade em processos de Contratações
- **4331** - A organização executa processo de planejamento das contratações
- **4341** - A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações
- **4342** - A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores
- **4343** - A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos

Fonte: TCU (2021, p.50)

A partir da análise do gráfico – indicador do IGG da UFRJ- da figura 1, conclui-se que embora a UFRJ possua um nível aprimorado na capacidade em processos de contratações, ela ainda carece de melhorias na definição de processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações (4341), bem como de definição de processo de trabalho para a gestão de contratos (4343), o que reforça a necessidade desta pesquisa.

Diante da falta de um fluxograma das atividades, falta de definição de responsabilidades, falta de divulgação e internalização das informações a respeito da realização das compras, somado à necessidade de atender a nova lei de compras e à perspectiva de crescimento do *Campus Caxias*, indaga-se: Como mapear os processos das atividades de compras públicas do *Campus Duque de Caxias*, atendendo à nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e à realidade do *Campus*?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo final**

Elaborar o mapeamento de processos de atividades do setor de compras do *Campus UFRJ – Duque de Caxias*, conforme a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a realidade do *campus*.

#### **1.3.2. Objetivos intermediários**

- Configurar a situação atual das atividades desenvolvidas no setor de compras;
- Levantar as percepções dos envolvidos no processo de compras;
- Sistematizar o conhecimento gerado acerca do mapeamento de processos de atividades do setor de compras, através do produto tecnológico que servirá de uso interno e capacitação.
- Descrever o processo de aprendizagem e conhecimento coletivo gerado no setor compras pelo mapeamento realizado no contexto do *campus* de uma universidade pública.

### **1.4. Justificativa**

#### **1.4.1. Relevância**

Essa pesquisa se tornou relevante, pois o resultado obtido mediante a realização do mapeamento de processos de atividades de compras possibilita tanto aprender coletivamente quanto obter um detalhamento dos processos de atividades do setor de compras do *campus UFRJ – Duque de Caxias*, beneficiando assim os membros do setor e seus usuários diretos e indiretos.

As atividades realizadas pelo setor de compras influenciam diretamente na qualidade dos serviços prestados pela universidade, por essa razão, promover um mapeamento das atividades para a gestão dos processos de compras públicas que realiza é o primeiro passo para otimizar os recursos e atender os usuários de forma eficaz.

O resultado da pesquisa permitirá a promoção da eficiência da gestão dos recursos da universidade, tendo em vista a possibilidade de compartilhar o conhecimento gerado no cotidiano a respeito do processo de compras públicas, melhorar a comunicação, reduzir erros e retrabalhos, esclarecer as atribuições e responsabilidades dos servidores envolvidos nos processos, fomentar a aprendizagem coletiva, bem como, auxiliar na estruturação do setor de compras e na tomada de decisão da alta administração, dando suporte à expansão do *campus*.

Ademais, o mapeamento de processos de atividades de compras também visa contribuir para melhorar a gestão, disseminação, internalização e visualização dos processos de atividades, assim como, a redução do tempo de execução de processos de compras e identificação das melhorias necessárias para que as atividades do processo de compras públicas ocorram conforme as determinações legais. Oferecendo conhecimento empírico conceitual que possibilita subsidiar a implementação da gestão por processos em outros setores da universidade, bem como em outros órgãos similares da Administração Pública.

Além da contribuição prática para a organização examinada, o desenvolvimento desta pesquisa científica aplicada, apresenta contribuições para o conhecimento acadêmico sobre mapeamento de processos e para a compreensão de como o processo de aprendizagem coletiva ocorre na Administração Pública.

#### **1.4.2. Oportunidade**

A Administração Pública representa o exercício da chamada função administrativa, desempenhada por pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que atuam para satisfazer as necessidades coletivas (Di Pietro, 2012). Compreende a gestão dos interesses públicos executada pelo Estado mediante a prestação de serviços públicos, organização interna, com vistas à proteção, segurança e bem-estar dos indivíduos (Justen Filho, 2014).

Com a finalidade de atender às demandas da sociedade, a Administração Pública brasileira realiza um volume alto de compras públicas que, por se tratar de dinheiro público, estando sujeita às normativas legais específicas e a um controle quanto ao seu uso. Desse modo, para viabilizar o controle interno e externo, todas as compras públicas precisam ser amplamente divulgadas, cumprindo as determinações da legislação vigente de licitações e contratos.

O setor de compras do *campus* UFRJ – Duque de Caxias tem como objetivo auxiliar a prestação do serviço público, mediante aquisições de bens e contratação de serviços realizados através de processos licitatórios próprios, para atender as demandas de todo seu corpo funcional buscando promover a eficiência tendo em vista que, pela sua autonomia universitária, faz a própria gestão dos recursos públicos pautado nos requisitos da legislação vigente.

As principais requisições que o setor de compras do *campus* UFRJ – DC recebe estão relacionadas às aquisições de bens e insumos necessários para a realização de sua atividade-fim e às contratações de bens e serviços necessários para a sua manutenção.

Visando atender os princípios da legalidade, economicidade, eficiência e os planos de expansão, faz-se necessário e oportuno promover a aprendizagem coletiva no setor responsável pela gestão dos processos administrativos de compras públicas desse *campus* da Universidade, sistematizando o conhecimento gerado no cotidiano das compras em cumprimento das determinações legais.

#### **1.4.3. Viabilidade**

Este estudo foi viável porque a autora deste projeto de pesquisa é servidora efetiva no cargo de assistente de administração, pertencente ao quadro de técnico administrativo educacional (TAE) da UFRJ. Atua no setor de compras do *campus* Caxias desde sua nomeação em 2018 e, desde 2019, atua como subchefe desse setor. Dessa forma, tem acesso à informação, conhecimento técnico e obteve autorização e apoio da Direção Administrativa e Geral do *Campus* para realizar a pesquisa.

#### **1.4.4. Delimitação do Estudo**

Esta pesquisa se delimita em quatro tipos: conceitual, temporal, geográfica e demográfica.

Conceitualmente, o estudo foca nos conceitos relacionados à aprendizagem individual e coletiva, planejamento, monitoramento e mapeamento de processos de atividades relativos ao setor de compras em autarquias, instituições federais de educação superior. Portanto, não serão diretamente abordados processos de avaliação das compras realizadas, eficácia de métodos de mapeamento nem aprendizagem institucional.

Temporalmente, a pesquisa foi aplicada entre os anos de 2022 e 2024, abrangendo as atividades do setor de compras no período de 2019 a 2022. Geograficamente, a pesquisa é limitada ao município de Duque de Caxias, onde está localizado o setor de compras do *campus* UFRJ – Duque de Caxias. Demograficamente, o estudo é restrito aos componentes e usuários do setor de compras do *campus* Duque de Caxias. A Tabela 1 apresenta as modalidades das compras executadas no período pesquisado, com as respectivas quantidades de processos e valores realizados em cada setor.

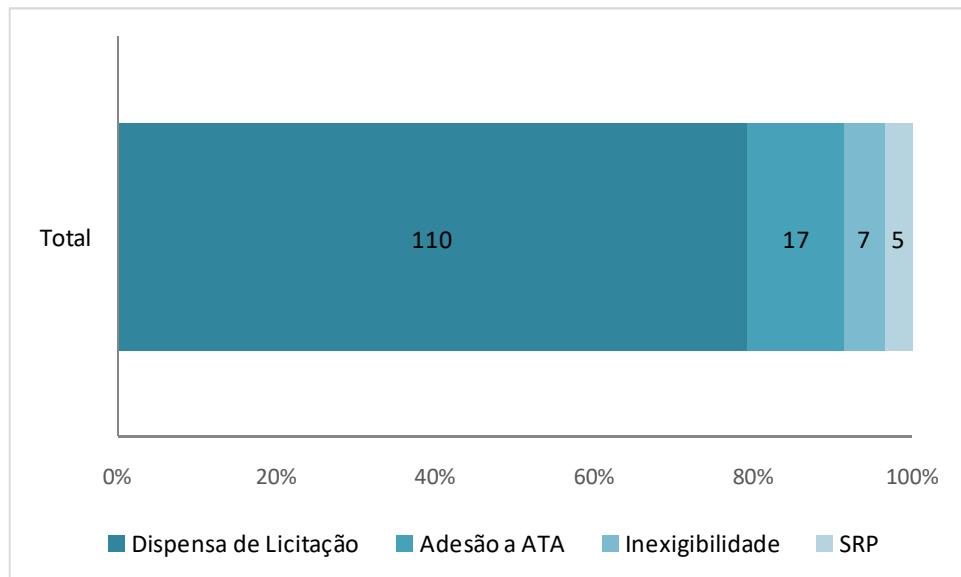
Tabela 1 - Requisições realizadas de 2019 a 2022, por modalidade e valor

Modalidade	Quantidade total de processos	Total
<b>Adesão a ATA</b>	<b>17</b>	<b>R\$ 221.858,86</b>
Biologia	2	R\$ 3.491,00
Física	2	R\$ 4.528,97
LIG	1	R\$ 17.094,95
NumplexBio	1	R\$ 4.952,00
NumplexNano	1	R\$ 2.449,00
Química	4	R\$ 13.833,00
Tecnologia da Informação	6	R\$ 175.509,94
<b>Dispensa de Licitação</b>	<b>110</b>	<b>R\$ 633.176,48</b>
Adm de Pessoal	5	R\$ 4.404,16
Administração da Sede	39	R\$ 150.359,78
Almoxarifado	1	R\$ 12.228,90
Biblioteca	4	R\$ 11.899,54
Biologia	10	R\$ 46.340,14
Biossegurança	4	R\$ 11.530,78
E-PLAN	9	R\$ 240.403,43
Faculdade de Farmácia	2	R\$ 2.935,00
Física	5	R\$ 7.560,49
Lab. Extensão	2	R\$ 2.345,97
NumplexBio	11	R\$ 41.297,12
NumplexComp	2	R\$ 4.678,94
NumplexNano	7	R\$ 28.024,98
Química	5	R\$ 33.989,27
Tecnologia da Informação	4	R\$ 35.177,98
<b>Inexigibilidade</b>	<b>7</b>	<b>R\$ 101.746,46</b>
Administração da Sede	2	R\$ 30.215,16
NumplexBio	3	R\$ 36.421,00
NumplexNano	2	R\$ 35.110,30
<b>SRP</b>	<b>5</b>	<b>R\$ 18.226,40</b>
Administração da Sede	1	R\$ 753,60
Biossegurança	1	R\$ 9.478,50
NumplexBio	1	R\$ 1.154,62
Tecnologia da Informação	2	R\$ 6.839,68
<b>Total geral</b>	<b>139</b>	<b>R\$ 975.008,20</b>

Fonte: A autora com base na planilha de controle interno do setor de compras.

Dessa forma, é possível verificar que dos 139 processos executados no período de 2019 a 2022, 110 foram executados por dispensa de licitação, conforme representado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Modalidade das compras executadas de 2019 a 2022.



Fonte: A autora com base na planilha de controle interno do setor de compras.

Com base na verificação dos dados provenientes da planilha de controle interno do setor de compras, apresentados na Tabela 1 e no Gráfico 1, das quatro modalidades de requisições realizadas no *campus* durante o período pesquisado (Dispensa de Licitação, Adesão a Ata, Inexigibilidade e Sistema de Registro de Preço – SRP), observa-se que a maioria dos processos foi conduzida por dispensa de licitação, a qual concentra a maior parte da utilização dos recursos. Por essa razão, esta pesquisa terá como foco de estudo a dispensa de licitação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A base conceitual elaborada está composta por definições, modelos e conhecimento científico produzido academicamente, incluindo pesquisas aplicadas sobre compras públicas (2.1), gestão de processos e seu mapeamento (2.2) e aprendizagem nas organizações (2.3).

### 2.1. Compras Públicas

As universidades federais cumprem um papel fundamental na sociedade e isso inclui a sua função de realizar compras públicas para a execução de suas atividades fins (Cruz, Oliveira; Gurgel, 2020). Para tal, destinam boa parte de seus recursos financeiros à contratação de bens e serviços, contudo, dado o crescente contingenciamento de despesas que afeta o setor público, precisam encontrar soluções inovadoras para otimizar os limitados recursos (Cruz, Oliveira; Gurgel, 2020).

O ponto inicial para entendimento do contexto de compras públicas se dá no artigo 37º inciso XXI da Constituição Federal de 1988, o qual determina que a administração pública direta e indireta deve realizar o processo licitatório público para a contratação de obras, serviços, compras e alienações. Outrossim, o artigo 175 da Constituição define a obrigatoriedade de licitação para a concessão e permissão de serviços públicos (Brasil, 1988). Desse modo, a legislação representa a principal fonte direcionadora e responsável por normatizar todo o processo de compras públicas.

A licitação é definida como um procedimento administrativo utilizado para convocar fornecedores interessados, por meio de ato próprio e seguindo determinações legais próprias, a apresentarem propostas para o fornecimento de bens e serviços (Brasil, 2010). Ela autoriza aos interessados que se submetem às condições previstas no instrumento convocatório a apresentarem suas propostas dentre as quais a Administração selecionará a mais conveniente para realizar o contrato (Di Pietro, 2020).

Nesse aspecto, a Universidade Federal do Rio de Janeiro integrante da administração pública indireta, a qual possui autonomia administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial (UFRJ, 2022), ao realizar uma compra pública precisa cumprir as determinações legais do processo licitatório público.

Desse modo, o primeiro regulamento do processo licitatório surgiu em 1993, com a Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, o qual foi se modificando ao longo do tempo e, desde sua promulgação, passou por mais de 200 modificações (Hildinger; Hall, 2023). Após isso, em 2021 surge uma nova lei de licitações, extinguindo a lei anterior.

No dia primeiro de abril de 2021, foi sancionada a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos – [NLLC] nº 14.133, a qual define as normas gerais de licitação e contratação para a Administração Pública brasileira, dando um período de dois anos para sua completa implementação (Brasil, 2021). Contudo, em razão da dificuldade enfrentada pela maioria das cidades em adotar as determinações e cumprir o prazo inicialmente estabelecido da nova lei, a MP 1.167/2023 prorrogou o prazo para dezembro de 2023 (Senado Federal, 2023). Destaca-se que a NLLC consolida determinações legais de licitações públicas, tais como: a Lei Geral nº 8.666/1993, a Lei do Pregão nº 10.520/2002, e a Lei do Regime Diferenciado de Contratação nº 12.462/2011; adota os respectivos entendimentos e posições do Tribunal de Contas da União – TCU; e expande a aplicação de normas que antes eram obrigatórias somente no âmbito Federal, a todos os entes federativos (Garcia, 2021).

A NLLC inova ao instituir expressamente princípios como planejamento, transparência, razoabilidade, segregação de funções, competitividade e celeridade (Barbosa; Maciel; Khoury, 2021; Rocha; Vanin; Figueiredo, 2021). Desse modo, não se trata de uma reforma do sistema de licitações, mas sim de um novo sistema a ser implementado (Rocha; Vanin; Figueiredo, 2021) e, por isso, sua aplicação revela ser um grande desafio para a Administração (Boechat, 2022).

As compras públicas têm um papel fundamental nas finanças governamentais, uma vez que em todos os níveis de governos atribuem recursos públicos ao firmar contratos para a entrega de obras, bens e serviços de qualidade aos cidadãos (Boechat, 2022). Assim, as contratações públicas “estimulam a geração de renda por meio da compra de bens, contratação de serviços, emissão de licenças para operação de serviços públicos, extração de recursos naturais e contratações de infraestrutura” (Boechat, 2022, p.65) e se realizam mediante prévia licitação.

O termo “compras” possui similaridade entre instituições públicas e privadas, visto que ambas buscam a garantia de qualidade e menor preço, no entanto, enquanto as organizações privadas possuem liberdade para realizar suas atividades, as organizações públicas precisam seguir procedimentos específicos, como, por exemplo, a legislação de compras e contratações públicas (Batista; Maldonado, 2008). Sendo definida expressamente no artigo 6º, inciso X, da nova lei nº 14.133/2021 como “aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente, considerada imediata aquela com prazo de entrega de até 30 (trinta) dias da ordem de fornecimento” (Brasil, 2021).

Nesse contexto, conforme regulamentado no Art. 28 da Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021 e apresentado no Quadro 1, um processo licitatório possui modalidades específicas que devem ser utilizadas de acordo com o objeto a ser contratado.

Quadro 1 - Modalidades de Licitações – Lei nº 14.133/21

Modalidades	Definição	Dispositivo Legal
<b>I - Pregão</b>	Modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto;	Art. 6º, XLI da Lei nº 14.133/21
<b>II – Concorrência</b>	<p>– Modalidade de licitação para contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento poderá ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) menor preço;</li> <li>b) melhor técnica ou conteúdo artístico;</li> <li>c) técnica e preço;</li> <li>d) maior retorno econômico;</li> <li>e) maior desconto;</li> </ul>	Art. 6º, XXXVIII da Lei nº 14.133/21
<b>III – Concurso</b>	Modalidade de licitação para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, cujo critério de julgamento será o de melhor técnica ou conteúdo artístico, e para concessão de prêmio ou remuneração ao vencedor	Art. 6º, XXXIX da Lei nº 14.133/21
<b>IV – leilão</b>	Modalidade de licitação para alienação de bens imóveis ou de bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos a quem oferecer o maior lance;	Art. 6º, XL da Lei nº 14.133/21
<b>V – Diálogo Competitivo</b>	Modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos;	Art. 6º, XLII da Lei nº 14.133/21

Fonte: Elaboração própria com base na Lei nº 14.133/21

Embora a regra seja licitar, há casos em que a legislação permite a contratação direta por inexigibilidade, quando é inviável a competição, ou por dispensa de licitação, conforme preceituam os artigos nº 74 e nº 75 da Lei 14.133/2021, desde que a Administração atenda a todos os requisitos da lei (Brasil, 2021). Ainda que haja um preconceito por alguns órgãos de controle a respeito do não uso da licitação, há situações que a contratação por dispensa ou

inexigibilidade de licitação é essencial para o funcionamento do órgão (Rocha, 2021). Conforme se apresenta no Quadro 2 as hipóteses da contratação direta e seus respectivos documentos obrigatórios de acordo com a NLLC.

Quadro 2 - Contratação direta e seus documentos obrigatórios

Contratação Direta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inexigibilidade de Licitação</b> – Art. 74</li> <li>• <b>Dispensa de Licitação</b> –Art.75</li> </ul>
Documentos obrigatórios da contratação Direta	<p>Art. 72. O processo de contratação direta, que compreende os casos de inexigibilidade e de dispensa de licitação, deverá ser instruído com os seguintes documentos:</p> <p>I - documento de formalização de demanda e, se for o caso, estudo técnico preliminar, análise de riscos, termo de referência, projeto básico ou projeto executivo;</p> <p>II - estimativa de despesa, que deverá ser calculada na forma estabelecida no art. 23 desta Lei;</p> <p>III - parecer jurídico e pareceres técnicos, se for o caso, que demonstrem o atendimento dos requisitos exigidos;</p> <p>IV - demonstração da compatibilidade da previsão de recursos orçamentários com o compromisso a ser assumido;</p> <p>V - comprovação de que o contratado preenche os requisitos de habilitação e qualificação mínima necessária;</p> <p>VI - razão da escolha do contratado;</p> <p>VII - justificativa de preço;</p> <p>VIII - autorização da autoridade competente.</p>

Fonte: Elaboração própria com base na Lei nº 14.133/21

Assim, a NLLC específica no art. 75 da NLLC um rol taxativo dos casos que se enquadram como dispensa de licitação, cujos valores definidos inicialmente foram atualizados em 29 de dezembro de 2023 pelo Decreto nº 11.871 de 2023, bem como lista os documentos obrigatórios que precisam conter nesse tipo de processo conforme descritos no Quadro 2.

O Governo Federal publicou em 09 de agosto de 2021 a Instrução Normativa nº 67/2021, que dispõe sobre a dispensa de licitação na forma eletrônica e institui o Sistema de Dispensa Eletrônica na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, cujas hipóteses de uso estão listadas no art. 4 da referida instrução. Desse modo, apesar dos casos de contratação direta não se enquadrem como modalidades de licitação previstas no art. 28 da NLLC, para sua execução também precisa de um processo administrativo.

Oportuno ressaltar que a legislação federal determina que nas contratações públicas cabe a Alta Administração aplicar os conceitos de governança pública, sendo responsável também pela implementação de estruturas e processos de atividades que promovam sua eficiência, eficácia e efetividade (Brasil, 2021). A governança como uma função

direcionadora é composta pelas atividades de avaliar, dirigir e monitorar, auxiliando a Administração Pública na melhoria do desempenho e na geração de valor, desenvolvendo situações favoráveis aos resultados esperados pela sociedade com sustentabilidade (TCU, 2020). A governança pública pode ser aplicada tanto em nível estratégico, envolvendo toda a organização, quanto em nível operacional (Cardoso; Alves, 2021). Por meio da governança o Estado aumenta e preserva o valor entregue em resultados à sociedade (TCU, 2020).

A governança perpassa pela política de pessoal, promovendo a gestão por competências como instrumento de alinhamento estratégico de pessoas aos objetivos da organização, envolvendo, dentre outros, uma contínua capacitação dos agentes públicos envolvidos no processo de contratação pública (Rocha, 2021). Por essa razão, a aplicação da governança no âmbito das contratações públicas é essencial para elevar a eficiência e o bom uso dos recursos públicos (Ferreira, 2021).

Nessa perspectiva, a participação de todos os interessados no processo de compras é fundamental para o alcance dos objetivos pretendidos, sendo necessário aperfeiçoar os processos administrativos para melhorar seu desempenho e aumentar a interação entre as partes envolvidas (Batista; Maldonado, 2008). Tendo em vista que tanto os requisitantes quanto os usuários direto do bem ou serviço a ser contratado têm principalmente como interesse a qualidade e a tempestividade do bem ou serviço (Rodrigues; Reis, 2023).

Dessa maneira, os requisitantes possuem a capacidade de influenciar todo o processo de contratação, dado que são os responsáveis pela elaboração da especificação da demanda, apresentando sua motivação e o valor estimado do bem ou serviço a ser contratado (Rodrigues; Reis, 2023). Isto é, se uma requisição estiver com especificações imprecisas, corre-se o risco da contratação ser frustrada, resultando em perdas de tempo e dinheiro com a necessidade de iniciar um novo processo (Rodrigues; Reis, 2023). Na mesma ótica, Hildinger e Hall (2023) afirmam que a NLLC pode gerar impactos em todos os envolvidos, incluindo a Administração, os licitantes, os fornecedores ou a população.

Por conseguinte, as atividades desenvolvidas pelo setor de compras complementam o trabalho de outros setores da instituição, haja vista que tais aquisições são primordiais para a realização da atividade fim da organização (Batista; Maldonado, 2008). Assim, o setor compras assume uma posição estratégica, uma vez que, quando bem desempenhada, as compras conferem uma vantagem de geração de valor institucional.

Diante do exposto, percebe-se que o setor de compras exerce uma função essencial na concretização dos objetivos estratégicos da organização, uma vez que influencia diretamente

na qualidade de produtos e serviços utilizados na atividade fim da instituição (Batista; Maldonado, 2008). Portanto, a implementação da NLLC surge como uma oportunidade para cada órgão rever e aprimorar os processos de contratações públicas (Boechat, 2022).

Nesse contexto, realizar a gestão de processos possibilita o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e alcançar os resultados através de ferramentas de mapeamento.

## **2.2. Gestão de processos**

No setor empresarial, processo é conceituado como uma série de ações que recebe o insumo necessário, adicionando-lhe valor e que produz um resultado (Harrington, 1991). Similarmente, para Davenport (1994) processo é uma ordenação de atividades no tempo e espaço, contendo um começo e um fim, com insumos e saídas bem definidos e identificados.

Contudo, o termo processo não tem uma única definição e, por isso, é possível encontrar diferentes interpretações e significados na literatura (Gonçalves, 2000). No entendimento mais recorrente, processo refere-se a uma sequência estruturada e lógica de atividades que transformam os insumos recebidos em uma saída e, quando bem manipulado, o processo agrupa valor ao resultado (Ballester-Alvares, 2019).

Diante da interdisciplinaridade inerente da administração, é fundamental reconhecer que o termo “processo” também é utilizado em outras áreas de conhecimento, como em Sociologia, Psicologia e na Arquitetura, sempre sendo empregado com acepções semelhantes, mas tratando de assuntos diferentes (Gonçalves, 2000).

Até a década de 90, as empresas tinham como foco apenas o controle de processos relativos às atividades operacionais, depois, em uma perspectiva mais ampla, ganha espaço a compreensão de que toda a organização é um processo complexo o qual possui outros subprocessos em suas atividades (Harrington, 1991).

Os tipos de processos empresariais formam um espectro que abrange desde o mais concreto e objetivo até o mais abstrato, classificados como fluxo de material, fluxo de trabalho, série de etapas, atividades coordenadas, e mudança de estados, sendo mais oportuno organizá-los por etapas (Gonçalves, 2000). Esse autor escreve que diferente dos processos na área fabril, os processos empresariais não são facilmente observáveis, pois são atividades coordenadas que envolvem os recursos humanos, a distribuição de tarefas, a utilização da tecnologia, seus indicadores de eficiência e os resultados estimados. Ou seja, consistem em atividades coordenadas que englobam a participação de pessoas, procedimentos e tecnologia.

Nesse contexto, três categorias básicas de processos empresariais são apresentadas por Gonçalves (2000): processos de negócios (ou de clientes) que são aqueles que tipificam a atuação da organização e que resultam em um produto ou serviço; processos organizacionais (ou de integração organizacional) que centralizam no funcionamento e no desempenho geral da organização garantindo o suporte adequado aos processos de negócios; e os processos gerenciais que incluem as ações gerenciais. Dessa maneira, não há como uma empresa entregar um produto ou serviço sem realizar um processo (Gonçalves, 2000).

Embora as organizações já realizem suas atividades por meio de processos, esses estão “camuflados” nas atividades cotidianas e nem sempre são percebidos (Capote, 2011), ou seja, os processos já existem no dia a dia, mas precisam ser explicitados e gerenciados de forma eficaz e eficiente. Para tanto, é fundamental gerenciar bem os processos de uma empresa, criando um fluxo de trabalho bem estruturado que a auxilie no alcance dos objetivos estratégicos, promovendo assim sua vantagem competitiva (Orviedo; Juliatto, 2021).

Os processos no contexto empresarial são de natureza fundamentalmente dinâmica e mutável, pois à medida que a organização se desenvolve os processos precisam acompanhar essa transformação, seja incluindo novos componentes, seja adaptando-se ao seu novo contexto, pelo qual: “O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos” (Gonçalves, 2000, p.13).

Diante do aumento da complexidade e das inovações organizacionais, gerir processos é um caminho inicial tanto para as empresas privadas quanto públicas se manterem produtivas e competitivas, uma vez que precisam coordenar e melhorar as atividades realizadas no cotidiano (Paim *et al.*, 2009).

Coordenar as atividades significa realizar gestão de processos, um assunto recente no serviço público, como evidenciado por meio de pesquisa bibliográfica: o desenvolvimento da gestão de processos na administração pública teve maior recorrência a partir do ano de 2015 (Orviedo; Juliatto, 2021).

Para melhor compreensão, cabe salientar a existência dos “falsos sinônimos” como: “gestão de processos” e “gestão por processos”, que são expressões comumente usadas no âmbito administrativo, com diferentes significados (Sordi, 2022).

### **2.2.1. Gestão de processos x Gestão por processos**

De modo sucinto, o termo “gestão de processos” é usualmente utilizado pela engenharia operacional, referindo-se às operações fabris e aos fluxos de trabalho, já o termo “gestão por processos” está relacionado à abordagem administrativa (Sordi, 2022).

Com a globalização e seus cenários dinâmicos que demandam agilidade das organizações públicas e privadas, houve profundas mudanças na forma de administrar, conforme descrito no Manual de Gestão por Processos do Ministério Público Federal (Brasil, 2013). Ainda segundo esse manual, devido ao resultado positivo ao longo dos anos, os gestores passaram a aderir à gestão por processos como uma metodologia contínua de gestão.

Dessa maneira, a gestão por processos permite visualizar de forma sistêmica todas as atividades realizadas além de possibilitar a melhor especificação do trabalho, o redesenho, a melhoria, a criação de sistemas e a gestão do conhecimento (Brasil, 2013).

O Governo tem incentivado fortemente a adoção da gestão por processos no serviço público, com o objetivo de reduzir custos e aumentar a satisfação dos clientes, ou seja, da sociedade (Moura *et al.*, 2019). Nesse contexto, em um estudo qualitativo descritivo realizado na Universidade Federal da Paraíba, Silva *et al.*, (2022) concluíram que a gestão por processos além de promover a eficiência e eficácia no serviço público, também é capaz de promover a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional, significando, portanto, um instrumento de melhoria contínua da organização.

No que se refere ao termo de gestão de processos, Paim *et al.*, (2009, p.139) conceituam ser “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”. Corroborando com esse entendimento, a gestão de processos é o ponto de partida para visualização integrada e ampla das atividades desenvolvidas, sendo possível visualizar todo o percurso e pessoas necessárias para gerar o resultado (Pradella, 2013). Para essa mesma autora, a gestão de processos possibilita que os próprios colaboradores tenham melhor entendimento sobre suas respectivas funções.

Uma gestão de processos bem estruturada permite reduzir o tempo e custo desde a identificação de problemas até a implementação da solução adequada, assim como uniformizar procedimentos, melhorar a compreensão e comunicação dos indivíduos, desenvolver a gestão do conhecimento, aumentar a produtividade e satisfação dos clientes, entre outros benefícios (Paim *et al.*, 2009).

A gestão de processos, na perspectiva de servidores técnicos administrativos de uma Universidade Federal, é uma estratégia positiva para a instituição pública, pois traz benefícios

para a administração, melhora o fluxo de informações e o desempenho individual, assim como, auxilia na desburocratização, proporcionando satisfação aos seus usuários internos e externos (Paiva *et al.*, 2017).

Logo, para melhorar os processos de negócios, o mapeamento de processos é uma ferramenta cuja metodologia identifica os processos atuais “As-Is” e auxilia na construção futura de como seus processos poderão ser “To-Be” (Hunt, 1996).

### **2.2.2. O mapeamento de processos**

O mapeamento de processos visa compreender os processos de negócios atuais e futuros para seu melhor desempenho, auxiliando assim na melhoria dos processos existentes ou na implantação de uma nova estrutura de processos (Villela, 2000). Em outros termos, é uma representação gráfica que permite a visualização do fluxo das atividades executadas, bem como a descrição do fluxo de trabalho e a relação existente entre elas (Ballester-Alvares, 2019).

Nesse sentido, o mapeamento de processos é uma representação gráfica clara e objetiva da sequência das atividades, funcionando com uma atividade meio para a implementação da gestão por processos (Pavani; Scucuglia, 2011). Em visão semelhante, Souto (2017) escreve que o mapeamento de processos é a etapa inicial para gestão por processos.

Sendo assim, é fundamental compreender que gestão por processos se inicia com o estudo e entendimento do fenômeno existente por meio do mapeamento e, em seguida, em um conceito mais amplo da gestão por processos, realiza-se a otimização e o controle do trabalho (Pavani; Scucuglia, 2011).

A gestão por processos “é uma forma avançada e decorrente da prática do Gerenciamento de Processos de Negócios” denominado BPM - *Business Process Management*, sendo utilizado para o alcance de resultados sólidos alinhados às estratégias organizacionais (Capote, 2012, p.176). Dessa forma, o BPM é visto como uma disciplina gerencial que viabiliza o alcance da estratégia organizacional (ABPMP, 2013), ademais auxilia a gestão de organizações públicas ou privadas a obter agilidade e resultados mais eficientes (Souto, 2017). Por essa razão, o BPM está sendo cada vez mais utilizado no serviço público (Orviedo; Juliatto, 2021).

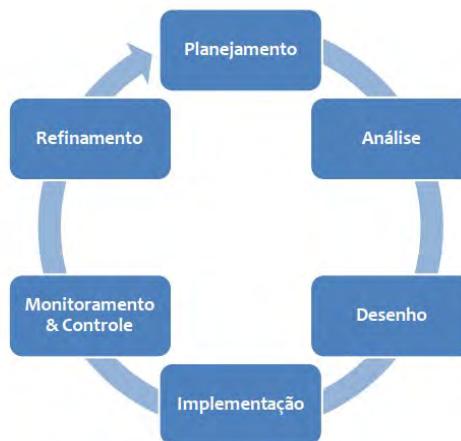
Através dos estudos realizados no processo de compras de uma Instituição de Federal de Educação Superior – IFES, Trilha; Alves e Nunes (2018) sugerem, para o mapeamento de

processos, a utilização das metodologias BPMN e BPMS a fim de identificar as inconsistências, definir responsabilidades, apontar melhorias e visualizar o processo e compras de forma ampla, ou seja, do início ao fim.

Cabe ressaltar que BPMN (*Business Process Model and Notation*) é uma notação gráfica que serve para descrever o fluxo de início ao fim de um processo de negócio e o BPMS (*Business Process Management Suite – Systems*) é um conjunto de ferramentas de apoio responsável por automatizar o ciclo de vida do gerenciamento de processos (Capote, 2011).

O ciclo de vida do BPM é composto pelas fases de planejamento, análise, desenho, implementação, controle e refinamento, de modo a possibilitar uma gestão contínua da organização (ABPMP, 2013), conforme representado na figura 2.

Figura 2 - Ciclo de vida BPM



Fonte: ABPMP (2013, p.52)

Logo, as seis fases compõem um ciclo de melhoria contínua, iniciando-se na fase de planejamento e findando na fase de refinamento, isto é, após o término da última fase o ciclo é reiniciado (Souto, 2017).

Assim, o BPM é uma disciplina de gestão que utiliza a notação BPMN como ferramenta de apoio, que é vista atualmente como a linguagem mais utilizada para representar processos (Capote, 2011). No manual do Ministério Público Federal, a notação BPMN utiliza um conjunto de figuras padronizadas com uma linguagem clara e de fácil compreensão (Brasil, 2013). Por essa razão, nesta pesquisa será utilizada a notação BPMN, a qual será aplicada por meio do *software* Bizagi. Esse software permite o mapeamento de processos de forma simples e didática, o que viabiliza a visão total do processo (Souto, 2017).

A notação BPMN apresenta um conjunto amplo de símbolos para efetuar a representação de diversos aspectos dos processos (ABPMP, 2013). Desse modo, o quadro 3 evidencia os elementos básicos do BPMN os quais serão utilizados nesta pesquisa.

Quadro 3 - Elementos básicos BPMN

	Elemento	Representação	Definição
Objetos de Fluxo	Atividade		A atividade descreve qual passo será realizado dentro do processo, ou seja, representa o trabalho a ser realizado.
	Eventos		Os eventos podem indicar o início, a intermediação ou o fim de algo que acontece no decorrer de um processo.
	Gateways		São utilizados para representar o controle dos pontos de divergência e convergência no fluxo, indicando decisão, ações paralelas ou sincronização.
Swimlanes	Pool		É composto pelo processo de trabalho.
	Lane		É partido horizontalmente, separando as atividades por área organizacional ou responsável.
	Fase ou Milestone		Contém partições no processo, normalmente indicando fases ou períodos dentro do processo.

(Continua).

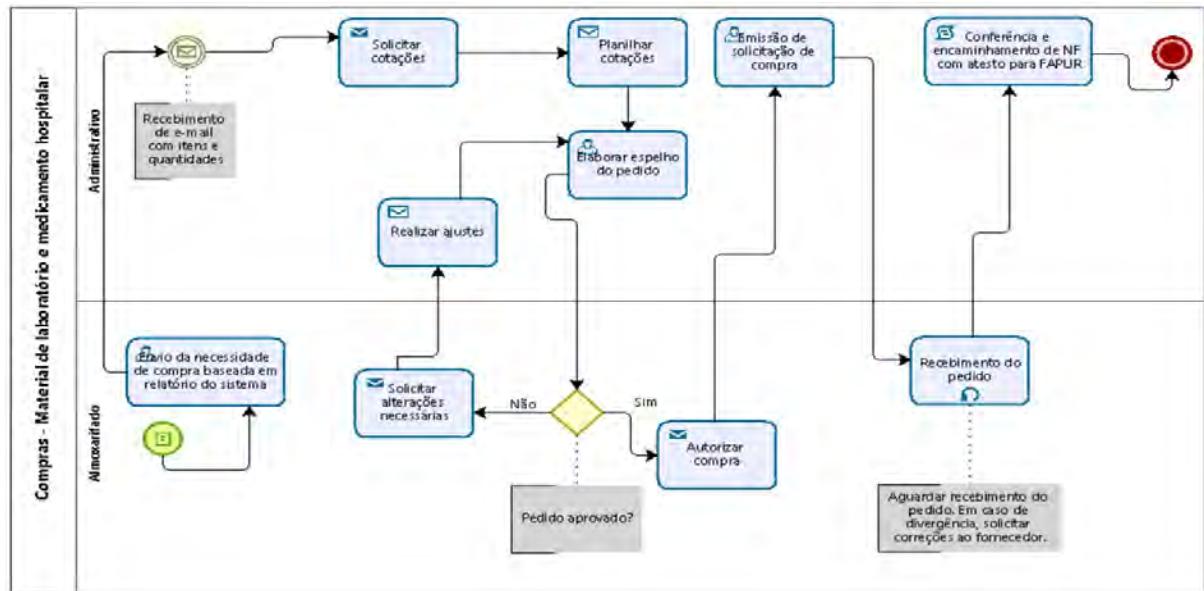
	Elemento	Representação	Definição
Objetos de conexão	<b>Linhas de sequência</b>		Conecta os elementos básicos, representando a sequência do fluxo (atividade, gateways e eventos).
	<b>Linhas de mensagem</b>		Indicam a comunicação entre dois processos.
	<b>Associações</b>		Demonstram a ligação existente entre os artefatos a outros elementos do fluxo.

Fonte: Elaboração própria com base em TCU (2013).

Os objetos de fluxo são os elementos utilizados para especificar o modo como o processo de trabalho será conduzido; os *swimlanes* organizam as atividades em distintas categorias, representando áreas funcionais, papéis, responsabilidade e outros; e por último, os objetos de conexão que funcionam como elementos de ligação (TCU, 2013).

Na Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica da UFRuralRJ (FAPUR) foi realizado um estudo em 2021 para otimizar e padronizar os processos dessa organização com a intenção de mitigar os riscos provenientes da falta de mapeamento de processos das atividades de compras da mesma (Lobato, 2021). Diante disso, a autora propôs um modelo de mapeamento de processos otimizado para as compras públicas da fundação FAPUR que atende uma universidade federal, conforme se mostra na figura 3.

Figura 3 - Mapeamento do novo processo - FAPUR

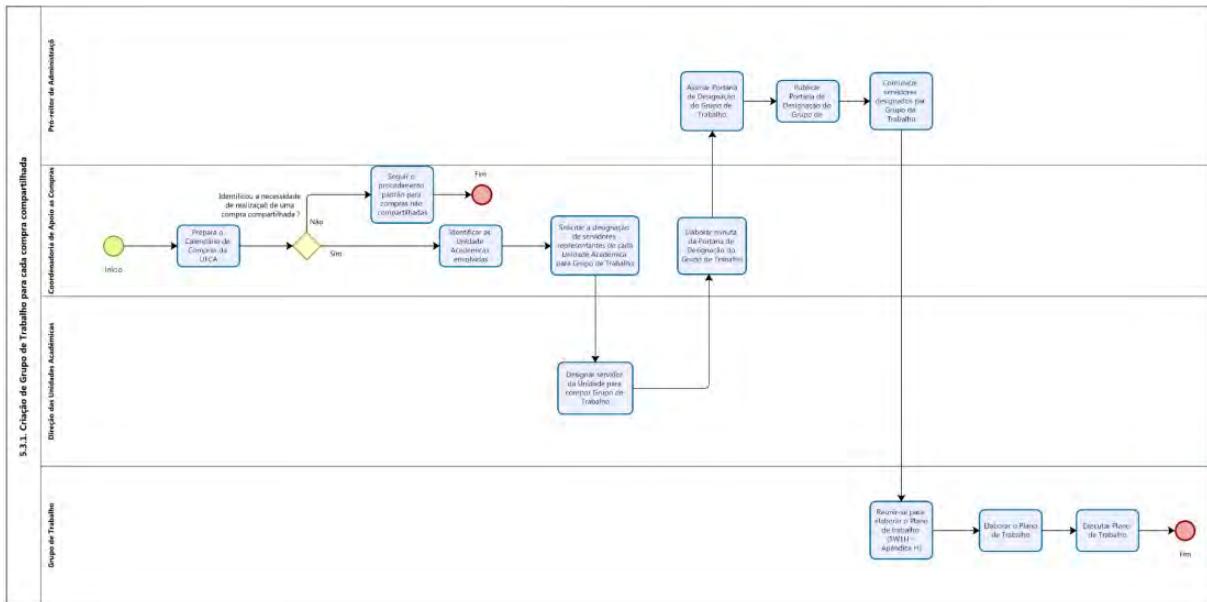


Fonte: Lobato (2021).

Com esse estudo se viabilizou a compreensão do cenário atual, a proposição de melhorias e, ainda, o registro das atividades possibilitou a gestão do fluxo da informação existente no processo relacionada ao conhecimento, habilidades e competências da equipe (Lobato, 2021).

Semelhantemente, foi realizado um estudo na Universidade Federal do Cariri (UFCA) visando propor melhorias no processo de aquisições de matérias da unidade administrativa dessa universidade (Silva, 2021). Para tal, utilizou-se como metodologia o mapeamento, análise e melhoria de processos, com a utilização da notação BPMN. Após análise dos dados, o autor elaborou fluxos de trabalho otimizados, como o exemplo da figura 4.

Figura 4 - Processo de Criação do Grupo de Trabalho para cada compra compartilhada



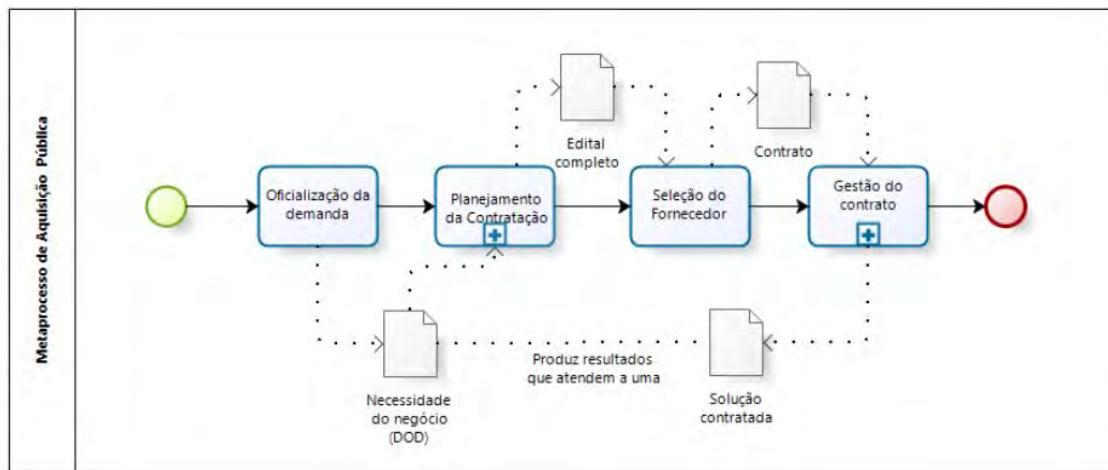
Fonte: Silva (2021)

Silva (2021) partiu da premissa de que o baixo desempenho dos processos de aquisições estava contribuindo para que uma expressiva parcela do orçamento da universidade não fosse executada anualmente. Assim, o autor realizou modificações no fluxo de trabalho atual (*as is*), gerando um novo fluxo de trabalho (*to be*) que, após a implementação, espera-se gerar benefícios, como maior engajamento dos servidores e clareza na definição de papéis.

Nessa conjuntura, faz-se necessário compreender como as atividades são realizadas no cotidiano laboral dos indivíduos, identificando como as práticas e conhecimentos são aplicados, desenvolvidos e compartilhados dentro do ambiente de trabalho (Paim *et al.*, 2009), ou seja, como as atividades realizadas são aprendidas nas unidades.

Em relação às aquisições públicas, o seu macroprocesso é apresentado pelo TCU, o qual se inicia na fase de planejamento da contratação, quando nasce uma demanda e gera um edital completo, passa pela seleção do fornecedor e gera um contrato, conforme figura 5.

Figura 5 - Macroprocesso de Aquisições



Fonte: TCU (<https://www.tcu.gov.br/arquivosrca/001.htm>)

Para auxiliar no mapeamento de processos, no diagnóstico de problemas e na construção do plano de ação, utiliza-se a ferramenta 5W2H. Esta técnica gerencial facilita o entendimento, apresentando definições importantes para o alcance dos resultados (Marshall Junior *et al.*, 2022). Através dela é possível definir responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e os recursos envolvidos de forma clara.

O 5W2H que consiste nas iniciais das palavras em inglês, que visa responder a sete perguntas: why (por que), what (o que), where (onde), when (quando), Who (quem), how (como) e how much (quanto custa) (Marshall Junior *et. al.*, 2022). A tabela 2 apresenta um modelo proposto para elaboração do plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H.

Tabela 2 - Modelo de Plano de Ação 5W2H

Plano de ação						
Setor:			Responsável:			
Objetivo:						
O que? (What)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Onde? (Where)	Por que? (Why)	Como? (How)	Custos? (How Much)

Fonte: Elaboração própria adaptado de Marshall Junior *et. al.*, 2022.

Diante do exposto, o mapeamento de processos possibilita a melhor visualização de todo o fluxo de trabalho a ser realizado e a compreensão por todos os interessados, assumindo um importante papel para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, visto que contribui para o aprendizado individual e coletivo (Souto, 2017).

### **2.3. Aprendizagem nas organizações**

Na presente pesquisa, o termo "aprendizagem nas organizações" abrangerá tanto a aprendizagem organizacional, que diz respeito aos processos de aprendizagem individuais e coletivos, quanto à organização de aprendizagem, referindo-se à estrutura social na qual a aprendizagem é desenvolvida.

O conceito de Aprendizagem Organizacional (A.O) se apresenta de forma pulverizada na literatura, sendo definida em seus diversos aspectos (Villardi; Leitão, 2000) e o estudo sobre o tema se configura como um campo amplo e complexo (Bispo; Godoy, 2012).

A A.O é um processo tanto intencional quanto espontâneo utilizado pelas empresas para entenderem e administrarem suas experiências (Villardi; Leitão, 2000). Esse processo envolve os diferentes níveis de análise (individual, grupal e organizacional) e a forma como é realizada a transposição dessa aprendizagem entre os níveis ainda é um campo a ser estudado (Guimarães *et al.*, 2003). A A.O tem origem na aprendizagem individual, sendo construída a partir das relações sociais dos membros da organização (Souto, 2017).

No entanto, Senge (1990, p.135) afirma que “o aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”. Nessa ótica, Antonacopoulou (2006) escreve que a relação entre a aprendizagem individual e organizacional é complexa e não é recíproca, sobretudo que a aprendizagem individual não parece impactar de modo significativo na aprendizagem organizacional, o que revela ser um campo que precisa continuar a ser pesquisado.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional está relacionada a um conjunto de etapas, similar a um “processo de aprendizagem” a qual envolve a interação dos recursos organizacionais (máquinas, pessoas, tecnologia etc.) em diferentes níveis de composição na finalidade de melhorar as ações da empresa (Guimarães *et al.*, 2003), ou seja, a A.O é uma construção social que envolve pessoas, práticas e costumes da organização (Souto, 2017).

No Modelo de Governança e Gestão elaborado pelo Ministério da Economia está descrito que a A.O compreende gerenciar de forma contínua novos níveis de conhecimento, transformando tais conhecimentos em bens individuais e organizacionais (Brasil, 2022). Para tanto, é fundamental preservar e compartilhar o conhecimento que a empresa tem de si mesma, da sua gestão e de seus processos para elevar seu desempenho organizacional (Brasil, 2022).

Oportuno mencionar a confusão existente entre as temáticas de aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem e gestão do conhecimento. Nunes, Eller e Bispo

(2013), a partir da análise da literatura, discutem que esses três temas estão subordinados ao conceito da própria organização e a todo o conhecimento que a compõe (Figura 6). Assim, para eles, a discussão perpassa necessariamente pela compreensão ontológica e epistemológica sobre o tema organização e conhecimento.

Figura 6 - Interpretação entre as temáticas



Fonte: Nunes, Eller e Bispo (2013, p.482)

Nesse sentido, Nunes, Eller e Bispo (2013) afirmam que a aprendizagem organizacional resulta das relações coletivas diárias entre os membros de uma organização. A organização de aprendizagem é o desejo gerencial de tornar a organização, por meio das pessoas, voltada para o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem visando à geração de conhecimento. A gestão de conhecimento, por sua vez, funciona como uma ferramenta de gestão que visa encontrar meios para manter e controlar o conhecimento. Portanto, apesar das diversidades de visões na literatura sobre esses temas, é possível compreender que esses conceitos se entrelaçam no cotidiano das organizações. Nesse contexto, compreender o que é individual, grupal ou organizacional e o modo como se relacionam, ainda é um desafio (Nunes; Eller; Bispo, 2013).

Admitindo-se que não há uma organização totalmente burocrática ou adhocrática, seria adequado analisar o tema de A.O de forma contínua (Guimarães *et al.*, 2003) e compreender que a aprendizagem se manifesta de forma diferenciada nas organizações, pois cada organização possui sua própria especificidade que precisa ser levada em consideração (Guimarães *et al.*, 2003). Esses autores mencionam que para haver uma alteração organizacional significativa, é necessária a efetiva mudança de mentalidade dos indivíduos da

organização. Em meio a um ambiente organizacional de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade [VUCA- *Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*] que espelham o ritmo do século 21, a organização e gestão no século XXI navegam pelo desconhecido (Antonacopoulou, 2018), portanto, essa autora escreve que no mundo VUCA o conhecimento existente se tornou insuficiente para a aprendizagem logo, novos modelos de aprendizado são necessários.

Com o intuito de atualizar o pensamento a respeito da temática do conhecimento e da redefinição da estratégia para enfrentar o mundo “VUCA”, Nonaka; Takeuchi, (2021) defendem que as empresas que desejam sobreviver ao longo prazo, precisam recorrer à sabedoria prática de seus membros (*phronesis*) como estratégia de negócio, atuando com um propósito moral, oferecendo valor à sociedade, à natureza e assim contribuindo com a criação de um futuro melhor.

Não há na linguagem contemporânea um termo capaz de traduzir o sentido complexo de *phronesis*; todavia, com base em Aristóteles, *phronesis* é definida como uma capacidade humana de pensar, agir com prudência, senso, sabedoria etc., um conhecimento relacionado diretamente à habilidade do indivíduo de deliberar e decidir (Mattos; Koike, 2000). Em visão semelhante, é definida como “sabedoria prática, ou prudência, presente em processos de deliberação, decisão e ação” (Ames; Serafim, 2019, p.565). Dessa forma, esse conhecimento prático e experiencial de cada indivíduo lhe permite fazer julgamentos ágeis e prudentes, agindo de acordo com princípios, valores e moral (Nonaka; Takeuchi, 2021).

Nessa ótica, a competência individual desempenha um importante papel e está relacionada a uma coleção de habilidades que cada pessoa deve ter para ser capaz de desenvolver suas atividades (Cheong; Tsui, 2010). Assim, para aprender em ambientes VUCA, as capacidades analíticas e mentais, assim como a inteligência emocional não são mais suficientes, por isso torna-se fundamental que o indivíduo cultive a sensorialidade e esteja centrado em sua essência humana utilizando-se da *phronesis* para fazer a coisa certa e servir ao bem comum (Antonacopoulou, 2018a; Antonacopoulou, 2018).

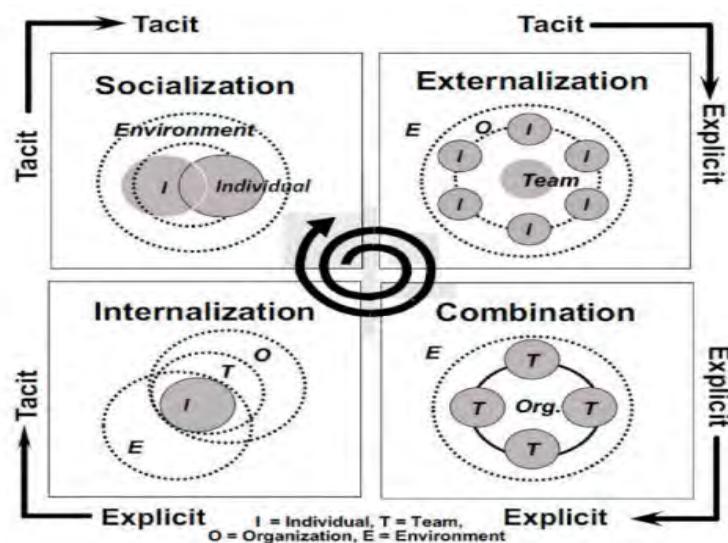
Embora não haja consenso ou uma definição única sobre o conhecimento, comumente ele é visto nas duas dimensões de conhecimento: explícito e tácito (Cheong; Tsui, 2010; Nonaka; Takeuchi, 1997;). O conhecimento explícito é expresso de modo formal e sistemático e o conhecimento tácito é informal e pessoal, baseado nas experiências individuais, e ambos residem no indivíduo (Nonaka; Takeuchi, 2021).

Para desenvolver a sabedoria prática é necessário combinar o processo de criação de conhecimento com a prática, por meio da aplicação, uso, disseminação e ação desse conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2021). Desse modo, para esses autores, a dinâmica de criação do conhecimento converte a organização em um organismo vivo, e não apenas um processador de dados e informações. Tal conhecimento tem origem em cada indivíduo, logo, o conhecimento tácito e explícito são dimensões importantes na construção desse processo.

Nesse sentido, o processo de criação do conhecimento organizacional inicia-se, no nível individual, com a socialização, em uma interação dinâmica entre a criação do conhecimento e a prática do conhecimento, depois se torna organizacional, e em um processo de movimento vertical em espiral, sobe para níveis mais elevados seguindo uma lógica do modelo espiral SECI – socialização, externalização, combinação, internalização (Nonaka; Takeuchi, 2021).

No modelo SECI atualizado (figura 7), o conhecimento individual é socializado e externalizado na equipe, em seguida é combinado ao conhecimento organizacional e depois esse conhecimento é internalizado de volta ao conhecimento individual, em todo esse processo há a interação com o ambiente (Nonaka; Takeuchi, 2021).

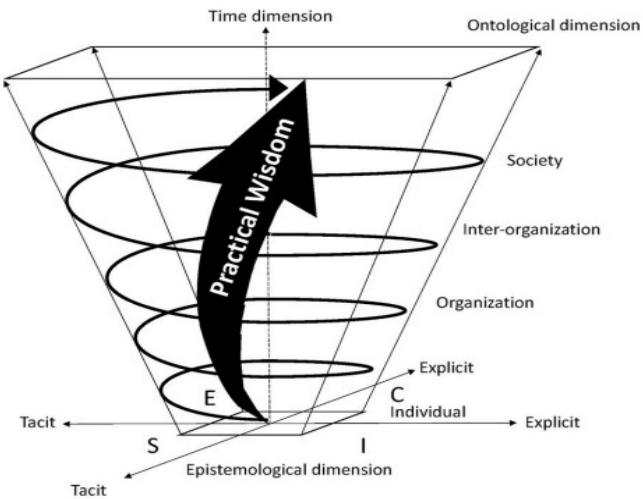
Figura 7 - Modelo SECI Atualizado



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2021, p.4)

No modelo Espiral SECI (figura 8) a base do eixo horizontal é composta pelo conhecimento tácito e explícito, e o eixo vertical representa onde cada ciclo SESI se move para a base de nível superior, seguindo do nível individual, passando pelo organizacional, intraorganizacional, comunitário até a sociedade (Nonaka; Takeuchi, 2021).

Figura 8 - Espiral SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2021, p.4)

As empresas se distinguem, pois são compostas por indivíduos únicos que almejam futuros diferentes, assim, sem a sabedoria prática nenhuma empresa resistirá no longo prazo, tendo em vista as novas necessidades do mundo VUCA, principalmente após a pandemia do COVID-19, sendo necessário mais que nunca atuar com ética, moral, contribuir tanto com a sustentabilidade quanto com o desenvolvimento da sociedade para sobreviver (Nonaka; Takeuchi, 2021).

A influência direta das organizações sobre a percepção dos indivíduos acerca do que seja aprendizagem foi verificada ao se explorar as condições de como a aprendizagem é percebida e buscada em três instituições bancárias do Reino Unido (Antonacopoulou, 2006). Nesse estudo, a autora identificou que as práticas organizacionais afetam significativamente a aprendizagem dos indivíduos, demonstrando uma forte relação entre aprendizagem individual e organizacional. Destarte, a aprendizagem individual tem origem tanto nos interesses e experiências vividas pelos indivíduos quanto no ambiente organizacional na qual estão inseridos (Antonacopoulou, 2006).

Nessa conjuntura, a aprendizagem organizacional implica compreender como as pessoas, de modo individual e coletivo, decidem e agem ao enfrentarem os desafios diários de suas atividades (Antonello; Godoy, 2009)

Nesse cenário, “refletir os processos de aprendizagem nas organizações por uma perspectiva social sugere um olhar interacionista em que a dimensão tácita exerce forte influência no modo de aprender individual e coletivo” (Bispo; Mello, 2013, p. 734). Assim, analisar a aprendizagem no nível grupal e organizacional sob os mesmos pressupostos da

aprendizagem individual a qual o conhecimento está somente na mente das pessoas é uma miopia. Desse modo, esses autores defendem que as práticas sociais servem como lentes para melhor compreensão de como acontece a aprendizagem coletiva nas organizações.

A aprendizagem precisa ser compreendida não apenas como um processo individual, mas sim como um resultado das relações entre as pessoas e os elementos sociais e materiais do contexto envolvido (Antonello; Godoy, 2009). Dessa forma, é necessário entender como acontece a aprendizagem entre as pessoas no cotidiano a partir dos aspectos sociais da organização que vão além das estruturas formais, isto é, envolve explorar novas formas de entender os processos de aprendizagem informal que fazem parte do dia a dia dos indivíduos, grupos e organizações (Bispo; Godoy, 2012).

Para tanto, a adoção de estudos baseados em práticas é um caminho para superar os desafios existentes sobre o tema (Antonello; Godoy, 2009). Em visão semelhante, Bispo e Godoy (2012) escrevem que os estudos com base nos pressupostos da etnometodologia podem contribuir para o avanço dos Estudos Baseados em Prática (EBP) bem como na compreensão do processo de aprendizagem nas organizações.

A etnometodologia surgiu em 1970, partindo da noção que é necessário entender e aprender como a existência social é organizada, analisando as interações sociais nas práticas do aqui e agora (Bispo; Godoy, 2012). No entendimento deles, nela contribui para que haja profundidade na compreensão do significado, da criação de sentido nas organizações e de que maneira eles estão conectados e contribuem para o processo de aprendizagem. Para tanto, sugerem como coleta de dados o uso observação direta, observação participante, diálogos informais, notas de campo, debates com participantes do material produzido.

Bispo e Mello (2013) afirmam que o EBP propõe a pesquisa e a compreensão da aprendizagem organizacional, em todos os níveis, a partir das práticas sociais que constituem e caracterizam um determinado grupo. Além disso, escrevem que o EBP oferece respaldo epistemológico, teórico e metodológico para investigar a aprendizagem coletiva e compreender o processo de "organizar" dos atores sociais, com especial atenção à sua prática cotidiana.

A organização é o resultado da prática, ou seja, de como um conjunto de pessoas, em suas relações cotidianas desenvolvem, perpetuam e mudam determinada prática que constitui a organização (Bispo; Mello, 2013). Nesse sentido, Durante *et al.* (2019) ao realizarem a revisão do desenvolvimento científico a respeito da aprendizagem organizacional, com a

abordagem da pesquisa baseada em prática, concluíram que os EBP é potencialmente um caminho para preencher as lacunas existentes na perspectiva técnica tradicional da A.O.

Para estabelecer uma relação clara e concisa entre mapeamento de processos e aprendizagem organizacional, o quadro 4 apresenta um resumo das contribuições estabelecidas entre esses conceitos.

Quadro 4 - Contribuições do mapeamento de processos para aprendizagem organizacional

<b>Contribuições do mapeamento de processo para aprendizagem organizacional</b>	
Contribuições	Benefícios
<b>Mapeamento de Processos</b>	<b>Aprendizagem Organizacional</b>
Visualização do Fluxo de Trabalho	A representação gráfica facilita a ampla compreensão dos processos e a identificação de pontos de melhoria.
Padronização dos Processos	Reduz erros e a variabilidade; viabiliza o treinamento.
Base de Conhecimento	Registra o conhecimento tácito em explícito; Possibilita o compartilhamento do conhecimento.
Aprendizagem Coletiva	Construção participativa na análise e melhoria dos processos; Promove o ambiente de aprendizagem

Fonte: Elaboração própria

O quadro acima ilustra como o mapeamento de processos possui relação com a aprendizagem organizacional. Cabe mencionar que os aspectos mencionados no quadro são inter-relacionados, ou seja, não atuam de modo isolado.

A visualização do fluxo de trabalho, por exemplo, não apenas facilita a compreensão ampla dos processos, mas também permite a identificação de gargalos e ineficiências, estimulando assim a reflexão e o aprendizado coletivo. O mapeamento de processos contribui significativamente para a disseminação do conhecimento e para aprendizagem organizacional, promove aprendizado e estimula a participação dos indivíduos.

Tendo estabelecido as contribuições do mapeamento de processos para a aprendizagem organizacional conforme detalhado no quadro 4, faz-se oportuno expandir a compreensão e visualizar como os outros conceitos abordados neste capítulo se interagem, como se ilustra no diagrama abaixo.

Para sintetizar e elucidar as relações entre os temas abordados neste capítulo, a seguir se apresenta a figura 9, demonstrando as suas interconexões.

Figura 9 - Relação entre Gestão de Processos, Aprendizagem Coletiva e Conhecimento Organizacional



Fonte: Elaboração própria

A figura 9 ilustra as inter-relações existentes entre a gestão de processos, aprendizagem coletiva e gestão do conhecimento, demonstrando como sua integração contribuem para a aprendizagem organizacional.

Ao realizar a gestão de processos por meio do mapeamento de processos e da melhoria contínua é possível compreender melhor o fluxo de trabalho, identificando eventuais gargalos e pontos de melhoria. Em paralelo, a aprendizagem coletiva fundamentada nas práticas sociais e interações cotidianas gera o conhecimento coletivo capaz de fomentar uma gestão de processos mais eficiente. Por sua vez, a gestão do conhecimento, composta por conhecimento tácito e explícito, promove a sabedoria prática do indivíduo e da organização.

Esses elementos se relacionam entre si e funcionam em forma de ciclo, contribuindo para o aprendizado e promovendo a melhoria contínua da organização. Esse ciclo reforça a perspectiva apresentada por Nunes, Eller e Bispo (2013) na figura 6, demonstrando como a interação dinâmica desses conceitos se materializam na aprendizagem organizacional.

### 3. METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar o percurso metodológico utilizado neste trabalho. Para isso, está organizado em seis subitens: delineamento da pesquisa (3.1); sujeitos da investigação e critérios de seleção (3.2); suposição inicial (3.3); coleta de dados (3.4); análise dos dados (3.5); e, por último, limitações dos métodos selecionados (3.6). Na figura 10, apresenta-se um resumo da metodologia de pesquisa utilizada.

Figura 10 - Metodologia de Pesquisa



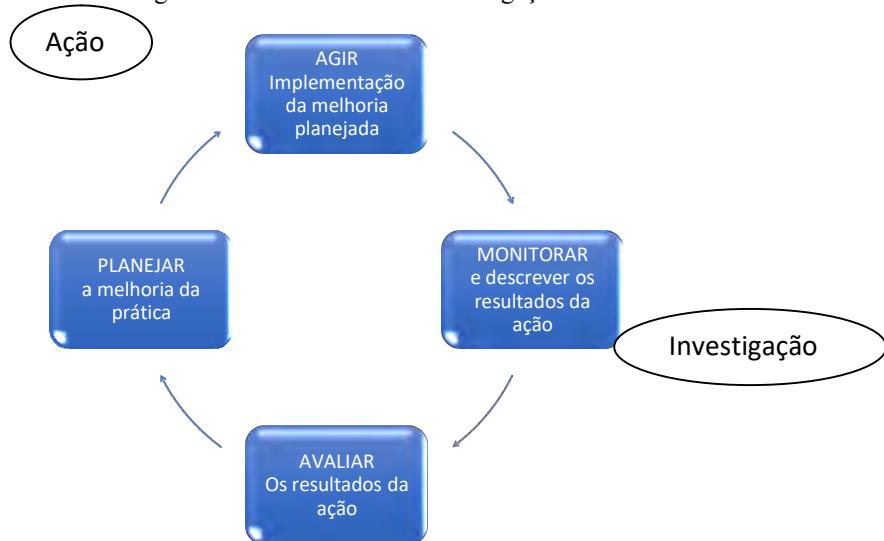
Fonte: Elaboração própria (2024)

#### 3.1. Delineamento de Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa qualitativa (Creswell, 2014) de natureza descritiva e intervencionista (Vergara, 2016), através da pesquisa-ação, orientada por uma abordagem interpretativista como forma de entender o fenômeno e, coletivamente, construir uma solução aos problemas do setor compras quais sejam a falta de fluxograma, falta de planejamento, dificuldade de compartilhar conhecimento, entre outros.

A pesquisa-ação (P-A) é um dos inúmeros tipos de investigação-ação, um termo genérico para todo processo que siga um ciclo de melhoria, atuando entre a ação no campo da prática e a sua investigação (Tripp, 2005). Funciona em um ciclo de planejamento, implementação, descrição e avaliação das mudanças para a melhoria prática, aprendendo continuamente no decorrer de todo o processo (Tripp, 2005), como se mostra na figura 11.

Figura 11 - Ciclo básico da Investigação

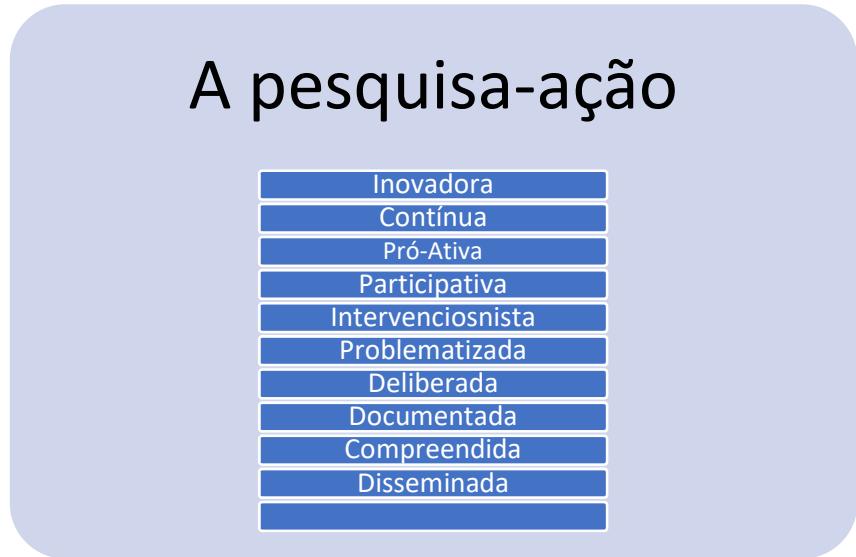


Fonte: Elaboração própria com base em David Tripp (2005)

A maior parte dos processos de melhoria segue um ciclo semelhante, no entanto, ressalta-se que os processos são adaptáveis às suas circunstâncias e objetivos, tendo em vista que pessoas diferentes possuem diferentes habilidades e necessidades (Tripp, 2005). É um método muito rico, pois através da pesquisa-ação o pesquisador consegue explorar o contexto organizacional antes, durante e depois da transformação, e a sua utilização gera resultados tanto para empresa, com a mudança organizacional, quanto para o pesquisador, com o conhecimento teórico e prático (Santos; Calíope; Neto, 2017). Desse modo, a pesquisa-ação altera a realidade ao buscar solução ao problema que está sendo pesquisado, demandando ação e gerando resultados em ambos os lados - na pesquisa e na área prática (Tripp, 2005).

Em outras palavras, a pesquisa-ação visa gerar novo conhecimento, baseado em uma relação colaborativa entre pesquisador e pesquisado, além de solucionar um problema coletivamente (Raelin; Coghlan, 2006). A figura 12 destaca principais características da pesquisa-ação:

Figura 12 - Características da Pesquisa-ação



Fonte: Elaboração própria com base em Tripp (2005).

Conforme apresentado na figura 12, a pesquisa-ação tem a continuidade como característica, pois é necessário regularmente melhorar a prática (Tripp, 2005). Esse autor escreve que não há um modelo padrão de pesquisa-ação, ou seja, o pesquisador e os demais participantes precisam definir conjuntamente o melhor caminho a seguir, uma vez que cada contexto é único e demanda um planejamento específico e flexível.

O ciclo da pesquisa-ação começa com o reconhecimento do contexto a ser pesquisado, por essa razão, é realizado um diagnóstico inicial e, paralelamente, vai planejando como monitorar e avaliar o contexto, analisando e interpretando os resultados para planejar uma mudança prática (Tripp, 2005).

Portanto, dentre as cinco modalidades de pesquisa-ação propostas por Tripp (2005), foi escolhida a pesquisa-ação prática, dado que o modo de executar as atividades e o tipo de decisão a ser tomada sobre o *como*, o *quê* e *quando* acontecem a partir das concepções profissionais e experiências pessoais de cada um. Na pesquisa-ação prática, o pesquisador e participantes escolhem ou projetam quais mudanças de fato serão realizadas, portanto, o modo como será implementado dependerá das experiências e ideias dos envolvidos, assim como, do contexto estudado (Tripp, 2005).

### 3.2. Sujeitos da investigação e critérios de seleção

Na tabela 3 consta um comparativo entre os principais setores requisitantes e a quantidade de processos de compras da organização pesquisada, realizados no período de 2019 a 2022, classificado por ordem decrescente do valor total executado no referido período.

Tabela 3 - Requisições 2019 a 2022.

Rótulos de Linha	Quantidade		
	de Processos	Valor	Percentual
E-PLAN	9	R\$ 240.403,43	24,66%
Tecnologia da Informação	12	R\$ 217.527,60	22,31%
Administração da Sede	42	R\$ 181.328,54	18,60%
NumpexBio	16	R\$ 83.824,74	8,60%
NumpexNano	10	R\$ 65.584,28	6,73%
Biologia	12	R\$ 49.831,14	5,11%
Química	9	R\$ 47.822,27	4,90%
Biossegurança	5	R\$ 21.009,28	2,15%
LIG	1	R\$ 17.094,95	1,75%
Almoxarifado	1	R\$ 12.228,90	1,25%
Física	7	R\$ 12.089,46	1,24%
Biblioteca	4	R\$ 11.899,54	1,22%
NumpexComp	2	R\$ 4.678,94	0,48%
Adm de Pessoal	5	R\$ 4.404,16	0,45%
Faculdade de Farmácia	2	R\$ 2.935,00	0,30%
Lab. Extensão	2	R\$ 2.345,97	0,24%
<b>Total geral</b>	<b>139</b>	<b>R\$ 975.008,20</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: A autora com base na planilha interna do setor de compras.

De acordo com os dados obtidos da planilha de controle interno do setor de compras no período de 2019 a 2022, observa-se que cinco setores do *campus UFRJ – DC* (em destaque na tabela 3) foram responsáveis pela utilização de 80% dos recursos no período. Dessa forma, esta pesquisa deverá conter membros desse grupo, no entanto, não excluirá a participação dos demais requisitantes.

Assim, dos 112 servidores técnicos e docentes do *Campus UFRJ – Duque de Caxias Professore Geraldo Cidade* foram selecionados aqueles que atendam a pelo menos um dos seguintes critérios:

- Ser membro do setor de compras;
- Pertencer aos demais setores envolvidos no processo de compras públicas, como, setor financeiro, direção administrativa, direção geral, almoxarifado e setor de patrimônio;
- Pertencer aos setores requisitantes da tabela 3;

- Ter realizado requisições ao setor de compras por dispensa de licitação.

Diante disso, foram realizadas 12 entrevistas, incluindo uma entrevista piloto, com participantes que atenderam aos critérios previamente estabelecidos.

### 3.3. Suposição inicial

Foi suposto que a partir da construção de forma participativa do mapeamento dos processos de atividades do setor de compras poderia fomentar a aprendizagem coletiva acerca das licitações públicas realizadas.

Além disso, supôs-se que a gestão de processos permitiria a realização dos processos de atividades de uma compra pública de forma sistematizada e padronizada, de acordo com a NLLC e com as especificidades do *Campus UFRJ – Duque de Caxias*.

Por fim, considerou-se que a metodologia de mapeamento de processos e sua aplicação promoveriam a aprendizagem individual e coletiva de todos os envolvidos nos processos do setor de compras, possibilitando a disseminação, a internalização do conhecimento.

### 3.4. Coleta de dados

Para compor a base teórica desta pesquisa, foi realizado levantamento bibliográfico. Para a pesquisa de campo, os dados empíricos foram coletados: por (i) observação participante durante o cotidiano laboral da unidade responsável por realizar as compras públicas para atender os usuários do *campus*; (ii) mediante entrevista semiestruturada com roteiro (realizada no modo presencial ou virtual, com gravação de áudio) junto aos envolvidos; e (iii) levantamento documental dos registros das reuniões em ata, documentos internos do setor de compras, documentos organizacionais da UFRJ como Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e as leis que regem licitações públicas.

Na observação participante (Vergara, 2016), a investigadora, atuante do objeto estudado, pôde coletar dados durante toda a pesquisa de campo. Isso incluiu a sua participação nas atividades cotidianas laborais, interagindo, observando, realizando diálogos informais, debates e anotações de campo.

Para a realização da entrevista semiestruturada, os sujeitos foram selecionados de modo intencional, conforme detalhado no item 3.2 deste trabalho. Assim, as entrevistas foram realizadas de forma virtual, através da plataforma zoom<sup>1</sup>, o que permitiu a sua gravação e

---

<sup>1</sup> Site: <https://zoom.us/pt>

viabilizou a participação e disponibilidade de agenda dos envolvidos. Após isso, a pesquisadora utilizou o *Whisper AI*, executado no Google Colab<sup>2</sup>, para transcrever integralmente os dados da entrevista de forma rápida, eficiente e gratuita.

O roteiro utilizado durante as entrevistas foi submetido à análise do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – CEP/UFRRJ por meio da Plataforma Brasil cujo detalhamento está no apêndice E. Esta pesquisadora submeteu para avaliação no dia 09 de julho de 2023 e, após validação e devidos ajustes, foi então aprovado para sua efetiva aplicação em 13 de setembro de 2023. O longo tempo de espera de aprovação do CEP/UFRRJ atrasou o início das entrevistas, prejudicando o cronograma inicialmente previsto. No entanto, foi fundamental para garantir a adequação ética, a privacidade e confidencialidade, resguardando assim o pesquisador e participantes.

Assim, todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) aceitando a participar da entrevista e autorizando a divulgação dos dados obtidos no estudo, mantendo o sigilo de sua identidade. Além disso, foi emitido o TCLE para ambiente virtual, registrando assim o consentimento livre e esclarecido para pesquisas em ambiente virtual, bem como o termo de autorização de uso de imagem e voz. Tais documentos foram emitidos em duas vias devidamente assinadas, uma guardada pela pesquisadora e a outra destinada ao participante.

Para a realização da coleta de dados de campo, foi aprovada pelo CEP/UFRRJ o Termo de Anuênciia Institucional – TAI, o qual foi assinado pelo diretor administrativo do Campus UFRJ- Duque de Caxias autorizando o desenvolvimento da pesquisa. Os modelos do TCLE, TCLE de ambiente virtual, termo de autorização de uso de imagem e voz e TAI estão em apêndice F, G, H e I, respectivamente.

Cabe mencionar que antes de realizar as entrevistas no objeto de estudo, foi realizada uma entrevista piloto com o objetivo de testar o roteiro e diagnosticar as melhorias necessárias, como a reformulação de perguntas que pudesse resultar em respostas fechadas, limitadas a sim ou não. Para isso, foi selecionado um participante que respeitasse os critérios estabelecidos no item 3.2 deste trabalho, ou seja, servidor público atuante do setor de compras de uma instituição federal de ensino superior, contudo, de outro órgão. Conforme se detalha no subitem (3.6).

---

<sup>2</sup> Site: <https://colab.research.google.com/>

### **3.5. Análise dos dados**

Os dados coletados por entrevista foram transcritos e analisados interpretativamente mediante análise qualitativa indutiva, desse modo, durante a análise dos dados, sendo possível entender o ambiente e desenvolver um conhecimento mais detalhado sobre o objeto de estudo (Creswell, 2014).

A abordagem indutiva fornece de forma eficiente a análise de dados qualitativos, sintetizando o texto bruto, por meio do desenvolvimento de categorias, estabelecendo vínculos claros entre o objetivo da pesquisa e o resultado (Thomas, 2003). A análise indutiva fornece um conjunto de procedimentos sistemáticos e de fácil utilização para analisar e produzir dados confiáveis e válidos, sendo seu principal objetivo condensar os dados extensos e variados do texto bruto em um formato resumido, sem as restrições impostas por metodologias estruturadas (Thomas, 2006). Isto é, a análise indutiva extrai temas ou categorias, conceitos, teorias dos resultados da pesquisa dos dados brutos, facilitando sua compreensão.

Com os dados empíricos coletados por meio de entrevistas realizadas com roteiro semiestruturado e transcritos em sua totalidade, o processo de análise dos dados foi conduzido através de múltiplas leituras. Para tal, os dados de cada entrevista foram organizados em arquivo do Word, revisados, ajustados e formatados de modo que permitisse uma fácil visualização. Após isso, foram realizadas diversas leituras do texto, destacando as ideias centrais e secundárias de cada resposta. Em seguida, foi feita uma nova leitura minuciosa do texto, dando inicio ao processo de categorização dos dados. Com as devidas categorias criadas, foi feita uma revisão e enxugamento delas, mantendo a sua essência. Por último, as categorias foram revisadas e validadas pela orientadora desta pesquisa, a qual acompanhou todo o processo de análise dados.

### **3.6. Limitações dos Métodos Selecionados**

Para coletar dados no campo foram selecionadas a entrevista semiestruturada com roteiro, levantamento documental e observação participante, cujas limitações consideradas são detalhas a seguir.

Indisponibilidade de tempo dos servidores de participarem da entrevista, e a capacidade do entrevistador de acompanhar e conduzir a entrevista. Para superar essas limitações, foi agendado previamente com os entrevistados, informando-os dos objetivos da

pesquisa e que sua participação é desejável pela sua vivência laboral, porém não era compulsória, mas voluntária.

Também foi realizada triangulação das múltiplas fontes de coletas de dados para fornecer evidências e complementar os dados levantados (Creswell, 2014).

Para validar o roteiro e ensaiar o processo de entrevistar e analisar os dados, foi realizado um piloto de entrevista antes da pesquisa de campo. A entrevista foi previamente agendada com o chefe de setor de compras de uma instituição federal de ensino superior, realizada de modo virtual no mês de setembro de 2023, gravada e transcrita na íntegra, com duração total de 51 minutos e 28 segundos. O roteiro utilizado para a entrevista consta no apêndice A. Isso permitiu que a pesquisadora ensaiasse o modo de entrevistar, observando pontos no roteiro inicial que precisavam ser ajustados, perguntas que precisavam ser incluídas e ensaiasse o modo de escuta atenta, aprendendo a ouvir e pedir exemplos da fala do entrevistado quando necessário. Permitiu também o ensaio da análise indutiva, o que contribuiu para a aprendizagem de interpretação e categorização dos dados.

Para transcrever os dados da entrevista piloto, utilizou-se o recurso do Microsoft Word, porém essa ferramenta se mostrou ineficiente para este fim, resultando em trocas de palavras e erros ortográficos. Em razão disso, optou-se em realizar a transcrição dos dados com o auxílio do *Whisper AI*. Ademais, após a realização da entrevista piloto foi possível fazer ajustes no roteiro, o qual se encontra no apêndice B (modificado), testar a coleta e análise de dados, simulando assim todo o percurso necessário para elaborar o resultado de campo, discussão empírico-conceitual e a sua conclusão.

O levantamento documental apresenta limitações tais como: documentos não atualizados, dados dispersos e informações não registradas. Para superar essas limitações foi realizado contato direto com a gestão do *campus* e servidores envolvidos na execução e registro.

Como nem todos os dados sobre as compras públicas realizadas no setor estavam registrados, atualizados ou organizados em relatórios gerenciais, foi necessário que a pesquisadora os reunisse e organizasse. Sistematizando-os assim em um documento que se encontra descrito no capítulo 4, o que significa desde já uma contribuição ao setor propiciada pelo processo desta pesquisa.

A observação participante teve limitações devido ao sobre carregado cotidiano laboral desse setor, para minimizar o risco de perder episódios significativos do setor, a pesquisadora

registrou regularmente suas percepções nas reuniões de trabalho em um “diário de campo” cujos registros foram considerados na interpretação qualitativa indutiva dos dados empíricos.

A pesquisa-ação enfrentou limitações em diversos momentos do estudo. O tempo de espera pela aprovação da Plataforma Brasil atrasou o cronograma inicial, prejudicando o início das entrevistas, bem como a aplicação e validação das propostas desenvolvidas. Além disso, a greve dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE) em 2024, que durou mais de 100 dias, interrompeu as atividades administrativas do *campus*, dificultando ainda mais a implementação das ações planejadas. Somando-se a isso, o período de compras de 2024 iniciou-se apenas no segundo semestre, após a finalização da greve, o que também impactou na pesquisa. Apesar disso, ainda durante a greve, os servidores se dispuseram a participar das entrevistas e a contribuir com este estudo.

Quanto à análise qualitativa indutiva dos dados, identificou-se a limitação na capacidade da pesquisadora de manter um distanciamento das suas próprias percepções e vivências durante a interpretação dos dados, tendo em vista sua atuação no local estudado. Para superar essa limitação, todo o percurso realizado foi revisado, discutido e validado junto à orientadora.

A seguir, se apresenta o diagnóstico inicial do setor de compras públicas do *campus* DC.

## 4. O CASO DO SETOR COMPRAS CAMPUS DUQUE DE CAXIAS/UFRJ

Neste tópico será contextualizada a Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, em seguida será especificado o *campus* UFRJ – DC, foco deste estudo, com a apresentação de sua estrutura administrativa e financeira, com detalhamento do funcionamento do setor de compras.

### 4.1. Caracterizando a Organização

A Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, sediada na cidade do Rio de Janeiro - RJ, é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão; foi criada pelo Governo Federal em Sete de Setembro de 1920 por meio do Decreto n.º 14.343, sendo, portanto, a primeira universidade do país. A UFRJ é pessoa jurídica de direito público, uma autarquia de natureza especial com autonomia didático-científica administrativa, disciplinar, de gestão financeira e patrimonial, ofertando educação superior no Brasil. Para tal, atende aproximadamente 53.500 alunos de graduação, 15.700 de pós-graduação, mediante uma força de trabalho composta por 4.242 servidores docentes e 9.153 servidores técnico-administrativos (UFRJ, 2022).

A UFRJ é distribuída em quatro *campi* universitários: Cidade Universitária, Praia Vermelha, Macaé, Duque de Caxias e se faz presente em unidades isoladas, também. Nos *campi* e unidades isoladas estão instaladas unidades acadêmicas e administrativas; centenas de laboratórios; bibliotecas; museus e hospitais universitários (UFRJ, 2020).

A missão da UFRJ é contribuir para o avanço científico, tecnológico, artístico e cultural da sociedade por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, promovendo a formação de uma sociedade justa, democrática e igualitária. E sua visão é posicionar-se entre os líderes mundiais na formação qualificada e emancipadora em diferentes áreas do saber, integrando-as de maneira a construir respostas para os inúmeros desafios do nosso século, destacando-se como um veículo transformador da realidade socioeconômica e ambiental (UFRJ, 2021).

É constituída da seguinte estrutura administrativa descrita em seu Estatuto, vigente desde 25 de janeiro de 2021: órgãos de Infraestrutura, órgãos da Estrutura Média e órgãos da Estrutura Superior (UFRJ; Estatuto, 2021).

Os órgãos de *Infraestrutura* são formados pelas Unidades Universitárias, órgãos de execução do ensino, da pesquisa e da extensão e por órgãos suplementares de natureza técnica, científica e cultura; a *Estrutura Média* é constituída por um conjunto de Centros,

órgãos de coordenação das atividades universitárias, nas suas grandes áreas de ensino, pesquisa e extensão, pelo Fórum de Ciência e Cultura e pelo Complexo Hospitalar da UFRJ; a *Estrutura Superior* é constituída por órgãos de jurisdição sobre toda a Universidade Federal do Rio de Janeiro: órgãos de deliberação, órgãos de direção, órgãos de coordenação e órgãos de assessoramento. A relação entre eles está detalhada no Organograma da figura 13.

Conforme descrito no vigente Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI UFRJ (2020 - 2024), os *órgãos de deliberação* são compostos pelo Conselho Universitário (CONSUNI); Conselho de Curadores; Conselho Superior de Coordenação Executiva (CSCE), Conselho de Ensino de Graduação (CEG); Conselho de Ensino para Graduados (CEPG) e Conselho de Extensão Universitária (CEU); os *órgãos de direção*: Reitoria, Vice-Reitoria e pró-reitorias: Pró-Reitoria de Graduação (PR1); Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PR2); Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR3); Pró-Reitoria de Pessoal (PR4); Pró-Reitoria de Extensão (PR5); Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR6); e Pró-Reitoria de Políticas Estudantis (PR7); o *órgão de coordenação* é composto pelo Conselho Superior de Coordenação Executiva (CSCE); e o *órgão de assessoramento* é composto pela Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD). Esses órgãos para deliberação, coordenação e assessoramento, fazem parte da *Estrutura Superior* e são as principais instâncias de decisão da Universidade (UFRJ, PDI, 2021)

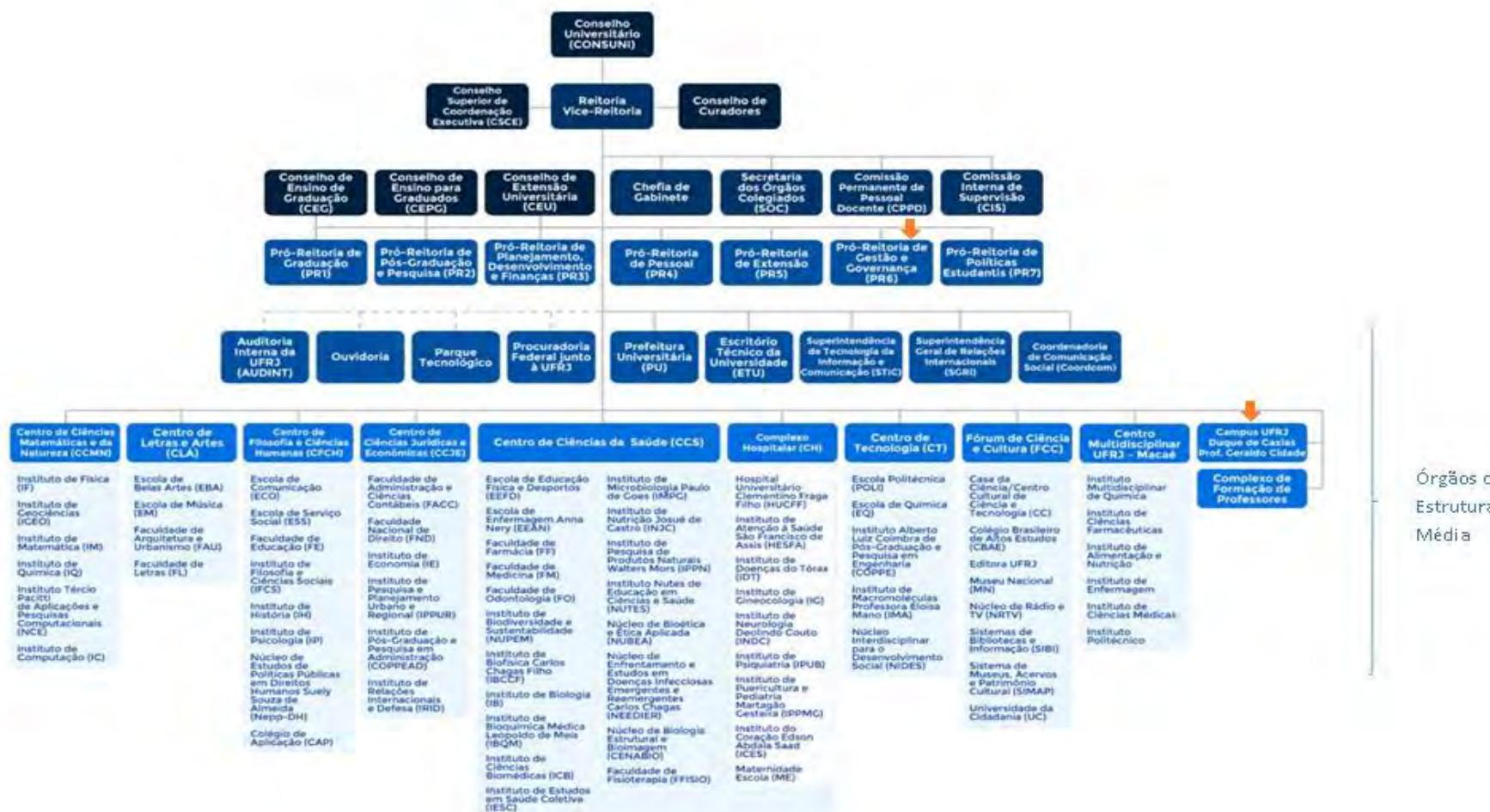
A pesquisadora proponente deste projeto de pesquisa aplicada atua na Universidade Federal do Rio de Janeiro, no *Campus* Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade desde abril de 2018 no cargo de Assistente em Administração (Brasil, 2018), lotada no Setor de Compras, e foi designada como Substituta Eventual do Chefe do Setor desde 3 de junho de 2019 (UFRJ, Portaria nº 11382, 2019), sendo desde então, responsável do setor por realizar compras e contratações públicas.

O *campus* UFRJ - Duque de Caxias é integrante da Estrutura Média da Universidade, localizado na Rodovia Washington Luiz, n. 19593, km 104,5, bairro Santa Cruz da Serra no município de Duque de Caxias – RJ.

Assim, o foco desta pesquisa restringir-se-á ao setor de compras desse *campus*.

A figura 13 mostra a estrutura organizacional da UFRJ, na qual foi sinalizada o órgão de direção integrante da Estrutura Superior responsável pelas compras públicas da universidade (Pró-Reitoria de Gestão e Governança - PR6), e o do *campus* UFRJ – DC integrante da Estrutura Média.

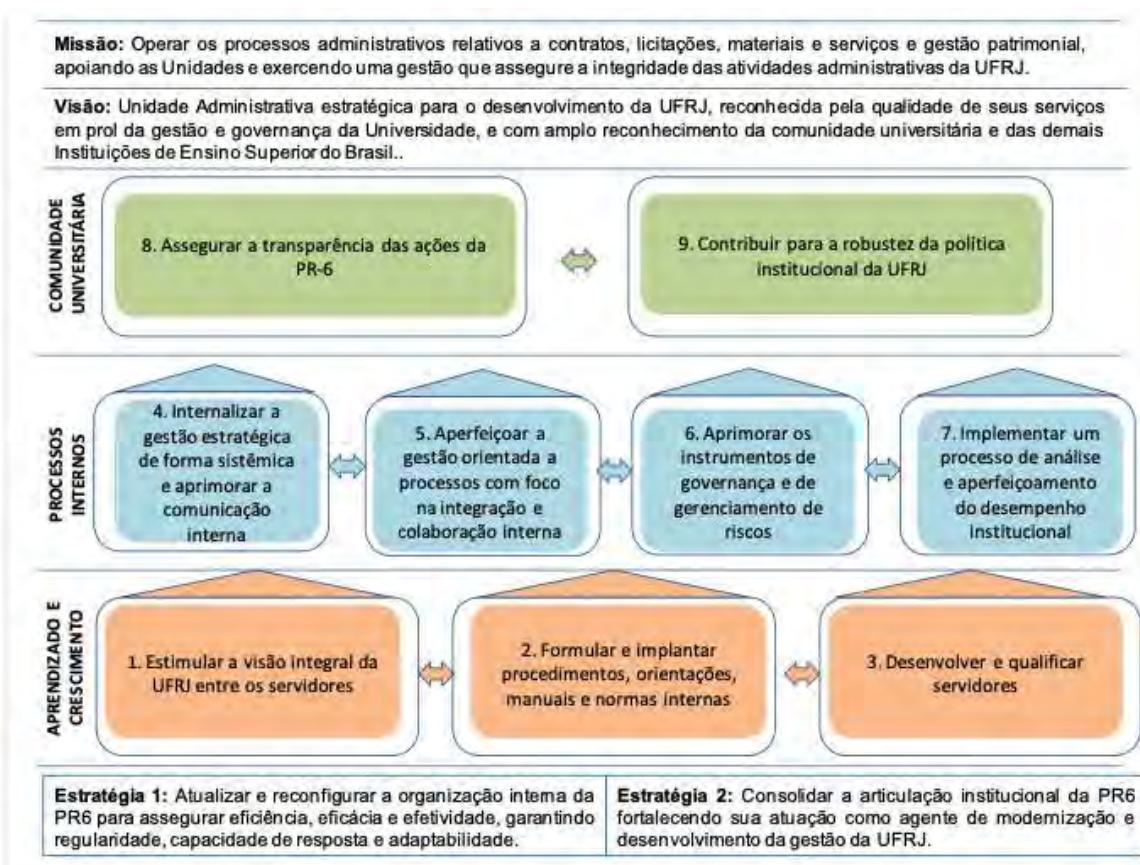
Figura 13 - Organograma Oficial – UFRJ



Fonte: UFRJ, acessado em 2023.

Cabe destacar em específico, a Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR-6), pois está diretamente relacionada ao foco desta pesquisa, uma vez que é o órgão de Direção da UFRJ responsável pela execução dos processos administrativos relativos a licitações, contratos, materiais e serviços, gestão patrimonial e normatização; e também é de sua responsabilidade apoiar a execução desses processos administrativos realizados pelas unidades da Universidade (PR-6, UFRJ). Na figura 14 consta o mapa estratégico vigente dessa Pró-Reitoria.

Figura 14 - Mapa estratégico da Pró - Reitoria de Gestão e Governança (PR-6)



Fonte: PR-6, UFRJ acessado em 2023.

Conforme consta na figura 14, a razão de existir da Pro- Reitoria de Gestão e Governança (PR-6) está relacionada à execução dos processos administrativos de contratações públicas da UFRJ já que é o órgão central de direção desse âmbito, apoiar a execução desses processos realizados pelas Unidades fora do *campus* central.

A PR-6 possui competência de estabelecer, consolidar e dirigir um sistema para monitorar, avaliar e prover meios para a melhoria contínua dos processos administrativos relativos a licitações, contratos e gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário da UFRJ,

envolvendo suas unidades e demais atores intervenientes nos processos da UFRJ (PR-6, UFRJ).

Desse modo, no âmbito das contratações públicas, o *campus* UFRJ Duque de Caxias precisa seguir as orientações e determinações gerais da PR-6 localizada no *campus* central na Ilha do Governador, embora possua autonomia por delegação para a instrução dos seus próprios processos administrativos para o funcionamento do *campus* UFRJ – DC, como se explica a seguir.

#### **4.2. O Campus Duque de Caxias/UFRJ**

Neste item será detalhado o *campus* UFRJ – DC, a sua estrutura administrativa e financeira (4.2.1), bem como funcionamento do setor de compras (4.2.2).

O foco deste projeto é o *campus* Universidade Federal do Rio de Janeiro-Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade – (*campus* UFRJ - DC), criado em dezembro de 2007 visando a implantar um Polo de Ciência, Tecnologia e Educação na baixada fluminense (UFRJ, 2021).

A UFRJ *Campus* Caxias tem como missão institucional, publicado em 26 de abril de 2017:

Produzir conhecimentos científicos e tecnológicos de ponta, com a característica marcante da interdisciplinaridade e formar profissionais de excelência, reflexivos e comprometidos com o contexto social em que estão inseridos, de forma a serem agentes transformadores da realidade, com autonomia e competência para construção de uma sociedade justa e democrática (UFRJ, site Institucional *campus* DC).

O *campus* UFRJ-DC oferta três cursos de graduação, a saber: Ciências Biológicas com bacharelado em Biofísica; graduação em Ciências Biológicas com bacharelado em Biotecnologia; e Graduação em Nanotecnologia. Em nível de *stricto sensu* oferece 2 cursos e 2 programas: o Mestrado Profissional em Formação em Ciências para Professores, que hoje atua nas áreas de Biologia, Química e Física; o PROFBIO – Mestrado Profissional em Ensino de Biologia; há também o Programa de Pós-Graduação em Nanobiossistemas e o Programa de Pós-graduação em Bioquímica e Biologia Molecular que fornecem dois níveis de formação *stricto sensu*, mestrado e doutorado (UFRJ, 2021).

Até abril de 2022 o *campus* possui três laboratórios de pesquisa multiusuário e interdisciplinar que integram um instituto e três Núcleos de pesquisa, a saber: o Instituto de Pesquisa Multidisciplinar em Nanobiotecnologia; o Núcleo Multidisciplinar de Pesquisa em

Biologia (Numpex-Bio); o Núcleo Multidisciplinar de Pesquisa em Computação (Numpex-Comp); e o Núcleo Multidisciplinar de Pesquisa em Nanotecnologia (Numpex-Nano).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da UFRJ, até o ano de 2021 havia a previsão de aumentar os cursos ofertados mediante duas propostas de criação de cursos presenciais no *campus* Duque de Caxias: um de Biofarmácia e outro de Engenharia.

O curso de Biofarmácia com o objetivo de atender às demandas do mercado e do país em desenvolver medicamentos com uma tecnologia farmacêutica mais avançada e, o curso de Engenharia, com o intuito de integrar a formação em Matemática e Física com a área Biomédica, formando profissionais capacitados para atuar na Academia e na indústria.

No mês de abril de 2022, em entrevista não estruturada com o Chefe de Gabinete da Unidade, foi sinalizado que além desses, mais cursos estão em processo de submissão para aprovação, o que indica uma perspectiva de crescimento do *Campus* Caxias para os próximos anos.

O *campus* DC funciona mediante sua estrutura administrativa e financeira própria que se descreve a seguir.

#### **4.2.1. Estrutura Administrativa e Financeira do Campus UFRJ-DC**

De acordo com o site do *campus* UFRJ – DC, sua estrutura administrativa é composta por cerca de 56 (cinquenta e seis) servidores Técnico Administrativo em educação -TAE, 56 (cinquenta e seis) professores permanentes de cargo efetivo, regidos pela lei 8.112/90 (Brasil, 1990) e 7 (sete) professores substitutos, totalizando 119 trabalhadores (UFRJ, *site* Institucional *campus* DC).

Dentre os servidores TAE há trabalhadores de nível de formação superior aos requisitos exigidos do cargo, como o caso do cargo de assistente em administração o qual é exigido diploma de nível médio, no entanto, há servidores pós-graduados nesse cargo que, mesmo possuindo nível superior ao exigido, realizam as atividades atribuídas ao cargo conforme o edital de seu concurso.

Uma vez aprovado, um servidor TAE passa atuar em diferentes áreas no *Campus* UFRJ-DC, sendo lotado e designado por escolha da administração, exceto para os cargos de lotação específica inerente ao cargo, tais como técnico de laboratório e técnico de contabilidade. A Direção Administrativa em exercício desde 2019 faz uma análise prévia do histórico profissional do servidor, onde são consideradas suas experiências profissionais e

formação, em uma tentativa de aproveitar sua área de conhecimento da formação acadêmica e prévia atuação profissional para realizar as atividades no *Campus*.

Até março de 2022 não há um organograma oficial do *Campus*, mas em entrevista não estruturada com o diretor administrativo da unidade, o mesmo relatou que há uma nova proposta em elaboração a ser apresentada na reunião do Conselho Deliberativo Provisório de Xerém - CDPX, cuja prévia do organograma consta na figura 15.

O Conselho Deliberativo Provisório de Xerém, além de outras atribuições, exerce a jurisdição superior do *Campus* – Caxias, e é composto por servidores docentes, técnico administrativo e discentes, sendo mantida a proporcionalidade de 70%, 15% e 15% das vagas ocupadas, respectivamente (UFRJ, 2015).

Figura 15 - Organograma Geral Duque de Caxias



Fonte: Direção Administrativa / Duque de Caxias. Proposta em elaboração

A legenda de cores do organograma (figura 15) consiste em: órgão de direção máxima (cor azul), direção geral (cor verde), órgãos de direção e apoio (cor verde claro) e departamentos de apoio (cor laranja) utilizadas para distinguir os diferentes níveis e áreas funcionais dentro da estrutura organizacional.

Esta proposta significaria a formalização da estrutura organizacional do *campus* como representada graficamente no organograma da figura 15, e a criação da Direção de Extensão, uma vez que, na prática, esta Direção já se encontra em vigor.

Com relação à estrutura financeira do *Campus* UFRJ – DC, até maio de 2020 não possuía autonomia para gerir seus próprios recursos, pois era controlada vinculada (centralizada) à Unidade Gestora-UG<sup>1</sup> do Instituto de Biofísica da UFRJ, pelo qual dependia da autorização dele para executar suas contratações. Em 10 dezembro de 2019 o Ministério da Economia publicou a Portaria nº 13.623, estabelecendo que os órgãos e entidades redimensionassem o quantitativo de Unidade de Administração de Serviços Gerais –UASGs<sup>2</sup>, visando à centralização de contratações entre as unidades de uma mesma esfera de atuação. Dessa forma, ao se realizar esse redimensionamento na UFRJ em cumprimento das determinações da portaria, foi reduzido o número de UASGs da Universidade implicando na inativação e absorção de UASGs tal como o Gabinete da Reitoria da Administração Central (UFRJ, 2020).

E, para atender as determinações da Portaria, a Direção superior da UFRJ decidiu descentralizar o *Campus* Duque de Caxias, tornando-o Unidade Executora<sup>3</sup> com competência para gerir seus próprios recursos (UFRJ, 2020), desvinculando-o assim desde junho 2020 do Instituto de Biofísica.

Logo, o *Campus* Caxias passou a ter autonomia para gerir e executar diretamente seus próprios processos licitatórios através do setor de compras desse *Campus* como a seguir se descreve.

---

<sup>1</sup>Unidade Gestora: É a nomenclatura usada para definir as unidades cadastradas no SIAFI investidas do poder de gerir recursos orçamentários e financeiros, próprios ou sob descentralização e cujo titular, em consequência, está sujeito à tomada de contas anual em conformidade com o disposto nos artigos 81 e 82 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <[https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=GLOSSARIOPUBLIC:3:::::P3\\_ID\\_ASSUNTO:1](https://sisweb.tesouro.gov.br/apex/f?p=GLOSSARIOPUBLIC:3:::::P3_ID_ASSUNTO:1)>. Acesso em 03 de maio 2022.

<sup>2</sup>UASGs- Unidade de Administração de Serviços Gerais, é uma unidade pertencente às estruturas operacionais dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, localizadas em diversas cidades da Federação, para viabilizar, entre outras atividades administrativas, a operacionalização das compras governamentais. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/publicacoes/cartilha/glossario.asp#:~:text=UASG%20%2D%20Unidade%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20de,atividades%20administrativas%2C%20a%20operacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20das>>. Acesso em 03 de maio 2022.

<sup>3</sup>Unidade Gestora Executora: Unidade gestora que utiliza o crédito recebido da unidade gestora responsável. A unidade gestora que utiliza os seus próprios créditos passa a ser ao mesmo tempo unidade gestora executora e unidade gestora responsável. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/orcamento/glossario/unidade-gestora-executora>>. Acesso em 13 de abril de 2022.

#### 4.2.2. Setor de Compras – Campus Duque de Caxias

A proponente deste projeto é servidora efetiva no cargo de assistente de administração, pertencente ao quadro de técnico administrativo educacional - TAE da UFRJ. Atua no setor de compras do *Campus* Caxias desde sua nomeação em 2018 e, desde 2019, atua na função de subchefe de setor.

Um subchefe de setor é responsável de acordo com o sistema de pessoal – UFRJ por: I- por elaborar ou subsidiar a construção do termo de referência; II - realizar pesquisa de preço; III - realizar contratações e compras públicas em diferentes modalidades de licitação de acordo com as leis de licitações públicas (Brasil, 1993, 2017)<sup>4</sup>; IV- orientar os setores requisitantes sobre os processos administrativos; V- participar de comissões de estudo técnico preliminar; VI - prestar apoio a comissões de planejamento; VII - realizar negociação com fornecedores, realizar o diligenciamento de fornecedores; VIII - aplicar penalidades; IX - averiguar a capacidade técnica, financeira e jurídica dos fornecedores; X - acompanhar a execução do processo até o seu arquivamento; XI - manter-se atualizada a respeito da legislação vigente e atuar conforme sua determinação; XII -Processar a concessão de Diárias e Passagens; XIII- Analisar resultados das atividades do setor.

O Setor de Compras do *Campus* Duque de Caxias atende as demandas de aquisições e contratações de serviços de todo corpo social do *Campus*, de acordo com a legislação vigente de licitações públicas. Conforme a figura 15, onde consta o organograma da do *Campus*, esse setor é subordinado à Direção Administrativa e em 2022 está composto por cinco servidores efetivos TAE. Desses, dois servidores são graduados em administração, um em matemática, um em ciências contábeis e um está cursando direito, sendo quatro deles pós-graduados. No início de 2022, um dos cinco servidores entrou em licença por tempo indeterminado para tratar de assuntos particulares.

As principais requisições que o setor recebe até maio 2022 estão relacionadas a aquisições de bens permanentes, de consumo e contratações de serviços necessários para a realização da atividade-fim da universidade, assim como para a sua manutenção.

Portanto, a seguir será detalhado o funcionamento do setor vigente em abril 2022 com base na vivência laboral cotidiana e em observação direta como subchefe no setor, e serão

---

<sup>4</sup>O setor atua de acordo a legislação, dentre elas destacam-se a 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 e a Instrução Normativa Nº 5, de 26 de maio de 2017 - Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

apontados problemas percebidos ao longo dos processos de realização das compras requisitadas:

O processo de suas atividades de compras e contratações públicas se inicia com a demanda do setor requisitante especificada num documento denominado “formalização da demanda – DFD”. Em 2022 esse documento já se encontra disponível para ser baixado pelos requisitantes diretamente no site do *campus*. O DFD é essencial para o trabalho do setor, pois nele é identificada a característica do bem a ser comprado, o que precisa ser feito com atenção e ser especificado detalhadamente pelo setor requisitante.

Um problema recorrente é percebido nessa fase inicial, quando o DFD carece de especificação suficiente, sendo necessário devolvê-lo para o requisitante para a adequação, o que ocasiona um retrabalho. Há também situações “emergenciais” que levam ao próprio setor de compras a elaborar tal documento no lugar do próprio requisitante, apedido da Direção administrativa, com o intuito de acelerar o trâmite e o processo de compra ser realizado em tempo hábil.

Situação emergencial como, por exemplo, a ocorrida no mês de março de 2022, quando o *Campus* recebeu recursos não previstos, direto da UFRJ para a compra e contratação de *itens* necessários ao retorno das atividades presenciais, tais recursos deveriam ser utilizados em um curto espaço de tempo, e por isso, foi solicitado pela Direção administrativa que o próprio setor de compras DC elaborasse o DFD bem como os demais documentos essenciais ao processo, com intuito de agilizar a execução dos mesmos. No entanto, em entrevista não estruturada com o diretor administrativo da unidade, o mesmo informou, após consulta ao setor financeiro, que 46,98% do valor total foi empenhado no prazo estipulado e o restante 53,02 % foram recolhidos de volta pela unidade central (PR-6), por não terem sido utilizados.

No setor de compras do *campus* Duque Caxias ainda não se atende mediante uma ordem de priorização das demandas se ainda se carece de um controle de recebimento dos pedidos. No cotidiano laboral, ao receber o documento DFD, o chefe do setor de compras distribui discricionariamente os processos entre os membros do setor, cabendo a cada servidor realizar o processo a ele distribuído de acordo com a legislação, e conforme os princípios éticos e legais.

Após o recebimento do DFD é aberto o processo administrativo eletrônico através do Sistema Eletrônico de Informações UFRJ - SEI. Tal sistema permite consulta, por qualquer pessoa requisitante mediante cadastro prévio, a respeito do andamento dos processos que foram abertos com acesso público. Em seguida, cada servidor dá continuidade ao processo de

compra a ele designado de acordo com as respectivas particularidades legais, uma vez que a legislação determina o que o servidor público deve fazer por modalidade de compra. Desse modo, o tempo de execução de cada processo de compra varia segundo o tipo e a capacidade do servidor de aplicar a legislação correspondente. Em 2022, ainda não há um controle de atividades por servidor, por processo de compra nem por tempo de execução.

Os principais dados do processo de compra são registrados em uma planilha de controle interno, disponibilizada e autorizada para edição a todos integrantes do setor, através do Google drive. Essa integração de dados foi feita por um dos membros da equipe do setor de compras e assim, dados com o número do processo, setor requisitante, modalidade, objeto da licitação e o *status* do processo são automaticamente exportados para uma planilha de acesso ao público externo, divulgada no site do *Campus* (UFRJ, site Institucional *campus DC*).

Ao finalizar a instrução do processo de compra requisitada, o setor de compras o encaminha, através do SEI, ao setor financeiro para emissão da nota de empenho<sup>5</sup> conforme a Lei nº 4.320/1964 (Brasil, 1964) registrando a respectiva despesa orçamentária. Após a emissão do empenho, o processo de compra é encaminhado via SEI ao setor do almoxarifado para aguardar o recebimento da entrega pelo fornecedor. No recebimento, se for um bem a ser patrimoniado, o almoxarifado avisa ao setor de patrimônio por e-mail e via SEI a respeito desse processo, em seguida o retorna ao setor financeiro para efetuar a liquidação, ou seja, o processo de compras públicas trabalha em conjunto com diferentes setores da Unidade.

Oportuno ressaltar que, por determinação legal, os processos são abertos via SEI pelo setor de compras com restrição de acesso, ou seja, somente os servidores envolvidos no processo de contratação podem visualizar o andamento do processo em todas as suas fases. Já os demais usuários só possuem total acesso no término de uma contratação.

O tempo de execução de cada processo licitatório é variável, e até abril de 2022 não há um sistema integrado que forneça o *status* atualizado do andamento da respectiva compra ao interessado.

Um exemplo de conflito externo ao setor de compras está na falta de compreensão do setor requisitante a respeito de suas responsabilidades e deveres na elaboração de um processo de compra pública.

---

<sup>5</sup>Nota de Empenho: Uma Nota de Empenho é o documento utilizado para registrar as operações que envolvem despesas orçamentárias realizadas pela Administração Pública no qual se indica o nome do credor, a especificação e a importância da despesa, bem como a dedução desta do saldo da dotação própria (art. 61 da Lei nº 4.320/1964).

E, como exemplo de conflito interno, pode-se citar a dificuldade de estruturação e execução de cada processo, uma vez que o comprador precisa buscar por si mesmo a base legal, seja na internet ou através de conversas com outros membros do setor para estruturar o processo e executá-lo.

As compras são realizadas pelo setor mediante os recursos financeiros destinados ao *Campus* Duque de Caxias provenientes dos recursos autorizados pelo Ministério da Educação - MEC para toda a UFRJ realizar suas compras e contratações públicas.

#### **4.2.3. Dos recursos financeiros do Campus Duque de Caxias**

A Universidade Federal do Rio de Janeiro recebe recursos do Ministério da Educação e esse orçamento é distribuído entre as unidades da Universidade. O *Campus* – Caxias recebe anualmente do orçamento participativo um valor aproximado de 350.000,00 reais da UFRJ destinado a manutenção de suas atividades. Esse orçamento é dividido em três parcelas conforme a disponibilização dos recursos do Ministério da Educação à UFRJ, a serem pagas ao longo do ano, contudo, nem sempre as três são entregues.

O orçamento participativo é destinado à aquisição de material de consumo, aquisição de material permanente e contratação de serviços. O *Campus* também recebe investimentos de emendas parlamentares para sua expansão, mas esse valor é variável e incerto. A tabela 4 apresenta um levantamento dos recursos recebidos de 2019 a 2022 com utilização direta na unidade, ou seja, representa o volume das contratações e compras públicas que foram realizadas pelos membros do setor de compras do *Campus* Duque de Caxias.

Tabela 4 - Recursos recebidos por parcelas em 2019 a 2022.

	Valores				Soma de Total Recebido
	Soma de 1 <sup>a</sup> Parcela	Soma de 2 <sup>a</sup> Parcela	Soma de 3 <sup>a</sup> Parcela		
<b>2019</b>	<b>R\$ 173.708,00</b>	<b>R\$ 15.280,65</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>188.988,65</b>
Consumo	R\$ 27.783,00	R\$ 5.556,60	R\$ -	R\$ -	R\$ 33.339,60
Permanente	R\$ 46.305,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 46.305,00
Serviço	R\$ 48.620,00	R\$ 9.724,05	R\$ -	R\$ -	R\$ 58.344,05
Verba Extra - UFRJ	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Emenda Partamentar	R\$ 51.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 51.000,00
<b>2020</b>	<b>R\$ 222.618,00</b>	<b>R\$ 122.708,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>345.326,00</b>
Consumo	R\$ 27.693,00	R\$ 27.783,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 55.476,00
Permanente	R\$ 46.305,00	R\$ 46.305,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 92.610,00
Serviço	R\$ 48.620,00	R\$ 48.620,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 97.240,00
Verba Extra - UFRJ	R\$ 100.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 100.000,00
Emenda Partamentar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>2021</b>	<b>R\$ 222.939,65</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>222.939,65</b>
Consumo	R\$ 27.783,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 27.783,00
Permanente	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Serviço	R\$ 45.156,65	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 45.156,65
Verba Extra - UFRJ	R\$ 150.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 150.000,00
Emenda Partamentar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>2022</b>	<b>R\$ 473.340,72</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>473.340,72</b>
Consumo	R\$ 6.301,72	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.301,72
Permanente	R\$ 37.825,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 37.825,00
Serviço	R\$ 67.584,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 67.584,00
Verba Extra - UFRJ	R\$ 350.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 350.000,00
Emenda Partamentar	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
PROAP	R\$ 11.630,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 11.630,00
<b>Total geral</b>	<b>R\$ 1.092.606,37</b>	<b>R\$ 137.988,65</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>1.230.595,02</b>

Fonte: Elaboração da autora com base na planilha do setor de compras

Com base em entrevista não estruturada com o chefe do setor financeiro, no período informado, o Ministério da Economia não destinou como previsto, os recursos da 3º parcela do orçamento participativo à UFRJ e por consequência o *campus* Caxias ficou sem esse repasse, o que resultou na diminuição dos investimentos e dos recursos necessários para a manutenção do *Campus*.

Na tabela 4, também é possível perceber que nos anos de 2020 e 2022 a UFRJ destinou verbas extras ao *campus* Caxias, utilizadas para realizar a manutenção de sua estrutura, como exemplo, a contratação de serviço por dispensa de licitação, para reforma dos telhados dos prédios.

Ao realizar a comparação entre Tabela 3 e a Tabela 4, percebe-se que o *campus* Caxias obteve mais entradas que saídas. Desse modo, houve recursos que foram retornados à gestão central da UFRJ para que a própria o utilize-se. Após entrevista não estruturada com o chefe do setor de compras, o mesmo informou algumas causas percebidas por ele para a não utilização do recurso, tais como a demora de autorização da direção superior para efetivar a compra, curto período para execução do processo, e compras realizadas com maior economicidade.

Os valores acima informados foram os utilizados diretamente pelo setor de compras do *Campus*. Nesse período, a unidade também recebeu verbas parlamentares que não foram contabilizadas na tabela, pois o processo licitatório para utilização desse recurso foi realizado externamente. Como exemplo, o recebimento R\$ 1.000,000,00 de uma Emenda Parlamentar no ano de 2019 cuja verba foi utilizada para a reforma do *Campus*; tal processo foi realizado pela Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos - COPPETEC<sup>6</sup> da UFRJ.

A Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos - COPPETEC é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, destinada a apoiar a realização de projetos de desenvolvimento tecnológico, de pesquisa, de ensino e de extensão, da COPPE e demais unidades da UFRJ. Seu público é composto por órgãos governamentais, privados, entidades multilaterais e empresas privadas nacionais e estrangeiras.

Como descrito anteriormente, até 2020 o *Campus* Duque de Caxias estava centralizado na unidade gestora do Instituto de Biofísica – UFRJ, ou seja, o setor de compras do *Campus* DC tinha limitações para realizar suas compras e contratações, pois não possuía autonomia e competência para licitar, e dependia da autorização desse Instituto para concluir seus processos administrativos.

Com o intuito de estruturar o setor de compras para realizar suas contratações por outras modalidades licitatórias, tais como pregão e concorrência, a Direção Administrativa e a Direção Geral têm incentivado e investido recursos na capacitação dos seus servidores, como por exemplo, o investimento no curso de capacitação completo da nova lei de licitações e contratos 14.133/2021 ministrado a distância para quatro servidores atuantes do setor de compras por uma empresa consultora contratada para essa capacitação, a Consultre Consultoria e Treinamento LTDA no ano de 2021.

Essa nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos promulgada em 2021, traz significativas mudanças no processo licitatório a serem efetivadas após decorridos 2 (dois) anos da publicação oficial. Ela revoga a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, e os art. 1º a 47-A da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.

Portanto, conforme explicado no capítulo 1, a partir de dezembro de 2023 não será mais permitido utilizar as legislações revogadas, ou seja, os setores precisam estar capacitados e estruturados para atender as normas da nova legislação.

A seguir se apresenta o resultado de campo obtido nesta pesquisa.

---

<sup>6</sup>. Disponível em: <<http://www.coppetec.coppe.ufrj.br/site/afundacao.php>> Acesso em: 03 de maio de 2022.

## 5. RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO

A análise dos dados coletados no campo, visando alcançar o objetivo final desta pesquisa, qual seja, elaborar o mapeamento de processos de atividades do setor de compras do *Campus* UFRJ – Duque de Caxias, conforme a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a realidade do *campus*, permitiu alcançar três dos objetivos intermediários: configurar a situação atual das atividades realizadas no setor de compras; levantar as percepções e vivências dos envolvidos no processo de compras; descrever os processos de aprendizagem e conhecimento coletivo gerados no setor compras durante o mapeamento realizado no contexto do *campus* universitário público.

### 5.1. Análise do Resultado de Campo.

Os dados dos entrevistados obtidos em sites públicos como Portal da Transparéncia do Governo Federal<sup>7</sup>, da própria organização examinada e das entrevistas no campo permitiram caracterizar o perfil dos entrevistados.

### 5.2. Perfil dos entrevistados.

Os entrevistados desta pesquisa estão diretamente e indiretamente ligados ao processo de compras públicas da UFRJ – *Campus* Duque de Caxias. Assim, os servidores convidados para esse estudo possuem conhecimento e vivência em pelo menos uma etapa do processo de contratação pública junto ao setor de compras do *campus*, cujo perfil se detalha a seguir.

Durante a entrevista, foi feita a separação dos entrevistados em dois grupos. O grupo (A) dos executores, composto por membros do setor de compras, setor financeiro e direção do *campus*, que atuam diretamente na execução do processo de compras públicas, e grupo (B) dos requisitantes, composto por membros de setores requisitantes que enviam suas demandas ao setor de compras. Tal separação foi necessária haja vista cada grupo possuir percepções e vivências distintas acerca do processo de compras.

Para realizar a pesquisa de campo, 11 pessoas pertencentes ao quadro de servidores do *Campus* UFRJ – DC foram entrevistadas, dentre eles membros do setor de compras, setor financeiro, direção administrativa, setor do almoxarifado, Escritório Técnico de Planejamento e Manutenção - EPLAN, e dos laboratórios didáticos e de pesquisa. As entrevistas foram realizadas no período de 15 de fevereiro a 30 de abril de 2024 e tiveram duração total de 384

---

<sup>7</sup> Site: <https://portaldatransparencia.gov.br/>

minutos e 28 segundos (cerca de seis horas e vinte minutos), com duração média de 34 minutos e 57 segundos cada, cujo detalhamento consta na tabela 5.

Tabela 5 - Dados das entrevistas transcritas, duração e volume

Grupo A	Duração entrevista	Quantidade de palavras	Data da entrevista
E1	26:50:00	3489	15/02/2024
E2	37:03:00	4917	20/02/2024
E5	60:05:02	8110	28/02/2024
E7	37:40:00	3292	06/03/2024
E9	35:33:00	4724	11/03/2024
Grupo B	Duração entrevista	Quantidade de palavras	Data da entrevista
E3	26:17:00	3556	26/02/2024
E4	30:30:00	4499	27/02/2024
E6	34:17:00	4557	29/02/2024
E8	32:59:00	4199	11/03/2024
E10	30:35:00	4806	15/03/2024
E11	32:39:00	3807	30/04/2024
<b>Total</b>	<b>384:28:02</b>	<b>49956</b>	

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024).

Todas as onze entrevistas foram realizadas mediante autorização concedida pelos entrevistados, gravadas e transcritas literalmente na íntegra cuja análise permitiu caracterizar o perfil dos mesmos que consta na tabela 6 por faixa etária e grupo.

A **idade** dos entrevistados varia entre 30 até mais de 50 anos. A faixa de 36 a 40 anos é a mais representada pelos dois grupos, correspondendo a 36% do total. A faixa de 30 a 35 anos é a segunda mais representada, com 27 % do total. Seguidas das faixas de 41 a 45 anos com 18 %, e as de 46 a 50 anos e mais de 50 anos, 9% cada uma. Cabe destacar que no grupo A (executores) existe uma maior diversificação etária, já o grupo B (requisitantes), mais jovem, não apresenta servidores maiores de 45 nem de 50 anos.

Tabela 6 - Faixa etária dos entrevistados

Faixa Etária	Grupo A	Grupo B	Total de Servidores	% total
30 a 35 anos	1	2	3	27%
36 a 40 anos	2	2	4	36%
41 a 45 anos	0	2	2	18%
46 a 50 anos	1	0	1	9%
Mais de 50 anos	1	0	1	9%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024).

Quanto ao **nível de escolaridade**, todos os onze entrevistados possuem nível superior de formação, sendo quatro deles (36%) com titulação de graduação, cinco (45%) com pós-graduação *lato sensu* e dois (18%) com doutorado. Com relação ao gênero, o grupo A é composto somente por servidores do sexo masculino e no grupo B metade dos integrantes são do sexo masculino e a outra metade do sexo feminino. Tendo em vista que há setores compostos por apenas uma pessoa, visando à preservação da identidade dos entrevistados, optou-se por não identificar o setor ocupado por eles.

Assim, observa-se que **no grupo A** todos os entrevistados possuem formação acima do grau de escolaridade exigido para o cargo ocupado, que é o nível médio. Já no que tange ao **tempo de serviço** na UFRJ e no setor de atuação dos entrevistados do grupo A este varia entre 5 e 12 anos, revelando que, exceto E2, os entrevistados do grupo A atuam no mesmo setor da 1<sup>a</sup> lotação desde seu ingresso.

No grupo B, os entrevistados, exceto E3, também possuem formação acima do grau de escolaridade exigido no cargo, sendo que quatro cargos exigem nível médio como requisito e dois cargos (de E3 e de E10) exigem nível superior de escolaridade. O tempo de serviço na UFRJ varia entre 5 e 14 anos e o tempo de serviço no setor varia entre 5 e 12 anos. Neste grupo quatro dos seis atuaram no mesmo setor desde seu ingresso, como se detalha na tabela 7.

Tabela 7 - Descrição do gênero e cargo

Grupo A	Gênero	Grau exigido no cargo	Grau de escolaridade	Tempo de Serviço	Tempo de serviço no
				na UFRJ	setor
E1	Masculino	Nível médio	Pós-Graduação Lato sensu	5 anos	5 anos
E2	Masculino	Nível médio	Pós-Graduação Lato sensu	9 anos	5 anos
E5	Masculino	Nível médio	Pós-Graduação Lato sensu	7 anos	7 anos
E7	Masculino	Nível médio	Graduação	8 anos	8 anos
E9	Masculino	Nível médio	Pós-Graduação Lato sensu	12 anos	12 anos

Grupo B	Gênero	Grau exigido no cargo	Grau de escolaridade	Tempo de Serviço	Tempo de serviço no
				na UFRJ	setor
E3	Feminino	Nível Superior	Graduação	14 anos	5 anos
E4	Feminino	Nível médio	Doutorado	9 anos	9 anos
E6	Feminino	Nível médio	Graduação	13 anos	5 anos
E8	Masculino	Nível médio	Pós-Graduação Lato sensu	5 anos	5 anos
E10	Masculino	Nível Superior	Doutorado	12 anos	12 anos
E11	Masculino	Nível médio	Graduação	9 anos	9 anos

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024).

A partir da análise do perfil dos entrevistados, observa-se que os participantes são todos servidores efetivos, ou seja, com estabilidade laboral, adquirida após 3 (três) anos de serviço público, e integram o quadro de técnico administrativo (TAE) de nível médio e superior, com faixa etária (Tabela 6) média prevalente entre 36 e 40 anos (36%). Em sua

maioria, exceto E3, possuem nível de escolaridade superior ao exigido no cargo, tempo de serviço médio de atuação na UFRJ de 9 (nove) anos e tempo de atuação médio no setor de 5 (cinco) anos.

Desse modo, é possível perceber que em sua maioria, os entrevistados possuem um longo período de atuação na unidade/setor de trabalho e qualificação profissional e acadêmica acima da requerida para exercer suas funções.

A seguir se apresenta a matriz categorial descritiva elaborada mediante análise indutiva dos dados das transcrições de cada entrevista.

### **5.3. Matriz Categorial**

Na análise qualitativa se considerou (i) o contexto e dinâmicas percebidas por observação participante desta pesquisadora que atua no setor de compras do *Campus Duque de Caxias* desde 2018 e como subchefe do setor desde 2019; (ii) levantamento documental e (iii) as percepções e vivências dos entrevistados. Isso possibilitou gerar duas matrizes categoriais descritivas de acordo com cada grupo (quadro 5 e 6).

Essas matrizes foram construídas por meio da análise indutiva das transcrições das entrevistas resultando para o grupo (A), em 8 categorias de 1<sup>a</sup> ordem e 28 categorias de 2<sup>a</sup> ordem; e para o grupo (B), em 8 categorias de 1<sup>a</sup> ordem e 26 categorias de 2<sup>a</sup> ordem, conforme descrito respectivamente, nos quadros 5 e 6, com trechos das entrevistas, para ilustrar. No quadro 7 se apresenta um quadro comparativo das matrizes categoriais por grupo.

Quadro 5 - Matriz categorial descritiva com depoimentos ilustrativos – Grupo A – Executores

QUADRO 5 - GRUPO A _ Executores		
Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Trecho de entrevistas para ilustrar
1-Função estratégica do setor de compras	1.1- Conhecer a realidade do <i>campus</i> e dar legalidade às aquisições.  1.2- Fundamental para o funcionamento e infraestrutura do <i>campus</i> .	<i>“Eu acho que é muito importante, porque através do setor de compras, que você adquire a maior parte das coisas. (...) A infraestrutura do campus passa para as nossas mãos, todos os materiais, todos os reagentes químicos laboratórios, ventilador, a água, fornecimento de água, qualquer serviço, qualquer coisa que vai melhorar a infraestrutura do campus, passa para o setor de compras, então acho que é importantíssimo para qualquer órgão.”</i> (E1)
2- Formas de distribuição e priorização das demandas	<b>Formas de Distribuição</b> 2.1 – Equidade e Afinidade. 2.2 – Decisão de compras é definida pela Direção do <i>Campus</i> .  <b>Formas de Priorização</b> 2.3 – Urgência. 2.4 – Carência.	<i>“E aqui é feita uma distribuição através do responsável pelo setor. E aí cada um executa sua tarefa. (...) Cada um tem uma função. Cada um faz um pouco de cada coisa. Essa que é a realidade do setor de compras. Para todos estarem a par de como funciona uma licitação pública.”</i> (E7)  <i>“Agora os setores não recebem mais verba especificamente. As demandas vão chegando lá na direção e a direção vai definindo ali, por critérios que eu não conseguiria informar, o que é que vai ser adquirido ou contratado.”</i> (E5)  <i>“geralmente é as que estão com mais urgência, porque precisa muito adquirir, senão vai paralisar o funcionamento do campus, e um dos critérios. E outros é geralmente o que é mais relevante, o que está precisando mais, está fazendo mais falta”.</i> (E1)
3 - Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas	<b>Carências Percebidas</b> 3.1 – Passo a passo interno formalizado. 3.2 – Mecanismo de controle das atividades do processo de compras e de satisfação do usuário.  <b>Alternativas praticadas</b> 3.3 - Utilização do <i>Checklist</i> de órgãos externos e documentos padronizados, tais como termo de referência e documento de formalização da demanda. 3.4-Disponibilização da planilha de controle interno na nuvem.	<i>“Eu acho que é interessante ter (...)o passo a passo é importante para essas consultas, principalmente para quem é novo no setor.”</i> (E2)  <i>“Olha, é que a gente usa internamente um checklist, geralmente, né, fica guardado no nosso... mas assim, dentro do setor mesmo a gente não tem um,”</i> (E1)  <i>“O que descreve o processo, passo a passo, seria as listas de checklists da AGU, tem os checklists para dispensa, e ele descreve que dá base legal para o que deve ser feito dentro do processo. Dá base legal.”</i> (E5)  <i>“Eu pelo menos não vejo a gente lá fazendo a mensuração de satisfação”</i> (E5)  <i>“Normalmente, o documento que é padronizado é o documento de formalização de demanda, que a gente chama de DFD, o termo de referência também que é padronizado e em alguns casos que exigem, também o estudo técnico preliminar. São esses os documentos padronizados que nós temos.”</i> (E9)

(Continua).

**QUADRO 5 - GRUPO A \_ Executores**

Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Trecho de entrevistas para ilustrar
4 - Situações críticas, dificuldades e soluções percebidas	<p><b>Situação Crítica</b>            4.1 – Prazo de execução dos processos e de utilização do recurso público.            4.2 – Descumprimento do contrato pelo fornecedor.</p> <p><b>Dificuldades</b>            4.3 - Adaptar-se à NLLC (nova lei de licitações e contratos).            4.4 – Comunicação entre os setores.</p> <p><b>Soluções Percebidas</b>            4.5– Boa relação Interpessoal produz soluções coletivas</p>	<p><i>“Eu acho que deveria-se comprar... deixa muito para o final do ano tudo. Eu acho que deveríamos gastar esse dinheiro mais rápido. Porque às vezes o governo coloca lá um valor, como exemplo, 150 mil. Aí passa dois meses e ele faz um corte. E a gente perdeu a oportunidade de gastar esse dinheiro. Ele recolhe o dinheiro e a gente fica desperdiçando essa oportunidade” (E2).</i></p> <p><i>“Uma das grandes marcas que houve aqui no setor. Acho que é isso. E a gente está adaptando ainda a esse novo formato. E a entrada da nova lei de licitações. Que a gente está trabalhando ainda, a novidade.” (E7)</i></p> <p><i>“Através de diálogo, conversa. O nosso grupo aqui é muito coeso, a gente conversa muito. Troca muitas experiências. Acho que isso vai fluindo.” (E7).</i></p>
5- Reclamações, problemas e desafios	<p><b>Reclamações</b>            5.1 – Demora na execução dos processos.            5.2 - Baixa qualidade da compra (atraso, qualidade técnica ruim).</p> <p><b>Problemas</b>            5.3 – Inexistência de equipe de licitações.            5.4 – Instabilidade do Sistema do Governo.</p> <p><b>Desafios</b>            5.5 Melhorar a comunicação entre setores.</p>	<p><i>“Então... Acho que a reclamação maior é em relação ao receber o material. Acho que isso tudo está no requisitando de ter o material em mãos. Porque às vezes, como eu tinha falado, a gente não depende só de si, a gente depende de outros fatores. O sistema, a entrega do fornecedor, mas o requisitante não enxerga isso. Ele acha que... ele vem em cima do setor.” (E7)</i></p> <p><i>“Ah, é que não costuma ter muito planejamento, né? É, deixa eu ver, mas o que, assim, por exemplo, às vezes todo ano a gente tem que comprar o mesmo produto, aí sempre dispensa por causa do valore tal, e meio que até acaba sempre tendo um trabalho dobrado(...), acima do valor, a gente, se for um valor acima, a gente às vezes ainda não consegue comprar, porque tem que ter uma equipe para licitação, a gente não tem essa equipe ainda” (E1)</i></p>
6 – Necessidade de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas e capacitação continua (in)suficiente.	6.1-Há incentivo à capacitação. 6.2 - Internet, membros do setor, servidores da Sede, material de cursos são canais vigentes. 6.3 –Necessidade de capacitação ser contínua.	<p><i>“São várias formas. Você pesquisa. Ou você abre um diálogo com um colega seu.(...) Internet. O próprio compras.gov tem uma variedade muito grande de ferramentas.” (E7)</i></p> <p><i>“Então normalmente eu busco a informação em algum material que eu já tenho de cursos que eu realizei, (...)ou eu mesmo vou atrás da informação através da unidade, que a nossa unidade referência que é a PR6”. (E9)</i></p>

(Continua).

QUADRO 5 - GRUPO A _ Executores		
Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Trecho de entrevistas para ilustrar
		<p><i>“Olha, 100% nunca é, né? Mas, assim, eu diria que é insuficiente. Na verdade, porque por mais a gente busca, sempre saem novas instruções normativas, sempre saem novas resoluções... e a gente tá sempre tendo que se atualizar, sempre tendo que buscar alguns detalhes da lei que nunca tinha visto.” (E1).</i></p>
7- Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento	<p>7.1 - Interação Cotidiana e aprendizagem na prática.</p> <p>7.2 - Cursos de capacitação e consulta aos processos anteriores.</p>	<p><i>“Mas foi meio na marra, assim, eu ia pro fundão, (...)meio perdido um tempo até conseguir ir acertando. (...) era mexendo, mexendo, mexendo fuçando, indo no fundão quando tinha umas dúvidas, assim.” (E2).</i></p> <p><i>“através de cursos. Eu fui mais voltado a essa... Lógico, quando entrei aqui tinha colegas, tinha experiência, me passaram também.” (E7).</i></p>
8-Vivências e lacunas reconhecidas	<p>8.1 Recebe demandas de itens de consumo, permanentes e serviços essenciais para as atividades acadêmicas e infraestrutura do campus.</p> <p>8.2 Compras por dispensa de licitação.</p> <p>8.3 Não possuir práticas na licitação.</p>	<p><i>“A maioria, né? A maioria disparada. Aliás, licitação nós não fizemos aqui ainda, não tem uma equipe de licitação.”(E2).</i></p> <p><i>“Porque o campus em si eu não estava habituado a lidar com o processo, de um contrato que é contínuo. A gente estava habituado a fazer compras para itens de consumo imediato ou itens de serviços. (...)As maiores partes de compras de serviços contínuos ou licitações maiores, elas eram feitas pela unidade central, que é a PR6. E aqui no campus a gente não tinha essa expertise.(E9)</i></p>

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024).

Por sua vez, da análise do grupo B – requisitantes, foram geradas oito categorias descritivas de 1<sup>a</sup> ordem e 26 categorias de 2<sup>a</sup> ordem. Conforme detalhado a seguir.

Quadro 6 - Matriz categorial descritiva com depoimentos ilustrativos– Grupo B – Requisitantes

QUADRO 6 –GRUPO B_Requisitantes		
Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Trechos das entrevistas para ilustrar
1-Função estratégica do setor de compras	1.1 – Conhecer a realidade do campus e dar legalidade às aquisições. 1.2 – Fundamental para o funcionamento e infraestrutura do campus.	“É essencial, né? Principalmente para a parte burocrática. Nós na parte técnica não temos condição de fazer essa parte burocrática (...) acho que compras é essencial para todas as áreas. Centraliza toda a parte de compras.” (E3) “É fundamental, porque sem eles realmente não há aquisição de nada, não há compra, não tem os serviços, não são realizados, enfim. Eu entendo que passa por eles toda essa tramitação.”(E4).
2- Formas de distribuição e priorização das demandas	Não se apresentaram neste grupo 2.1- 2.2 - <b>Formas de Priorização</b> 2.3 – Urgência. 2.4 – Carência.	“Não, aqui como o setor público que a gente já conhece, muita coisa a gente tem que apagar incêndio. Então, ta necessitando muito de um bem, por exemplo, (...). Isso acontece de uma hora para a outra. E às vezes não tá nem no PGC.” (E11) “Então, a gente sempre prioriza esses materiais que são vitais para que as aulas ocorram. Essa é a nossa sempre prioridade. Em cima disso, a gente tem sempre que encaixar esse material todo no pequeno orçamento que temos anual.”(E4).
3 - Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas	<b>Carências Percebidas</b> 3.1 – Passo a passo interno formalizado. 3.2 – Mecanismo de controle das atividades do processo de compras e de satisfação do usuário.  <b>Alternativas praticadas</b> 3.3 - Utilização do Checklist de órgãos externos e documentos padronizados, tais como termo de referência e documento de formalização da demanda. 3.4-Disponibilização da planilha de controle interno na nuvem.	“Eu acho que impactaria ativamente, na verdade, e positivamente. Porque nós, como requisitantes, muitas vezes nos sentimos muito perdidos em relação aos processos de compras, porque a nossa formação é uma formação técnica. (...) Então, se a gente tiver um documento que reúna ali o passo a passo, as etapas, quais são as etapas críticas, o que precisa ser avaliado nesse processo, eu acredito que vai melhorar muito, até a nossa requisição”. (E10) “Então, acaba que nunca houve um feedback nesse sentido de, vamos fazer uma avaliação formal de como o nosso setor está funcionando, para os nossos clientes, de certa forma com os requisitantes, acho que seria muito importante”. (E10)  “Acho que falta um pouco esse feedback, vou ver o que está acontecendo, porque não está sendo... Acho que não sei quantas tentativas tem de comprar o produto que a gente pede, mas às vezes parece que faltava assim... poxa não estamos conseguindo, o fornecedor não vai vender, vocês podem escolher outra coisa para repor? Pra gente não perder esse dinheiro que já é pouco para a gente, acho que falta essa comunicação de avisar mesmo o que está acontecendo no processo. Eu olhando pelo site que a gente olha, às vezes acompanhar o processo, acho difícil entender, não consigo entender muito bem aqueles termos” (E6).

(Continua).

QUADRO 6 - GRUPO B \_Requisitantes

Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Trechos das entrevistas para ilustrar
4 - Situações críticas, dificuldades e soluções percebidas	<p><b>Situação Crítica</b>            4.1 – Quando uma demanda não é atendida.            4.2 – A falta de comunicação com os setores requisitantes.</p> <p><b>Dificuldades</b>            4.3 – Priorizar as demandas.            4.4 - Decidir aceitar um item entregue fora das especificações iniciais.</p> <p><b>Soluções percebidas</b>            4.5 – Busca o setor de compras para obter informações.</p>	<p><i>“De a gente chegar no final do período, achar que tudo que a gente tinha pedido tinha ido para frente, os processos. E aí, no final, quando as coisas começam a chegar, às vezes a gente percebe, poxa, que item que a gente comprou não chegou ainda. E que a gente ia saber que o negócio não foi comprado. (...)E aí, foi uma falha clara de comunicação da pessoa do setor de compras que deveria ter.” (E4)</i></p> <p><i>“As decisões mais difíceis são sempre para caber, conseguir fazer caber as nossas necessidades dentro do orçamento limitado.” (E4)</i></p> <p><i>“Então, na verdade, as decisões mais difíceis que a gente toma, em geral, principalmente são sobre os recebimentos de materiais. (...)é um pouco delicado a gente tomar essas decisões, porque elas impactam o nosso trabalho. Às vezes, o material é de uma qualidade menor, às vezes não veio especificado da maneira que a gente quer, mas para não deixar o setor sem, a gente, às vezes, acaba aceitando o material.” (E10)</i></p>
5- Reclamações, problemas e desafios	<p><b>Reclamações</b>            5.1 – Não ter <i>feedback</i> sobre o andamento do processo.            5.2 - Não possuir acesso para acompanhamento no SEI.</p> <p><b>Problemas</b>            5.3 - Impossibilidade de troca ou correção do pedido.            5.4 - Custos elevados.</p> <p><b>Desafios</b>            5.5 Melhorar a comunicação entre os setores.</p>	<p><i>“acho que deveria encaminhar não só o e-mail, mas encaminhar para mim o e-mail já dando uma numeração do processo que foi aberto para essa contratação” (E3)</i></p> <p><i>“Então, a maior dificuldade que a gente tem, talvez seja mais fácil de contornar, porque eu acho que talvez a falta de comunicação, Porque nós fazemos uma lista dentro do nosso orçamento, a nossa lista de prioridade. E a gente entrega todo esse material, então as DFDs, os termos de referência, tudo isso... a gente entrega para o setor de compras. (...)E acontece muitas vezes da gente não ter o retorno para a gente em tempo hábil, para que a gente troque. (...) A gente só tem esse retorno no final do processo, não ao longo do processo.” (E4)</i></p> <p><i>“É aquilo que eu falei mesmo, a comunicação depois que a gente entrega o documento. Porque depois que a gente entrega o documento, (...) até passa um feedback para a gente, mas às vezes já passa o feedback de... ah, essa compra não foi aceita.” (E6)</i></p>
6 – Necessidade de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas e capacitação continua (in)suficiente	6.1– Não há incentivo à capacitação. 6.2- Setor de compras e diretor administrativo. 6.3–Necessidade de capacitação contínua.	<p><i>“Ah, eu vou direto lá no setor de compras. É a minha salvação. Eu me considero com pouco tempo de UFRJ, então tem coisas que eu ainda tenho que aprender, e aí eu corro para eles na esperança de socorro, e eles me ajudam lá.” (E8)</i></p> <p><i>“preciso fazer um curso. Preciso. Urgentemente. Preciso sair do cantão (...). Como eu falei, a gente não trabalha com isso aqui, então a gente tem uma dificuldade com a burocracia, mas eu acho que para ajudar até todo esse processo e tudo mais, precisamos de essa capacitação.” (E3)</i></p>

(Continua).

QUADRO 6 - GRUPO B_Requisitantes		
Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Trechos das entrevistas para ilustrar
7- Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento	<p>7.1 – Interação Cotidiana e aprendizagem na prática.</p> <p>7.2 – Cursos de capacitação e consulta aos processos anteriores.</p>	<p><i>“Normalmente, aqui não tem muitas pessoas no setor, mas o que a gente tem é que cada um participa ativamente do processo. Conversando um com o outro para saber as demandas e explicando como é que é feito as aquisições. Explicando como é que é o processo, como é que é tudo que é feito para poder aquele produto ser adquirido” (E11).</i></p> <p><i>“E aí você é colocado num setor no qual as pessoas às vezes não têm conhecimento do trabalho daquele lugar. (...) não tem um manual de como você vai proceder, dos procedimentos daquele setor. (...) Não tem ninguém para poder te passar informação. O meu setor, no caso, quando eu cheguei tinha um servidor, ele me passou o básico do que deveria ser feito, mas o aprendizado foi no dia a dia, foi buscando informação, buscando conhecimento para poder começar a fazer as coisas da maneira correta.” (E8)</i></p>
8- Vivências e lacunas reconhecidas	<p>8.1 – Demandar itens de consumo, permanentes e serviços essenciais para as atividades acadêmicas e infraestrutura do campus.</p> <p>8.2 - Realizar o planejamento no PGC e formaliza demanda.</p> <p>8.3 - Desconhecer as formas de distribuição da demanda, as etapas do processo de compras e a Nova Lei de licitações.</p>	<p><i>“Só que a gente que está de fora tem essa dificuldade em não conhecer realmente as leis. E eu sei que não são eles que tem que nos ensinar, a gente precisa de uma capacitação.” (E3)</i></p> <p><i>“a gente já faz todo o documento de solicitação de demanda, de oficialização de demanda, uma coisa assim que a DFD a gente faz, faz o termo de referência e daí para frente não sei mais os documentos que são necessários, aí já sai da nossa de mão.”(E4)</i></p> <p><i>“Eu não tenho muito conhecimento nessa área, a única legislação que eu sei vigente sobre isso é a legislação da Lei 8.666, que fala um pouco da dispensa de licitação. Mas além disso, eu não tenho conhecimento.” (E8)</i></p> <p><i>“É, eu não conheço, não sou conhecedora da lei de licitação, nem de compras, nunca nem... não conheço.” (E6)</i></p>

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024).

A seguir se apresenta o quadro comparativo das categorias do grupo A (Executores) e do grupo B (Requisitantes).

Quadro 7 - Matriz Categorial Descritiva dos grupos A e B

Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	Grupo A - Executores	Grupo B - Requisitantes
Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem		
1-Função estratégica do setor de compras	<p>1.1 – Conhecer a realidade do <i>campus</i> e dar legalidade às aquisições.</p> <p>1.2 – Fundamental para o funcionamento e infraestrutura do <i>campus</i>.</p>	<p>1.1 – Conhecer a realidade do <i>campus</i> e dar legalidade às aquisições.</p> <p>1.2 – Fundamental para o funcionamento e infraestrutura do <i>campus</i>.</p>
2- Formas de distribuição e priorização das demandas	<p><b>Formas de Distribuição</b></p> <p>2.1 – Equidade e Afinidade.</p> <p>2.2 – Decisão de compras é definida pela Direção do <i>Campus</i>.</p> <p><b>Formas de Priorização</b></p> <p>2.3 – Urgência.</p> <p>2.4 – Carência.</p>	<p>Não se apresentaram neste grupo</p> <p>2.1 -</p> <p>2.2 -</p> <p><b>Formas de Priorização</b></p> <p>2.3 – Urgência.</p> <p>2.4 – Carência.</p>
3 - Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas	<p><b>Carências Percebidas</b></p> <p>3.1 – Passo a passo interno formalizado.</p> <p>3.2 – Mecanismo de controle das atividades do processo de compras e de satisfação do usuário.</p> <p><b>Alternativas praticadas</b></p> <p>3.3 - Utilização do <i>Checklist</i> de órgãos externos e documentos padronizados, tais como termo de referência e documento de formalização da demanda.</p> <p>3.4-Disponibilização da planilha de controle interno na nuvem.</p>	<p><b>Carências Percebidas</b></p> <p>3.1 – Passo a passo interno formalizado.</p> <p>3.2 – Mecanismo de controle das atividades do processo de compras e de satisfação do usuário.</p> <p><b>Alternativas praticadas</b></p> <p>3.3 - Utilização do <i>Checklist</i> de órgãos externos e documentos padronizados, tais como termo de referência e documento de formalização da demanda.</p> <p>3.4-Disponibilização da planilha de controle interno na nuvem.</p>
4 - Situações críticas, dificuldades e soluções percebidas	<p><b>Situação Crítica</b></p> <p>4.1 – Prazo de execução dos processos e de utilização do recurso público</p> <p>4.2 – Descumprimento do contrato pelo fornecedor.</p> <p><b>Dificuldades</b></p> <p>4.3 - Adaptar-se à NLLC (nova lei de licitações e contratos).</p> <p>4.4- Comunicação entre os setores.</p>	<p><b>Situação Crítica</b></p> <p>4.1 – Quando uma demanda não é atendida.</p> <p>4.2 – A falta de comunicação com os setores requisitantes.</p> <p><b>Dificuldades</b></p> <p>4.3 – Priorizar as demandas.</p> <p>4.4 - Decidir aceitar um item entregue fora das especificações iniciais.</p>

(Continua).

	<b>Grupo A - Executores</b>	<b>Grupo B - Requisitantes</b>
<b>Categorias de 1<sup>a</sup> ordem</b>	<b>Categorias de 2<sup>a</sup> ordem</b>	<b>Categorias de 2<sup>a</sup> ordem</b>
	<b>Soluções Percebidas</b> 4.5– Boa relação Interpessoal produz soluções coletivas.	<b>Soluções percebidas</b> 4.5 – Busca o setor de compras para obter informações.
5- Reclamações, problemas e desafios	<p><b>Reclamações</b> 5.1 – Demora na execução dos processos. 5.2 - Baixa qualidade da compra (atraso, qualidade técnica ruim).</p> <p><b>Problemas</b> 5.3 – Inexistência de equipe de licitações. 5.4 – Instabilidade do Sistema do Governo.</p> <p><b>Desafios</b> 5.5 Melhorar a comunicação entre setores.</p>	<p><b>Reclamações</b> 5.1 – Não ter <i>feedback</i> sobre o andamento do processo. 5.2 - Não possuir acesso para acompanhamento no SEI.</p> <p><b>Problemas</b> 5.3 - Impossibilidade de troca ou correção do pedido. 5.4 - Custos elevados.</p> <p><b>Desafios</b> 5.5 Melhorar a comunicação entre os setores.</p>
6 – Necessidade de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas e capacitação continua (in)suficiente	6.1- Há incentivo à capacitação. 6.2 - Internet, membros do setor, servidores da Sede, material de cursos. 6.3 –Necessidade de capacitação contínua.	6.1 – Não há incentivo à capacitação 6.2 – Setor de compras e diretor administrativo 6.3 – Necessidade de capacitação contínua.
7- Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento	7.1– Interação Cotidiana e aprendizagem na prática. 7.2 - Cursos de capacitação e consulta aos processos anteriores.	7.1 – Interação Cotidiana e aprendizagem na prática. 7.2 – Cursos de capacitação e consulta aos processos anteriores.
8- Vivências e lacunas reconhecidas	8.1 - Recebe demandas de itens de consumo, permanentes e serviços essenciais para as atividades acadêmicas e infraestrutura do <i>campus</i> . 8.2 – Compras por dispensa de licitação. 8.3 – Não possuir práticas na licitação.	8.1 - Demandar itens de consumo, permanentes e serviços essenciais para as atividades acadêmicas e infraestrutura do <i>campus</i> . 8.2 - Realizar o planejamento no sistema de Gerenciamento de Contratações - PGC e formalizar a demanda. 8.3 - Desconhecer as formas de distribuição da demanda, as etapas do processo de compras e a Nova Lei de licitações.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024).

A construção da matriz categorial do grupo A e do grupo B permitiu responder a pergunta de pesquisa formulada: Como mapear os processos das atividades de compras públicas do Campus Duque de Caxias, atendendo à nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e à realidade do Campus? bem como atingir os objetivos intermediários estabelecidos nesta pesquisa quais sejam:(i) configurar a situação atual das atividades realizadas no setor de compras; (ii) levantar as percepções e vivências dos envolvidos no processo de compras; (iii) descrever os processos de aprendizagem e conhecimento coletivo gerados no setor compras mediante o mapeamento realizado no contexto do *campus* universitário público.

De acordo com os resultados da pesquisa de campo, verificou-se que os membros dos grupos A e B percebem que o **(1<sup>a</sup> categoria) setor de compras exerce uma função estratégica na organização**, pois, por estar localizado no *campus*, (1.1) o setor conhece a realidade dos requisitantes; (1.2) é reconhecido como setor responsável para dar legalidade ao processo licitatório; e (1.3) é visto como essencial para adquirir materiais e serviços necessários para o funcionamento e infraestrutura do *campus*.

No processo de compras, os requisitantes (grupo B) revelaram fazer o levantamento das necessidades e, solicitam a aprovação da direção do *campus*, que uma vez aprovado, o envia ao setor de compras a lista de demandas para execução. Assim, dentre os entrevistados é percebido que o setor de compras desempenha um papel fundamental no *campus*, sendo responsável por suprir os materiais e serviços necessários à prestação do serviço público que realiza a organização examinada. Para tanto, consideram importante que as demandas sejam organizadas e priorizadas, de modo a permitir a sua efetiva execução.

Nesse cenário, os participantes descreveram as **suas vivências e as lacunas percebidas (8<sup>a</sup> categoria)** a respeito do processo de aquisições públicas. Desse modo, para ambos os grupos, as principais demandas estão relacionadas a itens de consumo, permanente e serviços essenciais para as atividades acadêmicas e a infraestrutura do *campus*. Para identificá-las o setor requisitante (grupo B) realiza o planejamento no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações - PGC e formalizam a demanda. Destarte, o grupo B reconhece como lacuna, no processo de contratação, que desconhecem as formas como se realiza a distribuição da demanda, as etapas do processo de compras e a Nova Lei de Licitações. Nessa ótica, por sua vez os executores (grupo A) apontam que a maior parte das contratações são realizadas por dispensa de licitação e percebem que estão limitados a esse tipo de contratação em razão do valor da contratação direta e por não se ter no *campus*

vivência em outras modalidades de licitação [por ser um *campus* novo, não se consideram estruturados o suficiente para executar uma licitação].

Assim, ao elaborar as demandas os executores precisam decidir (**2<sup>a</sup> categoria**) **formas de distribuição e priorização das demandas**. Os membros do grupo A (executores), igual ao grupo B, apontam que cada setor requisitante faz o planejamento das necessidades, priorizando-as pela urgência e carência, e as entregam para a Direção do *campus*, que por sua vez também as prioriza e decide o que vai ser comprado, encaminhando a demanda final para a execução no setor de compras. Internamente, o chefe do setor de compras distribui os processos entre os membros do setor de forma equitativa e por afinidade da experiência de cada servidor do setor com o tipo de compra a ser realizada. Já os membros do grupo B (requisitantes) não descreveram as formas de distribuição da requisição, todavia descreveram, assim como o grupo A, que também usam critérios de urgência e carência para priorizar sua demanda.

Entretanto, apesar das iniciativas informais para organizar as demandas no exercício das atividades cotidianas, os entrevistados revelaram os principais questionamentos confrontados pelo setor. Desse modo, os entrevistados do grupo A relatam (**5<sup>a</sup> categoria**) **reclamações, problemas e desafios enfrentados pelo setor de compras, apontando** como principais **reclamações** sobre o setor estão relacionadas à demora na execução dos processos e a baixa qualidade das compras efetuadas. Também indicaram que o setor enfrenta **problemas** pela inexistência de equipes de licitações no *campus* e pela instabilidade do sistema eletrônico de compras disponibilizado pelo governo. Visando a superar esses problemas, consideram ser **desafio** do setor: melhorar a comunicação entre os setores.

Na perspectiva do grupo B, a principal (**5<sup>a</sup> categoria**) **reclamação** refere-se a não ter um *feedback* detalhado do setor de compras em tempo hábil sobre o andamento do processo e não possuir acesso para acompanhamento no Sistema Eletrônico de Informações-SEI. Ademais, apontam como **problemas**, a impossibilidade da troca ou correção do pedido e os custos altos praticados pelos fornecedores. Semelhante ao grupo A, para superar esses problemas, entendem como seu **desafio**, melhorar a comunicação entre os setores.

Essas reclamações, problemas e desafios descritos emergem de situações críticas enfrentadas pelo setor de compras.

Nesse contexto, os membros do grupo A, executores, relataram (**4<sup>a</sup> categoria**) **situações críticas, dificuldades e as soluções percebidas no processo de compras públicas** tais como: tempo insuficiente disponível para executar um processo de contratação; o risco de

perder o recurso disponível, e o descumprimento do contrato pelo fornecedor. Ademais, esse grupo considera difícil adaptar-se à nova lei de licitações e consideram também difícil comunicar ao requisitante a decisão do setor de que não será possível efetivar uma compra. Mesmo assim, percebem que não ocorre conflito entre os setores, pois há uma boa relação interpessoal construída entre os setores do *campus*.

Em contrapartida, na visão do grupo B, requisitantes, apontam como (**4<sup>a</sup> categoria**) **situações críticas** quando uma demanda não é atendida e quando há falta de comunicação do setor de compras com o setor requisitante. Também relatam a **dificuldade** de priorizar as demandas e encaixá-las dentro de um orçamento considerado curto, bem como a dificuldade de decidir aceitar ou não um item quando é entregue fora das especificações iniciais. Para solucionar, buscam ativamente o setor de compras para obter informações.

Esses desafios e situações críticas evidenciam deficiências nas atividades praticadas no processo de contratação pública.

Durante a execução do processo no setor de compras, os dois grupos identificam (**3<sup>a</sup> categoria**) **carências nas atividades realizadas no setor**, tais como ausência (3.1) de um passo a passo interno formal; (3.2) de mecanismos de controle detalhado das atividades e de mensuração da satisfação do usuário. Assim, para realizar suas atividades praticam **alternativas** como (3.3) usar o *checklist* disponibilizado na internet pelos órgãos externos de controle e utilizar documentos padronizados também disponibilizados pela Advocacia Geral da União - AGU, tais como: documento de formalização de demanda, e termo de referência, e (3.4) disponibilização a todos do setor, da planilha interna de controle do setor na nuvem virtual.

Perante as carências vividas e soluções praticadas, os servidores aprendem de diversos modos e compartilhando esse conhecimento sobre o trabalho que realizam. Para ambos os grupos, o (**7<sup>a</sup> categoria**) **processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento** se dá na interação cotidiana mediante os membros do setor; cursos de capacitação; consulta a processos anteriores; por iniciativa própria buscando conhecimento, e com a própria prática diária. Nessa conjuntura, aprendendo e compartilhando, os entrevistados sanam suas dúvidas a respeito das compras públicas de diversos modos.

Destarte, revelam sua necessidade de receber capacitação contínua nessa área. Assim, tanto os membros do grupo A quanto os do grupo B reconheceram existir (**6<sup>a</sup> categoria**) **necessidade de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas, e capacitação contínua (in)suficiente**. Contudo, enquanto os membros do grupo A reconhecem existir incentivo à

capacitação pelos gestores, os membros do grupo B apontam não serem incentivados a se capacitar em compras públicas. Não obstante, embora o grupo A seja incentivado pela gestão, percebem ainda carecer de capacitações contínuas, tendo em vista as constantes inovações da legislação. Já o grupo B, dos requisitantes, admite que não busca proativamente se capacitar acerca de licitações públicas, entretanto, esses entrevistados percebem que obter esse conhecimento facilitaria sua compreensão do processo de compras e melhoraria a comunicação entre os setores.

Dessa forma, é possível observar os pontos convergentes e divergentes dos grupos A e B devido às diferentes perspectivas de atuação nas compras públicas realizadas no *campus* UFRJ- DC. Enquanto o grupo B, dos requisitantes, possui o foco em ter sua demanda totalmente atendida tendo em vista a urgência e carência dos materiais e serviços necessários para as aulas práticas, para o grupo A a premissa é cumprir as determinações legais para efetivar toda contratação.

Aprofundando as respectivas perspectivas, o grupo B destaca que planeja, elabora a formalização da demanda e, após obter autorização pela direção do *campus*, a envia ao setor de compras para execução. Em contrapartida, também apontam não receber informações ao longo do processo, ou seja, somente no final sabem quando sua requisição foi ou não atendida. Assim, os membros desse grupo sentem-se prejudicados, uma vez que, em razão do déficit de investimento público disponível, precisam priorizar as demandas, tarefa por eles considerada muito difícil. Isto é, consideram que todos os materiais e serviços requisitados são vitais para o funcionamento do *campus* e para a qualidade das disciplinas ofertadas, o que torna difícil priorizar. Neste sentido, o grupo B considera crítico quando não há comunicação em tempo hábil para ajustar ou substituir a demanda por outra que também seja emergencial e, consequentemente, correr o risco de perder o escasso recurso disponível.

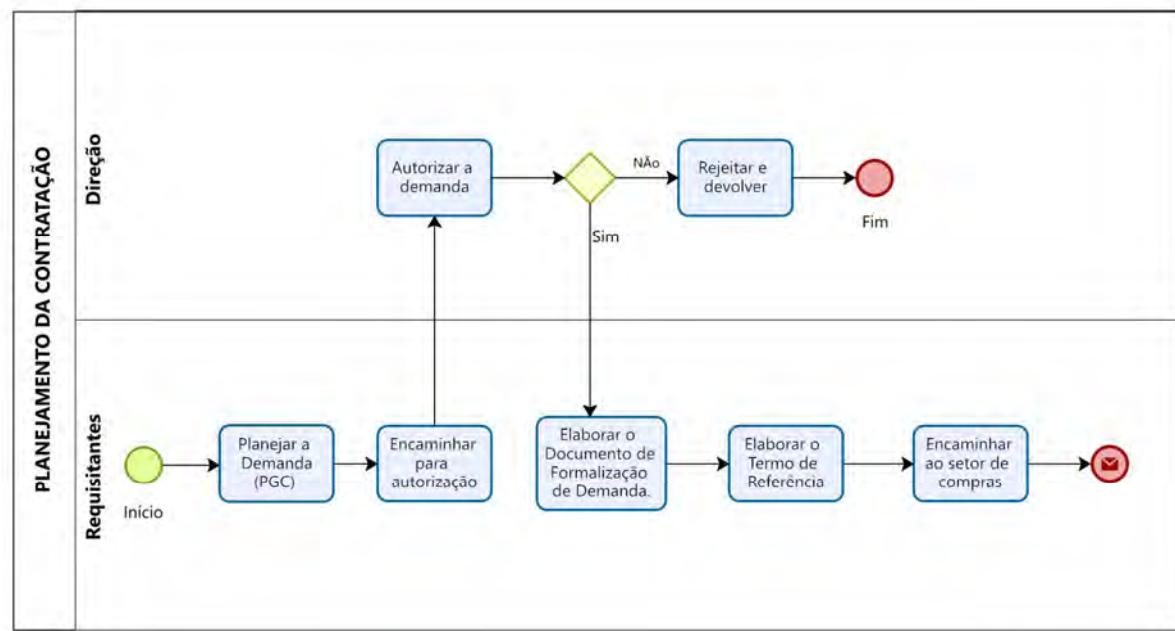
Já para os integrantes do grupo A, é crítico o fato de receber dos requisitantes suas demandas apenas no final do ano, quando há pouco tempo hábil para utilizar o recurso público. Em outras palavras, por receberem uma grande quantidade de requisições no mesmo período, e sendo responsáveis por realizar o máximo de contratações possíveis em um curto prazo de utilização da verba pública, se veem sobrecarregados por precisarem atuar de forma mais ágil, mas, sempre pautados no cumprimento das determinações legais. Assim, na falta de tempo hábil até o fim do período anual, não conseguem repetir o processo com tanta agilidade, nem solicitar informações ou correções aos setores do grupo B (requisitantes).

Posto isso, fica explícito a não compreensão do grupo B sobre os papéis, responsabilidades, etapas de um processo de contratação pública e as respectivas determinações legais. Do mesmo modo, acerca do grupo A, fica evidente a limitação de atuação no atendimento das compras públicas necessárias sendo dependente de receber dos requisitantes as demandas em tempo hábil. Logo, evidenciou-se que embora o grupo B elabore o planejamento das requisições do ano seguinte, no ano anterior diretamente no sistema PGC, internamente no *campus* ainda se carece de planejamento das demandas realizadas ao setor de compras.

Nesse cenário, a partir da análise dos relatos das percepções e vivências dos onze entrevistados, foi possível elaborar o fluxo de atividades que é praticado por eles (*as is*) no *campus*, permitindo a visualização de quais são efetivamente os passos realizados durante uma contratação.

Cabe destacar que todos os membros do grupo B (requisitantes) souberam descrever o passo a passo de uma aquisição ou compra pública até a etapa de enviar a demanda ao setor de compra, ou seja, até o planejamento da contratação (figura 16) e revelaram, porém, desconhecer as demais etapas realizadas para efetivar uma dispensa de licitação.

Figura 16 - Processo praticado (*as is*) de planejamento da contratação



Fonte: Elaborado pela autora com o software Bizagi conforme análise das entrevistas, (2024).

Na forma praticada atualmente (*as is*) pelos entrevistados do grupo B, requisitante, fazem o levantamento da demanda e registram o planejamento das demandas no sistema PGC para o ano seguinte. Após o devido preenchimento no sistema, encaminham o planejamento para a autorização da direção do *campus*. Se aprovado, elaboram o documento de formalização da demanda (DFD), o termo de referência (TR) e encaminham o processo ao setor de compras, caso contrário, rejeitam e devolvem o pedido ao requisitante.

Já os demais passos correspondentes a partir do recebimento da demanda para efetivar a dispensa de licitação foram explicitados pelos membros do grupo A, embora com divergências de informações acerca da ordem e responsabilidade. Desse modo, foi possível descrever o processo por eles executado, conforme se mostra na figura 17.

Dessa maneira, a figura 16 representa as atividades atualmente praticadas do planejamento da contratação, pelo grupo B, até a elaboração do documento de formalização da demanda (DFD) e termo de referência (TR). Em seguida, a demanda é enviada para o grupo A, para a execução da dispensa de licitação, figura 17.

Oportuno ressaltar que, conforme delimitado no capítulo 1, o artigo 75 da nova lei de licitações é o mais utilizado no *campus* DC/UFRJ, cujos valores limites para sua utilização se detalha no quadro 8.

Quadro 8 - Valor limite da contratação direta por dispensa de licitação

LEI N° 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021	Valor atualizado vide (DECRETO N° 11.871, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2023)
Art. 75. É dispensável a licitação: (...) I - para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 100.000,00 (cem mil reais), no caso de <b>obras e serviços de engenharia ou de serviços de manutenção de veículos automotores</b> ;	I – R\$ 119.812,02 (cento e dezenove mil oitocentos e doze reais e dois centavos)
II - para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), no caso de <b>outros serviços e compras</b> ;	II - R\$ 59.906,02 (cinquenta e nove mil novecentos e seis reais e dois centavos).

Fonte: Elaboração própria com base na NLCC e Decreto nº 11.871 de 2023.

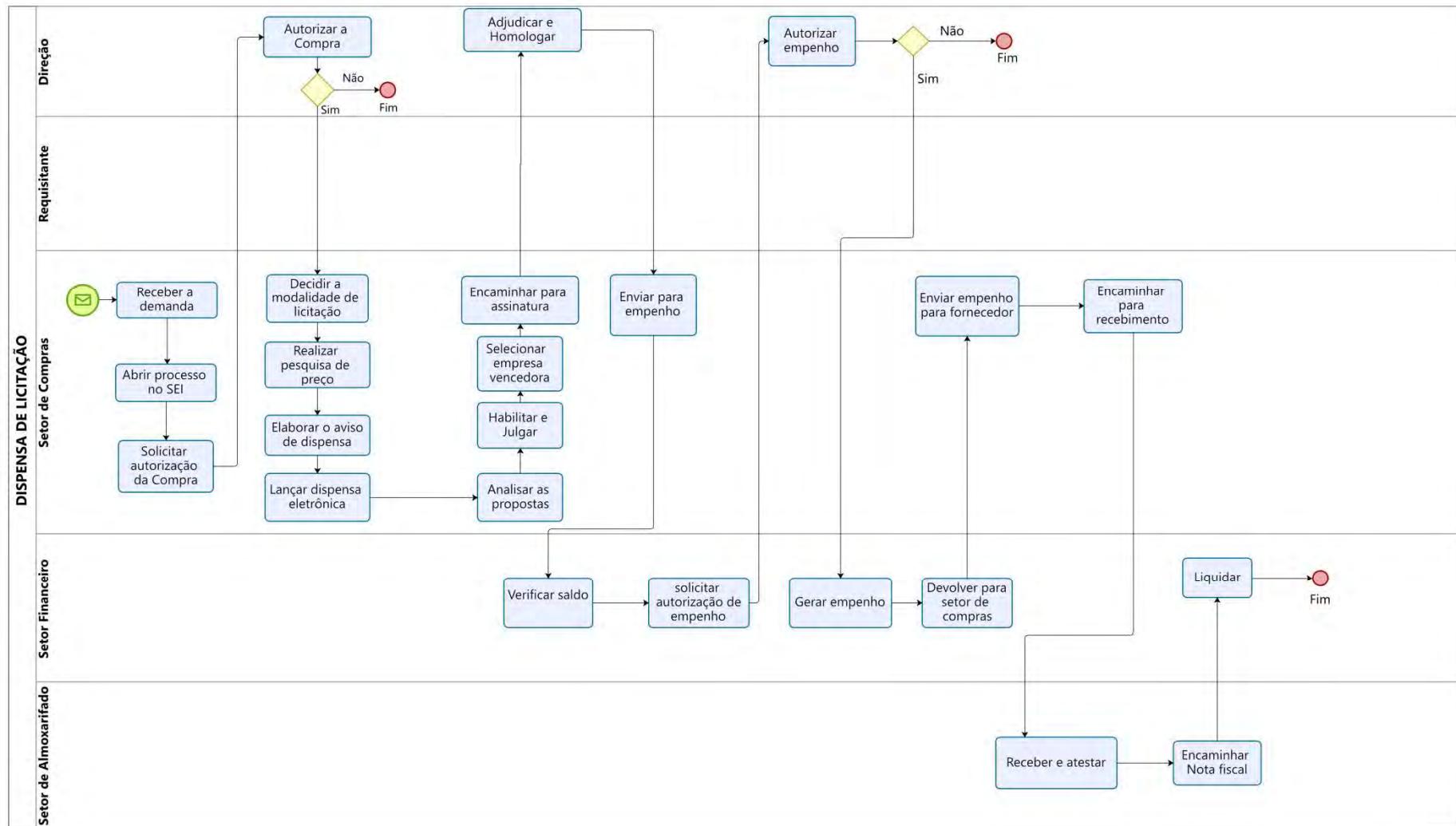
O Quadro 8 apresenta as hipóteses de enquadramento para a utilização da contratação direta por meio da dispensa de licitação. Assim, compras com valores abaixo desses limites justificam essa forma de contratação. Então, após receber a demanda, o setor de compras abre o processo no sistema SEI e encaminha o processo a direção do *campus* solicitando a autorização para sua compra. Se negada, o processo finaliza. Se aprovada, o processo é devolvido ao setor de compras para sua execução. Após aprovada, o setor de compra decide a

modalidade de licitação e realiza a pesquisa de preço; se a demanda se enquadra no rol de dispensa de licitação disposto no art. 75 da Lei 14.133, elabora o aviso de dispensa de licitação e lança dispensa eletrônica no sistema eletrônico disponibilizado pelo governo federal. Em seguida, analisa as propostas recebidas, habilita, julga, seleciona a empresa vencedora e encaminha o processo para a assinatura da direção. Então, a direção do *campus* adjudica e homologa a dispensa de licitação e devolve o processo ao setor de compras.

Com as devidas assinaturas, o setor de compras encaminha o processo para o setor financeiro emitir o empenho. Ao receber o processo assim instruído, o setor financeiro faz a verificação de saldo disponível e solicita a autorização de empenho à direção do *campus*. Sendo aprovado, o processo é devolvido ao setor financeiro, que gera o empenho e encaminha o processo para o setor de compras. Este por sua vez, envia a nota de empenho ao fornecedor e encaminha o processo para o setor do almoxarifado para o recebimento da compra realizada.

Após o recebimento e ateste do material comprado, o setor do almoxarifado encaminha a nota fiscal ao setor financeiro para sua liquidação, ou seja, para pagamento, e assim, o processo é finalizado.

Figura 17 - Processo existente (*as is*) de dispensa de licitação.



Fonte: Elaborado pela autora com o software Bizagi baseada na análise das entrevistas, (2024).

A partir do diagnóstico das atividades realizadas e o levantamento das percepções e vivencias dos envolvidos no processo de compras, foi possível descrever o processo de aprendizagem e o conhecimento coletivo gerado, e mapear de forma participativa as atividades realizadas no setor.

Nesse sentido, se apresenta a proposta do novo mapeamento do processo de dispensa de licitação eletrônica, construída de modo colaborativo e considerando as especificidades do *campus*.

#### **5.4. Mapeamento do processo de dispensa eletrônica (*To be*)**

Visando atender ao objetivo geral deste estudo, foi construído um mapeamento dos processos de planejamento da contratação e da dispensa eletrônica, baseado na nova Lei de Licitações e Contratos, Lei 14.133 de 2021, mediante a utilização da notação BPMN, através do software Bizagi.

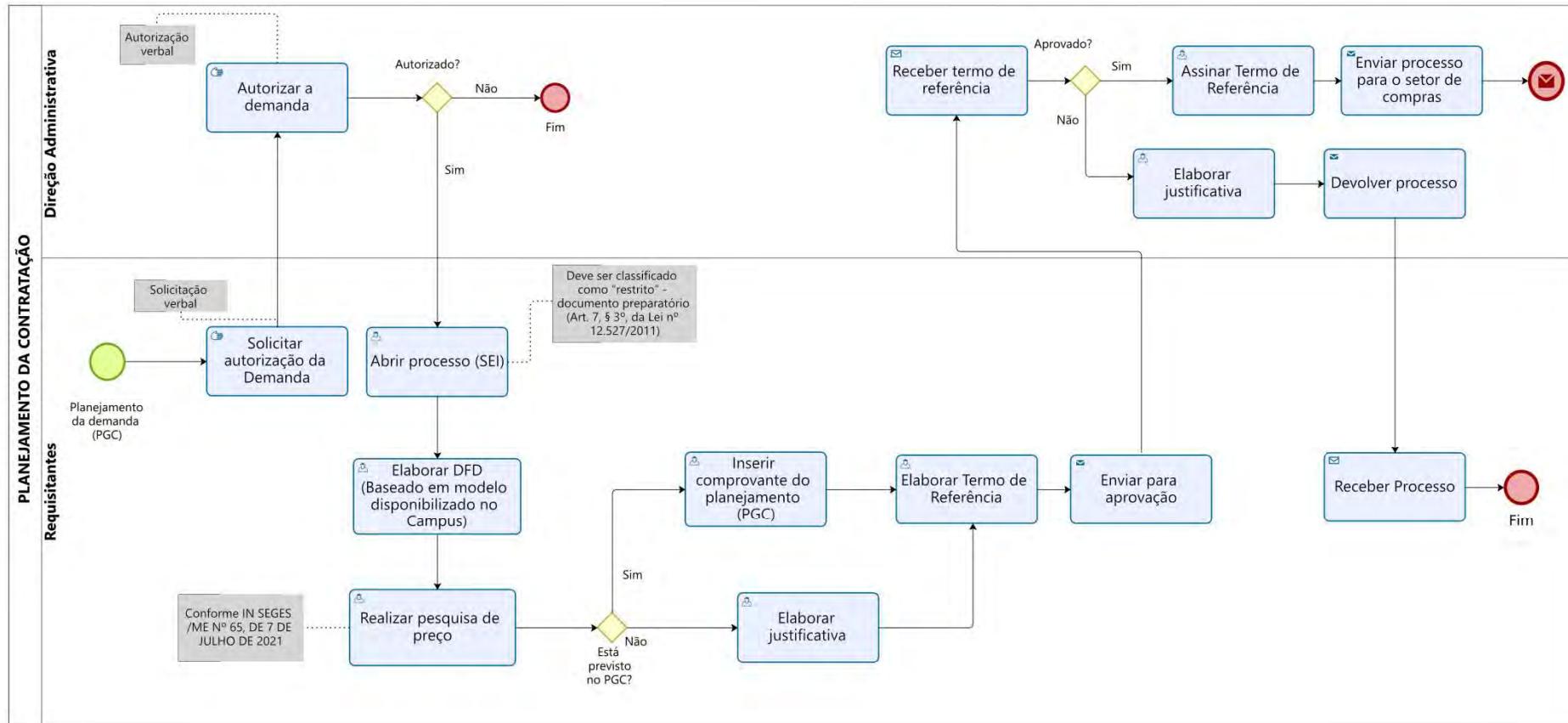
Cabe destacar que o mapeamento foi realizado com base na análise das atividades praticadas observadas no cotidiano do campo e nos relatos dos entrevistados, conforme descrito nas figuras 16 e 17. Também foi utilizada a base de conhecimento SEI- UFRJ, que até julho de 2024 continha instruções gerais sobre dispensa de licitação, baseada na antiga lei de licitações públicas, além do *checklist* de dispensa de licitação da Advocacia Geral da União.

Desse modo, a construção do "*to be*" nesta pesquisa, incluindo as devidas sugestões de melhoria, está fundamentada no art. 75 da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC).

Os mapeamentos dos processos de atividades de planejamento da contratação e de execução da dispensa de licitação apresentados a seguir viabilizaram a compreensão dos fluxos de atividades de compras pertinentes, abrangendo a identificação dos setores envolvidos, o atendimento a nova lei de licitações e compras – NLLC, o aprendizado dos entrevistados e a realidade do *campus* Duque de Caxias da UFRJ.

Destaca-se que as propostas de mapeamento que constam nas figuras 18 e 19 a seguir, representam o início do mapeamento dos processos do setor de compras do *campus* e que servirão como base para a construção de dos mapeamentos das demais atividades realizadas pelo setor, haja vista esta pesquisa ser pioneira no *campus* examinado, ou seja, não se contava com fluxos de processos de atividades mapeados na unidade.

Figura 18 - Fluxograma I - Planejamento da contratação (*to be*) de acordo com a NLLC



Fonte: Elaborado pela autora com o software Bizagi, (2024)

O mapeamento da fase de planejamento da contratação foi construído e complementado mediante desenho das atividades efetivamente praticadas, “*as is*” (figura 16)

Assim, o processo inicia-se com a solicitação verbal de autorização de solicitação da demanda pelo requisitante à direção administrativa do *campus*. Se a demanda for autorizada, o próprio setor requisitante abre o processo diretamente pelo SEI, classificando-o como restrito por se tratar de um documento preparatório, conforme a determina a Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso a informações.

Após a abertura do processo, o requisitante elabora o documento de formalização da demanda e realiza a pesquisa de preços, conforme a Instrução Normativa SEGES /ME nº 65, de 7 de julho de 2021. Em seguida, de acordo com o inciso VII, art. 12 da Lei 14.133 de 2021, o requisitante deve inserir no processo o comprovante de o objeto solicitado estar contemplado no planejamento da contratação (PGC), caso contrário, deve emitir a justificativa de sua não inclusão.

Dando continuidade à solicitação, o requisitante elabora o termo de referência e encaminha para a aprovação à direção administrativa. Por fim, se aprovado pela direção administrativa, o processo é encaminhado para o setor de compras para execução, em caso de não aprovar, a direção administrativa emite a justificativa e devolve o processo ao setor requisitante para tomar ciência.

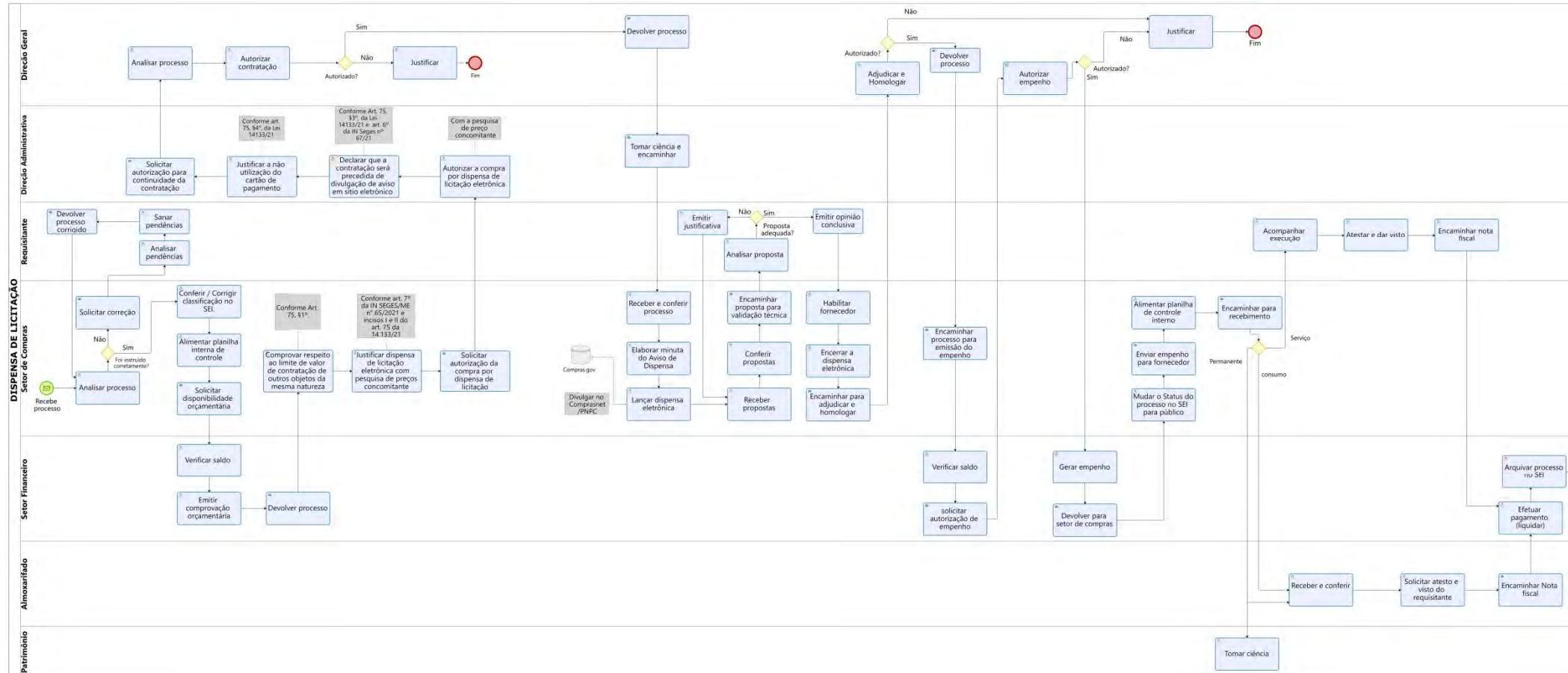
#### **5.4.1. Melhorias alcançadas – Fluxograma I**

O mapeamento do processo de planejamento da contratação (*to be*) apresenta um fluxo mais detalhado e estruturado, descrevendo-se as atividades essenciais para realizar o planejamento da demanda. Entre as diferenças do modelo anterior (*as is*) e o modelo proposto (*to be*), inclui-se a abertura do processo diretamente no SEI, pelo próprio requisitante, logo após obter a autorização verbal da direção administrativa, para oficializar a demanda.

Foram também incluídas atividades essenciais, conforme determinação legal, tais como a necessidade de inserção da pesquisa de preços e do comprovante do planejamento da contratação (PGC) pelo requisitante. A seguir, a direção administrativa encaminha o processo ao setor de compras já autorizando a sua execução. Finalizado o fluxo de planejamento da contratação, inicia-se o de elaboração da dispensa de licitação, conforme representado na figura 19.

Acredita-se, portanto, que a partir da implementação dessa proposta haverá a melhoria na comunicação entre os setores, na eficiência e na conformidade com as exigências legais.

Figura 19 - Fluxograma II - Dispensa de Licitação (to be) de acordo com a NLLC.



Fonte: Elaborado pela autora com o software Bizagi, (2024).

Link para visualizar a imagem ampliada: [https://bit.ly/DispensadeLicitação\\_UFRJ-DC](https://bit.ly/DispensadeLicitação_UFRJ-DC)

Assim, o setor de compras recebe o processo pelo sistema SEI, analisa e verifica a demanda, dando o início ao processo da dispensa de licitação. Então, solicita a verificação de disponibilidade orçamentária ao setor financeiro e emite a comprovação do respeito ao limite de valor da contratação, conforme o art. 75, §1º, da Lei 14133/21. Também, emite a justificativa de utilização da pesquisa de preços de modo concomitante à dispensa eletrônica, consoante ao disposto no art. 7º da IN SEGES/ME nº 65/2021 e Art. 72, II e VII, e art. 23 da Lei 14.133/21.

O fluxo de atividades prossegue com a solicitação do setor de compras da autorização da contratação por dispensa de licitação à direção administrativa. Que por sua vez autoriza a contratação e emite a justificativa para não utilização do cartão de pagamento, tendo em vista que não há tal recurso disponível no *campus*. Importante detalhar que o § 4º do artigo 75 menciona que os incisos I e II deste artigo<sup>10</sup> serão preferencialmente pagos por meio de cartão de pagamento, cuja forma de pagamento é similar a um cartão de crédito, porém dentro dos limites estabelecidos em lei.

Em seguida, a direção administrativa encaminha o processo para a aprovação da direção geral do *campus*, que assina e envia o processo ao setor de compras. Então, o setor de compras elabora a minuta do aviso de dispensa; lança a dispensa eletrônica, recebe, confere e encaminha as propostas para validação técnica, que emite o aceite ou recusa da proposta. Caso a proposta não esteja adequada, o requisitante emite a justificativa e devolve o processo para o setor de compras, se for considerada adequada, emite opinião conclusiva de aceite a proposta ofertada. Em continuidade, após o recebimento de aceite, o setor de compras habilita a empresa vencedora no sistema; encerra a dispensa eletrônica e encaminha o processo para sua adjudicação e homologação à direção geral.

Após adjudicado e homologado, o setor de compras encaminha o processo para o setor financeiro para a emissão da nota de empenho. Para tal, o setor financeiro verifica o saldo e solicita a autorização de empenho à direção geral, que autorizando, gera a nota de empenho e devolve o processo ao setor de compras. Então, o setor de compras altera a privacidade do processo no sistema SEI, tornando-o público; envia a

---

<sup>10</sup> Art. 75. É dispensável a licitação:

I - para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 100.000,00 (cem mil reais), no caso de obras e serviços de engenharia ou de serviços de manutenção de veículos automotores;

II - para contratação que envolva valores inferiores a R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), no caso de outros serviços e compras;

§ 4º As contratações de que tratam os incisos I e II do caput deste artigo serão preferencialmente pagas por meio de cartão de pagamento, cujo extrato deverá ser divulgado e mantido à disposição do público no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).

nota de empenho à empresa ganhadora, alimenta a planilha de controle interno com as devidas informações e encaminha o processo para o recebimento da compra.

Assim, no caso de recebimento de bens de consumo, o processo é enviado para o almoxarifado. Se for uma prestação de serviço, o processo é enviado para o requisitante acompanhar sua execução. Nos casos bens permanentes, o processo é enviado para o almoxarifado para recebimento e para a ciência do setor de patrimônio. Após entregue pelo fornecedor, o material é conferido e atestado, sendo então o processo enviado para o setor financeiro para pagamento e posterior arquivamento.

#### **5.4.2. Melhorias alcançadas – Fluxograma II**

Diante do exposto, entre as sugestões de melhorias no novo mapeamento, destacam-se iniciativas viáveis de serem implementadas para otimizar os processos de compras no *Campus UFRJ - Duque de Caxias*, tais como: a emissão da comprovação de respeito ao limite da contratação de outros objetos da mesma natureza, a justificativa para utilização da pesquisa de preços concomitante à dispensa eletrônica e a justificativa para a não utilização do cartão de pagamento, atuando assim em conformidade com as determinações legais. Também, foi incluída a verificação de saldo orçamentário ainda nas etapas iniciais, antes da execução da dispensa de licitação.

Visando a melhoria da comunicação e da eficiência da contratação, foi realizado o detalhamento das atividades com a participação ativa do requisitante ao longo do processo. Nessa ótica, envolver o requisitante desde o início do processo ajuda assegurar que as especificações e necessidades sejam atendidas, facilitando também a resolução de problemas em tempo hábil. Ademais, se fez a inclusão e distribuição de atividades para os respectivos setores responsáveis que fazem parte do processo. Como exemplo, o caso do setor de patrimônio, mencionado nas entrevistas como um ponto de melhoria devido à falta de clareza das etapas da execução do processo e à falta de comunicação entre os setores. Assim, menciona o E5.

*E5 (...) O processo de compras como um todo. Eu acho que a gente tem que ver, a gente no setor de compras tem que ver com clareza o processo antes da gente e depois da gente, com clareza. E outros setores também. Se você for conversar com setor do patrimônio ou almoxarifado eles vão falar a mesma coisa que eles ficam bem com os olhos vendados até que o processo brote lá pra eles. Se o patrimônio precisaria pra adiantar o trabalho deles... de repente ter a noção de pelo menos quando gerasse a nota de empenho já mostrasse pra eles que vai chegar, em uma data futura, o permanente ai pra vocês, ai vai começar a fazer [preparar os trâmites necessários para registrar o bem].*

Assim se evidencia a necessidade de compreensão do fluxo do processo, do início ao fim, por todos os setores. Desse modo, no mapeamento realizado, diante da aquisição de um bem permanente, por exemplo, o próprio setor de compras envia o processo para o setor de almoxarifado para recebimento do bem e o encaminha também para o patrimônio tomar ciência, viabilizando assim sua preparação para o recebimento os devidos registros.

Portanto, as figuras 18 e 19 representam as propostas desenvolvidas nesta pesquisa para os fluxos de processos de atividades do planejamento da contratação e execução da dispensa da licitação, apresentando um fluxo de forma mais detalhado, estruturado e que atende as exigências legais.

Outro ponto a destacar é a inclusão da participação dos requisitantes ao longo do processo e a integração de outros setores com suas respectivas atribuições.

Desse modo, para que essas mudanças sejam implementadas, faz-se necessário a capacitação contínua de todos os servidores participantes, tanto novos como experientes.

Com essas mudanças se torna possível considerar a realidade laboral e administrativa do *campus* no atendimento das determinações legais, a melhoria da eficiência da contratação pública, a participação ativa do requisitante e dos outros setores envolvidos ao longo do processo, a padronização das atividades, a minimização de erros, a melhoria da comunicação e, consequentemente, a melhoria na qualidade dos serviços prestados no *campus* UFRJ – DC.

Considerando a resposta obtida do campo organizada mediante uma Matriz descritiva com as categorias geradas no item 5.1, no próximo capítulo os resultados de campo serão discutidos à luz da base conceitual elaborada.

## 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DA BASE TEÓRICA

Com base na matriz categorial descritiva, a seguir se discute o resultado de campo para responder à questão de pesquisa com base empírica e fundamento teórico da base conceitual apresentada no capítulo 2.

Nesse sentido, o quadro (9), comparativo das categorias do grupo A (Executores) e do grupo B (Requisitantes), apresenta-se na sequência utilizada na resposta do campo.

Quadro 9 - Matriz categorial descritiva - Sequência da resposta do campo

Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	Grupo A - Executores	Grupo B - Requisitantes
	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem
1-Função estratégica do setor de compras.	1.1 – Conhecer a realidade do <i>campus</i> e dar legalidade às aquisições.  1.2 – Fundamental para o funcionamento e infraestrutura do <i>campus</i> .	1.1 – Conhecer a realidade do <i>campus</i> e dar legalidade às aquisições. 1.2 – Fundamental para o funcionamento e infraestrutura do <i>campus</i> .
8-Vivências e lacunas reconhecidas	8.1 - Recebe demandas de itens de consumo, permanentes e serviços essenciais para as atividades acadêmicas e infraestrutura do <i>campus</i> . 8.2 – Compras por dispensa de licitação. 8.3 – Não possuir práticas na licitação.	8.1 - Demandar itens de consumo, permanentes e serviços essenciais para as atividades acadêmicas e infraestrutura do <i>campus</i> . 8.2 - Realizar o planejamento no PGC e formalizar demanda. 8.3 - Desconhecer as formas de distribuição da demanda, as etapas do processo de compras e a Nova Lei de licitações.
2-Formas de distribuição e priorização das demandas.	<b>Formas de Distribuição</b> 2.1 – Equidade e Afinidade. 2.2 – Decisão de compras é definida pela Direção do <i>Campus</i> . <b>Formas de Priorização</b> 2.3 – Urgência. 2.4 – Carência.	<b>Formas de Distribuição</b> 2.1 – Não se apresentaram neste grupo. 2.2 - Não se apresentaram neste grupo.  <b>Formas de Priorização</b> 2.3 – Urgência. 2.4 – Carência.
5-Reclamações, problemas e desafios.	<b>Reclamações</b> 5.1–Demora na execução dos processos. 5.2-Baixa qualidade da compra (atraso, qualidade técnica ruim).  <b>Problemas</b> 5.3–Inexistência de equipe de licitações. 5.4–Instabilidade do Sistema do Governo. <b>Desafios</b> 5.5–Melhorar a comunicação entre os setores.	<b>Reclamações</b> 5.1- Não ter <i>feedback</i> sobre o andamento do processo. 5.2- Não possuir acesso para acompanhamento no SEI. <b>Problemas</b> 5.3-Impossibilidade de troca ou correção do pedido. 5.4-Custos elevados. <b>Desafios</b> 5.5- Melhorar a comunicação entre os setores.

Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	Grupo A - Executores	Grupo B - Requisitantes
	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem
4 - Situações críticas, dificuldades e soluções percebidas.	<p><b>Situação Crítica</b></p> <p>4.1-Prazo de execução dos processos e de utilização do recurso público.</p> <p>4.2-Descumprimento do contrato pelo fornecedor.</p> <p><b>Dificuldades</b></p> <p>4.3 - Adaptar-se à NLLC (nova lei de licitações e contratos).</p> <p>4.4- Comunicação entre os setores.</p> <p><b>Soluções Percebidas</b></p> <p>4.5– Boa relação Interpessoal produz soluções coletivas</p>	<p><b>Situação Crítica</b></p> <p>4.1-Quando uma demanda não é atendida.</p> <p>4.2-A falta de comunicação com os setores requisitantes.</p> <p><b>Dificuldades</b></p> <p>4.3 – Priorizar as demandas.</p> <p>4.4 - Decidir aceitar um item entregue fora das especificações iniciais.</p> <p><b>Soluções percebidas</b></p> <p>4.5 – Busca o setor de compras para obter informações.</p>
3 - Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas.	<p><b>Carências Percebidas</b></p> <p>3.1 – Passo a passo interno formalizado.</p> <p>3.2 – Mecanismo de controle das atividades do processo de compras e de satisfação do usuário.</p> <p><b>Alternativas praticadas</b></p> <p>3.3 - Utilização do <i>Checklist</i> de órgãos externos e documentos padronizados, tais como termo de referência e documento de formalização da demanda.</p> <p>3.4-Disponibilização da planilha de controle interno na nuvem.</p>	<p><b>Carências Percebidas</b></p> <p>3.1 – Passo a passo interno formalizado.</p> <p>3.2 – Mecanismo de controle das atividades do processo de compras e de satisfação do usuário.</p> <p><b>Alternativas praticadas</b></p> <p>3.3 - Utilização do <i>Checklist</i> de órgãos externos e documentos padronizados, tais como termo de referência e documento de formalização da demanda.</p> <p>3.4-Disponibilização da planilha de controle interno na nuvem.</p>
7-Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.	<p>7.1-Interação Cotidiana e aprendizagem na prática.</p> <p>7.2-Cursos de capacitação e consulta aos processos anteriores.</p>	<p>7.1-Interação Cotidiana e aprendizagem na prática.</p> <p>7.2-Cursos de capacitação e consulta aos processos anteriores.</p>
6-Necessidade de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas e capacitação continua (in)suficiente.	<p>6.1- Há incentivo à capacitação.</p> <p>6.2-Internet, membros do setor, servidores da Sede, material de cursos.</p> <p>6.3-Necessidade de capacitação contínua.</p>	<p>6.1-Não há incentivo à capacitação</p> <p>6.2-Setor de compras e diretor administrativo</p> <p>6.3-Necessidade de capacitação contínua</p>

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo

Portanto, a matriz categorial, na sequência no quadro 9, descrevendo os resultados empíricos, será discutida mediante cada categoria, evidenciando com trechos extraídos das entrevistas e articulando-as à luz da base teórica elaborada nesta pesquisa aplicada.

## 6.1. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Função estratégica do setor de compras

Quadro 10 - 1<sup>a</sup> Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Função estratégica do setor de compras.

Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem	GRUPO A - EXECUTORES	GRUPO B - REQUISITANTES
	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem
1-Função estratégica do setor de compras.	1.1-Conhecer a realidade do <i>campus</i> e dar legalidade às aquisições. 1.2-Fundamental para o funcionamento e infraestrutura do <i>campus</i> .	1.1-Conhecer a realidade do <i>campus</i> e dar legalidade às aquisições. 1.2-Fundamental para o funcionamento e infraestrutura do <i>campus</i> .

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo.

Essa categoria engloba a percepção dos dois grupos de entrevistados, que consideram o setor de compras como um setor estratégico na universidade por efetivar a utilização do recurso público e suprir as demandas de materiais e serviços necessários à prestação do serviço público, cumprindo assim uma importante função na sociedade (Cruz, Oliveira; Gurgel, 2020). Nesse sentido, as compras públicas cumprem uma importante função nas finanças governamentais, já que atribui recursos públicos para firmar contratos que visam à entrega de obras, bens e serviços de qualidade aos cidadãos, e isso se dá mediante prévia licitação pública (Boechat, 2022).

Ao analisar as entrevistas, a categoria foi detalhada em duas subcategorias de 2<sup>a</sup> ordem, quais sejam: 1.1) Conhecer a realidade do *campus* e dar legalidade às aquisições e 1.2) Fundamental para o funcionamento e infraestrutura do *campus*.

Desse modo, tendo em vista que o setor de compras está localizado fisicamente no *campus* e faz parte da unidade, conhece as reais necessidades dos seus usuários, diferente do que acontecia no início de sua criação quando o setor de compras ficava localizado na Sede da UFRJ. Assim, perceberam o processo de compras realizado de modo mais efetivo, ilustrado nos trechos de entrevistas de E9 (grupo A) e E11 (grupo B).

*E9: (...)Bem, tendo em vista que aqui é um campus de uma unidade da UFRJ, localizada na baixada fluminense, um Campus que está em crescimento (...) A importância do setor de compras da unidade se faz pela questão dos servidores estarem localizados aqui. Que era uma dificuldade que a gente tinha no início do campus, que as compras eram feitas inicialmente lá pelo Instituto de Biofísica e as pessoas estavam distantes, não tinha nenhum conhecimento de como era o campus, do que realmente o campus precisava. O processo inicial do pedido de compras, das compras em si, tinha muitas falhas no processo pelas pessoas não conhecerem o campus. Então acho a importância de ter um setor de compras aqui na unidade de Caxias da UFRJ,*

*é mais pela questão mesmo de fazer parte da unidade e conhecer o que a unidade precisa. Então acaba que os servidores já localizados aqui no setor, fazem com mais cuidado e com o que realmente a gente precisa, com esse cuidado de ter aqui o que a unidade precisa.*

*E11 (...)Bom, [função]fundamental, porque já teve, por exemplo, quando eu entrei aqui no campus tinha uma pessoa só e ele não ficava alocado no campus, ele ficava no fundão [sede]. Então, a conversa e todo esse trâmite, naquela época... também não tinha o sistema do SEI, você não tinha o [sistema] PGC... então tudo era meio que na palavra, né. Tinha documentos para se fazer, mas assim, eram muito mais complexos e o sistema era... o método era mais complicado. E às vezes muita coisa que a gente pedia para comprar não vinha corretamente por causa disso.*

Os entrevistados também descrevem que as demandas são definidas pelo setor requisitante e a direção administrativa do *campus*, sendo o setor de compras importante para dar legalidade ao processo de aquisições, ligando a demanda à modalidade de compra, haja vista que segundo o grupo A o setor requisitante não tem expertise na lei de licitações públicas, com relatam o E5 (grupo A) e E10 (grupo B).

*E5(...)O setor de compras é algo que faz...o que liga o demandante, o setor que está querendo né que gerou a demanda com os fornecedores. Mas, essa ligação é extremamente [baseada em conhecimento] legal.(...) faz a ligação legal para ver a forma como aquilo vai ser comprado. Se é uma situação de inexigibilidade, se é a dispensa, se é pra [realizar] licitação. Isso é o trabalho grosso que o setor de compras faz. A importância dele é essa. Dar a legalidade ao procedimento de aquisições.*

*E10 (...)Eu acredito que seja um setor fundamental, ainda mais agora, né.(...)ainda mais porque depois das mudanças recentes na legislação, (...)eu acho que sem o setor de compras a gente não conseguiria fazer nenhuma aquisição.*

Nesse sentido, o setor de compras é essencial para o funcionamento do *campus*, sendo responsável por utilizar todo o recurso que a unidade recebe, uma vez que há grande carência de materiais necessários para a prestação de serviços públicos. Assim, cumpre sua função administrativa e contribui para a satisfação da coletividade (Di Pietro, 2012). Assim, o trabalho realizado no setor de compras está diretamente ligado ao alcance dos objetivos estratégicos do *campus*, ou seja, influencia na qualidade dos produtos e serviços usados na prestação da atividade fim do *campus* (Batista; Maldonado, 2008). Como relata o entrevistado E7 (grupo B).

*E7: (...)Olha, o setor de compras é um setor de suma importância. Porque é como se fosse o coração do campus aqui. Muitos setores dependem, né? É requisitado para se trabalhar. Se a gente não colocar o que é solicitado, o campus praticamente não vai funcionar.*

Tendo em vista que a UFRJ é integrante da administração pública indireta, o setor de compras dessa autarquia precisa cumprir as normativas acerca da licitação pública (UFRJ, 2022). Conforme determinado no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), portanto, precisa atuar de acordo com a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133 (Brasil, 2021). Isto é, por meio da licitação a Administração seleciona a proposta mais conveniente para efetuar o contrato (Di Pietro, 2020). Nessa conjuntura, as atividades exercidas pelo setor de compras são primordiais para o cumprimento das atividades fins da organização, complementando o trabalho dos outros setores, seja na compra de materiais ou na contratação de serviços, demonstrando assim a sua posição estratégica na organização (Batista; Maldonado, 2008).

Para tal, o processo de contratação inicia-se com a solicitação da demanda, etapa fundamental executada pelo requisitante, como descrito na 2<sup>a</sup> Categoria de 1<sup>a</sup> ordem.

## 6.2. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Vivências e lacunas reconhecidas.

Quadro 11 - 2<sup>a</sup> Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Vivências e lacunas reconhecidas do setor requisitante

Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	GRUPO A - EXECUTORES	GRUPO B - REQUISITANTES
	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem
8-Vivências e lacunas reconhecidas	8.1 - Recebe demandas de itens de consumo, permanentes e serviços essenciais para as atividades acadêmicas e infraestrutura do <i>campus</i> . 8.2 – Compras por dispensa de licitação. 8.3 – Não possuir práticas na licitação	8.1 - Demandar itens de consumo, permanentes e serviços essenciais para as atividades acadêmicas e infraestrutura do <i>campus</i> . 8.2 - Realizar o planejamento no PGC e formaliza demanda. 8.3 - Desconhecer as formas de distribuição da demanda, as etapas do processo de compras e a Nova Lei de licitações.

**FONTE:** Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024)

Nesse contexto, tanto o grupo A quanto o grupo B apontaram que recebem e solicitam, respectivamente, as demandas com itens necessários para realizar as atividades acadêmicas e para a infraestrutura do *campus*, tanto itens de consumo permanente, como serviços. Para tal, os requisitantes realizam o planejamento no ano anterior para o ano seguinte, incluindo as demandas necessárias, diretamente no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações – PGC, disponibilizado pelo governo federal. Como ilustrado pelo grupo B nos trechos de E4 e E6.

*E4 (...)Nós somos responsáveis por manter os estoques do laboratório. Então a gente precisa estar sempre de olho nos insumos. Então a gente que faz esse pedido da reposição de todos os insumos que os alunos usam no laboratório para as aulas práticas, os projetos de extensão, enfim, todo mundo que usa o laboratório. (...) tanto os insumos laboratoriais quanto consertos, no caso serviços, também de consertos de equipamentos, enfim.*

*E6 (...) O que eu conheço é o seguinte, tem que ter planejamento. (...) Então a partir do nosso planejamento a gente entra no site. (...) faz esse cadastro lá que eu esqueci o nome que se dá, qual é o site, se é o gov.br, não lembro onde é. A gente entra lá, coloca lá e fica o planejamento para o próximo ano.*

No ano vigente da contratação, os requisitantes formalizam as demandas de acordo com os recursos que foram disponibilizados para cada setor pela direção do *campus* e as enviam para o setor de compras. Entretanto, dos seis entrevistados do grupo B, cinco declaram explicitamente desconhecer os demais passos do processo de contratação e a lei de licitações. Isto é, se limitam a formalizar a demanda, elaborar o termo de referência e após isso ficam só aguardando o recebimento do pedido, revelando desconhecer os demais passos do processo de dispensa de licitação. Tal como relata E6.

*E6 (...)a gente tenta filtrar lá no ComprasNet o equipamento que a gente quer, com mais de especificação possível. A gente monta aquela tabela com a especificação, com os ASG {UASGs}, não sei se é esse nome que dá, a quantidade, o ASG {UASGS}, a quantidade e tudo e mandamos pro setor de compras. Dali para setor de compras eu sei que tem outros processos que a gente não participa.*

Já para o grupo A, dos executores, a maioria das contratações é realizada por dispensa de licitação, seja devido ao limite de valor, ou porque o *campus* não possui uma equipe de licitação, e reconhecem como lacuna não possuir expertise e vivências em outras modalidades de licitação. Em paralelo, os requisitantes detêm a capacidade de influenciar de modo positivo ou negativo todo o processo de atividade da aquisição pública, já que são os responsáveis por emitir as especificações iniciais da demanda (Rodrigues; Reis, 2023). Então, cabe a esse grupo B que é diretamente responsável pelo sucesso do processo, realizar da melhor forma suas demandas, elaborá-las, organizá-las e priorizá-las de modo a permitir efetivar a contratação.

Desse modo, na 3<sup>a</sup> categoria de 1<sup>a</sup> ordem se detalham as formas de distribuição e priorização das demandas utilizadas na unidade.

### 6.3. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Formas de distribuição e priorização das demandas.

Quadro 12 - 3<sup>a</sup> Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Formas de distribuição e priorização das demandas.

Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	GRUPO A - EXECUTORES	GRUPO B - REQUISITANTES
	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem
2-Formas de distribuição e priorização das demandas.	<b>Formas de Distribuição</b> 2.1 – Equidade e Afinidade. 2.2 – Decisão de compras é definida pela Direção do <i>Campus</i> . <b>Formas de Priorização</b> 2.3 – Urgência. 2.4 – Carência.	<b>Formas de Distribuição</b> 2.1 – Não se apresentaram neste grupo 2.2 - Não se apresentaram neste grupo <b>Formas de Priorização</b> 2.3 – Urgência. 2.4 – Carência.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024)

Após a realização do levantamento das necessidades, da inserção do planejamento no sistema (PGC) pelo setor requisitante e com as devidas autorizações, os requisitantes encaminham o pedido de compras para execução ao setor de compras. Para isso, a cada ano vigente, o recurso financeiro disponibilizado para o *campus* é repartido entre os setores pela direção geral e administrativa, que precisam priorizar suas demandas para enquadrá-las dentro do orçamento disponível.

Destarte, dois entrevistados, um de cada grupo, explicitam não saber quais são os critérios utilizados pela direção administrativa e geral do *campus* para a definição da repartição do orçamento disponível entre os setores. Ratificando a premissa que a decisão de compras é definida pela Direção do *Campus*, como ilustra o trecho a seguir:

*E11 (...) hoje em dia, no campus aqui... teria que ser mais explícito a questão de orçamento, para saber até onde a gente pode comprar. Isso tem que ser mais claro, que às vezes nem sempre é. Também tem que ser mais claro, por parte da direção que bate o martelo, para onde que vai ser priorizado cada coisa de aquisição do setor de compras. Tem que ser um pouco mais claro também, como é feita essa prioridade deles, porque a gente não entende. Porque um laboratório X tem que ir na frente de um outro setor, que adquire isso primeiro do que o nosso. Não sei, não é bem descrito para a gente.*

Devido à carência de investimentos nas universidades públicas e, em contraponto, a alta demanda de bens e serviços necessários para sua manutenção e prestação do serviço público, cabe a cada setor requisitante buscar soluções para enquadrar a ampla lista de demandas dentro do limitado recurso disponível (Cruz,

Oliveira; Gurgel, 2020). Nesse sentido, ambos os grupos relatam que as requisições são priorizadas de acordo com a urgência e a carência do item pedido. Sendo, portanto, uma tarefa considerada muito difícil. Como ilustram o E3 e E8.

*E3(...) Na maioria das vezes, os serviços que são solicitados acabam sendo emergenciais. Emergencial no sentido que tem que ter uma certa prioridade. E8(...) mas com esse controle manual que a gente faz lá, a gente colocou um certo limite para cada produto, que quando atinge aquele limite, a gente faz o pedido para a reposição desse material.*

A seguir, as demandas são entregues ao setor de compras para sua execução. Internamente, nesse setor, as demandas são distribuídas entre seus membros de forma equitativa, levando-se em consideração a experiência de cada um. Como relata o E5 (grupo A). Cabe mencionar, que nenhum requisitante, externo ao setor de compras, soube descrever as formas de distribuição das demandas realizadas por esse setor.

*E5(...) “Eu vejo que é uma forma de equitativa né, não por quantidade. (...)Se uma pessoa está com um processo muito complexo, se chegou dez processos mais simples, ele vai deixar a pessoa que está com um processo mais complexo e vai dar um processo para ela dessas dez, mas vai mandar menos, vai mandar mais para as outras pessoas que estão com processo mais simples.”*

Não obstante as iniciativas de organização das demandas, o setor de compras enfrenta questionamentos acerca das atividades realizadas no processo de contratação pública, como explicitado na 4<sup>a</sup> categoria de 1<sup>a</sup> ordem a seguir.

#### **6.4. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Reclamações, problemas e desafios.**

Quadro 13 - 4<sup>a</sup> Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Reclamações, problemas e desafios.

Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	GRUPO A - EXECUTORES	GRUPO B - REQUISITANTES
	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem
5-Reclamações, problemas e desafios.	<b>Reclamações</b> 5.1–Demora na execução dos processos. 5.2-Baixa qualidade da compra (atraso, qualidade técnica ruim). <b>Problemas</b> 5.3–Inexistência de equipe de licitações. 5.4–Instabilidade do Sistema do Governo. <b>Desafios</b> 5.5–Melhorar a comunicação entre setores.	<b>Reclamações</b> 5.1- Não ter <i>feedback</i> sobre o andamento do processo. 5.2- Não possuir acesso para acompanhamento no SEI. <b>Problemas</b> 5.3-Impossibilidade de troca ou correção do pedido. 5.4-Custos elevados. <b>Desafios</b> 5.5- Melhorar a comunicação entre os setores.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024)

Nesta categoria se engloba as diferentes perspectivas dos grupos A e B acerca do setor de compras e do processo de compras públicas em si. Desse modo, na visão do grupo A (executores), as principais reclamações que o setor de compras recebe estão relacionadas à demora na execução dos processos e a baixa qualidade dos itens contratados.

Os membros do setor de compra ao executar suas atividades enfrentam uma série de dificuldades, seja por falta de fornecedor, seja pelas restrições burocráticas da legislação, seja a qualidade do item entregue. Na percepção desse grupo A, os principais motivos estão ligados ao desconhecimento dos requisitantes das atividades realizadas pelo setor de compras pelo qual estes têm a visão de que o setor não está sendo eficiente. Ademais o setor de compras possui como desafios a ausência de fornecedor no mercado; a limitação legal que proíbe a indicação de marca específica; e o risco da contratação apenas por menor preço comprometer a qualidade do item solicitado. Assim relata E1 (grupo A).

*E1 (...) Às vezes a gente, por exemplo, não consegue comprar... as empresas dão uma licitação deserta ou a empresa fornece um preço muito acima e não aceita negociar... e a gente ouve algumas reclamações, eu acho que... Por exemplo, que a gente poderia ter tentado mais comprar, mas é porque eu acho que existe uma coisa, né, compras que... quem não é do setor não entende que é um trabalho muito técnico, né. Assim, a gente não pode fazer muita coisa, fica um pouco preso. E as pessoas que estão fora não vão ter essa ideia, até porque têm outras demandas, outras atividades, né. (...) Um é muito comum, muito comum é a qualidade também, né, as vezes a compra geralmente é o mais barato. (...) Porque a gente não pode trabalhar com marca assim, talvez essa reclamação da qualidade também dos produtos serem inferiores, por ser o preço mais barato, digamos, né. Basicamente essa demora, a qualidade dos produtos e às vezes você não consegue comprar por uma questão técnica mesmo, e às vezes passa a impressão de que é a gente que não se esforçou o suficiente.*

Ainda na perspectiva do grupo A, os executores, identificam como problemas: não ter no *campus* uma equipe qualificada para efetuar uma licitação e a instabilidade dos sistemas eletrônicos disponibilizados pelo governo. Conforme descrevem E1 e E7.

*E1 (...) acredito que no local onde eu trabalho, a gente só pode fazer dispensa de licitação, né?. Isso também é algo que meio que limita, né, acima do valor, a gente, se for um valor acima, a gente às vezes ainda não consegue comprar, porque tem que ter uma equipe para licitação, a gente não tem essa equipe ainda.*

*E7 (...) Como está tudo digitalizado hoje, a gente às vezes tem problemas de sistema. (...) Está muito vulnerável. É o governo. Às vezes a gente fica sem sistema, trava e cai.*

Por outro lado, na perspectiva do grupo B (requisitantes), as principais **reclamações** estão relacionadas à falta de retorno sobre o andamento do processo ao setor requisitante pelos membros do setor de compras e por não possuir acesso ao SEI para acompanhamento. Outrossim, descrevem como **problemas** a impossibilidade de troca ou correção dos pedidos e os custos elevados da contratação. Como ilustram E4 e E10.

*E4 (...) É o que eu te falei, tem aquela dificuldade de comunicação. Então, quando finaliza o processo todo, aí geralmente a gente vai, pede para alguém do setor de compras dizer para a gente pelo menos o que conseguiu ou não realmente adquirir (...) E acontece muitas vezes da gente não ter o retorno para a gente em tempo hábil, para que a gente troque. Bom, eu não posso comprar o item A, mas eu posso trocar pelo item B, que para mim também é muito importante. Então a gente percebe que tem essa dificuldade de comunicação, às vezes um ruído, do setor de compras com os laboratórios em geral, que faz com que às vezes a gente perca dinheiro, ou que não consiga tempo repor, sabe.*

*E10 (...) A gente fica refém do preço, na verdade, que as empresas que a gente cotou vão dar e não necessariamente é o preço mais baixo que a gente vai encontrar no mercado, né.*

Visando contornar esses questionamentos, ambos os grupos percebem como um dos **desafios** a melhoria da comunicação entre os setores com relação ao processo de compras públicas. Como destaca um dos participantes do grupo A, quando identifica que o setor de compras depende da participação de outros setores para executar suas atividades, o que revela a necessidade da participação ativa de todos os interessados da contratação ao longo do andamento do processo de aquisição.

Por conseguinte, a não participação ativa de todos os interessados no decorrer do processo é um grande desafio a ser superado, por ser essencial ao alcance dos objetivos pretendidos (Batista; Maldonado, 2008), como indica o E7 (grupo A).

*E7 (...) O setor de compras não só depende de si, ele depende de outros. A gente precisa melhorar isso. (...) Agora, temos uma rede aqui, vamos dizer assim... é o setor de compras, é o financeiro, é o almoxarifado, é o patrimônio, então isso tudo tem que trabalhar em conjunto. Eu acho que é isso. O que falta no setor de compras é essa estrutura funcionar melhor.*

Isso corrobora com o entendimento de ser essencial a participação ativa de todos os envolvidos ao longo do processo de atividades da contração pública, pois todos visam o alcance da contratação tempestiva e de qualidade (Rodrigues; Reis, 2023).

Desse modo, tais desafios enfrentados pelo setor de compras surgem a partir das situações críticas mencionadas a seguir.

### 6.5. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Situações críticas, dificuldades e soluções percebidas.

Quadro 14 - 5<sup>a</sup> Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Situações críticas, dificuldades e soluções percebidas.

Categorias de 1 <sup>a</sup>	GRUPO A - EXECUTORES	GRUPO B - REQUISITANTES
	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem
4 - Situações críticas, dificuldades e soluções percebidas.	<p><b>Situação Crítica</b>            4.1-Prazo de execução dos processos e de utilização do recurso público.            4.2-Descumprimento do contrato pelo fornecedor.</p> <p><b>Dificuldades</b>            4.3 - Adaptar-se à NLLC (nova lei de licitações e contratos).            4.4- Comunicação entre os setores.</p> <p><b>Soluções Percebidas</b>            4.5– Boa relação Interpessoal produz soluções coletivas</p>	<p><b>Situação Crítica</b>            4.1-Quando uma demanda não é atendida.</p> <p>4.2-A falta de comunicação com os setores requisitantes.</p> <p><b>Dificuldades</b>            4.3 – Priorizar as demandas.            4.4 - Decidir aceitar um item entregue fora das especificações iniciais.</p> <p><b>Soluções percebidas</b>            4.5 – Busca o setor de compras para obter informações.</p>

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024)

Semelhante à categoria anterior, nesta categoria é possível verificar as divergências de percepções de cada grupo. Nesse sentido, o grupo A vivencia a situação crítica relacionada ao curto prazo disponível para execução dos processos, tendo em vista que as demandas são entregues no final do ano, já próximo ao fim do prazo de utilização do recurso público. Dessa forma, precisam atuar de forma rápida, sem tempo de buscar alternativas em caso de alguma dificuldade no processo, para poder finalizá-lo e utilizar o recurso disponível evitando devolver recursos não utilizados no prazo ao Governo. Ademais, consideram crítico quando contratam um fornecedor dentro das especificações pré-estabelecidas e ele não cumpre o contrato, conforme relata E1.

*E1 (...)O que geralmente eu noto, é que às vezes demora muito chegar o pedido para a gente, é muito em cima da hora. E a gente não tem muito*

*tempo de fazer uma pesquisa, de estudar muito o processo, tem que ser meio correndo(...). E uma outra coisa é que às vezes o governo faz aqueles cortes de verba, então a gente tem que trabalhar com o prazo, que até dia tal o governo vai cortar a verba e isso deixa a gente sob pressão, às vezes passível até de cometer algum erro, alguma coisa assim, então ter a questão do prazo, acho que umas piores, situações mais críticas eu acredito.*

Outrossim, para o Grupo A (executores) as maiores dificuldades estão relacionadas a adaptação a nova lei de licitações, bem como a comunicação entre os setores. Nesse contexto, dois dos entrevistados do grupo A destacam a necessidade de adaptação à Nova Lei de Licitações e a adaptação aos processos eletrônicos como importantes marcos vivenciados pelo setor. Como exemplo prático pode-se citar a lei antiga de licitações (nº 8.666) cuja pesquisa de preços era feita diretamente em contato com fornecedores o que gerava muita dificuldade, pois nem sempre se conseguia cotar preços compatíveis aos praticados no mercado. Hoje, na nova lei (nº 14.133), a pesquisa de preços é feita de forma eletrônica, então os fornecedores de todo Brasil podem fazer suas ofertas, gerando assim maior competitividade e o alcance de preços mais justos. Assim, as pessoas ainda estão na fase de transição dos processos realizados pelo meio físico para o digital e, portanto, além da nova lei de licitação ainda percebem como desafio a necessidade de adaptação a essa nova realidade. Conforme relata o E7.

*E7 (...)As pessoas estão se adaptando ainda à nova realidade.(...)porque também estão se adaptando a um sistema novo, que é tudo digital.*

Nesse contexto, dois dos entrevistados do grupo A (executores) expuseram que é difícil tomar a decisão de continuar ou não um processo, principalmente por causa do curto tempo disponível para sua execução. Deste modo, para deliberar e decidir, contam com a sabedoria prática de cada um (Mattos; Koike, 2000; Ames; Serafim, 2019), como E5 (grupo A):

*E5 (...) A decisão difícil foi tipo assim... para mim foi difícil continuar com aquele processo, mesmo sabendo que poderia ter um resultado melhor se eu tivesse tido mais tempo, mais preparo, mas não preparado não é... Se tivesse um projeto.*

A partir do conhecimento prático e experencial que cada indivíduo possui, é capaz de fazer julgamentos ágeis e prudentes, agindo dentro dos princípios e valores da

organização. Isto é, a partir da vivência das atividades cotidianas, do conhecimento da realidade do *campus*, das normativas pertinentes, das experiências que obteve em sua jornada, é capaz de tomar a decisão.

Em contrapartida, dentre o grupo B (requisitantes), se considera crítico quando uma demanda não é atendida. Isto acontece principalmente por falta de comunicação entre os setores ao longo do processo e, consequentemente, acreditam que perdem a oportunidade de utilizar o recurso por não terem um retorno sobre o processo. Como E6.

*E6 (...) Acho que não sei quantas tentativas tem de comprar o produto que a gente pede, mas às vezes parece que faltava assim... poxa não estamos conseguindo, o fornecedor não vai vender, vocês podem escolher outra coisa para repor? Pra gente não perder esse dinheiro que já é pouco para a gente, acho que falta essa comunicação de avisar mesmo o que está acontecendo no processo.*

Sendo que as maiores **dificuldades** enfrentadas pelo grupo B estão relacionadas a necessidade de priorizar as demandas dentro do orçamento disponível e a de decidir aceitar um item entregue fora das especificações iniciais. Conforme descreve o E10:

*E10 (...) Então, na verdade, as decisões mais difíceis que a gente toma, em geral, principalmente são sobre os recebimentos de materiais, por exemplo. A gente recebeu, a gente especificou o material, foi feita a compra, mas o vendedor geralmente não mandou exatamente daquela especificação que a gente precisava. Então, nesse sentido, é um pouco delicado a gente tomar essas decisões, porque elas impactam o nosso trabalho. Às vezes, o material é de uma qualidade menor, às vezes não veio especificado da maneira que a gente quer, mas para não deixar o setor sem, a gente, às vezes, acaba aceitando o material. (...) E, para a gente ficar sem o material, é muito pior do que, às vezes, fazer uma adaptação em uma determinada aquisição, digamos assim.*

Apesar dessas situações críticas e dificuldades vivenciadas no processo de aquisição pública, todos os participantes declararam existir boa **relação interpessoal** no *campus*. Assim, para solucionar esses embates, os requisitantes buscam **ativamente o setor de compras** para obter informações.

Logo, esses fatores indicam carências nas atividades cotidianas relacionadas ao processo de aquisições públicas, explicitado na 6<sup>a</sup> categoria de 1<sup>a</sup> ordem.

## 6.6. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas

Quadro 15 - 6<sup>a</sup> Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas

Categorias de 1 <sup>a</sup> ordem	GRUPO A - EXECUTORES	GRUPO B - REQUISITANTES
	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem
3 - Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas.	<b>Carências Percebidas</b> 3.1 – Passo a passo interno formalizado. 3.2 – Mecanismo de controle das atividades do processo de compras e de satisfação do usuário. <b>Alternativas praticadas</b> 3.3 - Utilização do <i>Checklist</i> de órgãos externos e documentos padronizados, tais como termo de referência e documento de formalização da demanda. 3.4-Disponibilização da planilha de controle interno na nuvem.	<b>Carências Percebidas</b> 3.1 – Passo a passo interno formalizado. 3.2 – Mecanismo de controle das atividades do processo de compras e de satisfação do usuário. <b>Alternativas praticadas</b> 3.3 - Utilização do <i>Checklist</i> de órgãos externos e documentos padronizados, tais como termo de referência e documento de formalização da demanda. 3.4-Disponibilização da planilha de controle interno na nuvem.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024)

Nesta categoria, os dois grupos relatam visões semelhantes sobre as deficiências vivenciadas nas atividades praticadas. Os participantes apontam não existir um passo a passo próprio do *campus* formalizado, o que dificulta a padronização e a compreensão dos processos realizados. Como alternativa para contornar essa situação, internamente no setor de compras, os membros utilizam *checklist* e documentos padronizados disponibilizado por órgãos externos para como a Advocacia Geral da União – AGU.

Nesse contexto, embora exista iniciativa do setor de compras em utilizar internamente o *checklist* dos órgãos de controle para guiar e balizar suas atividades, não se mostra suficiente para compreensão e participação de pessoas externas ao setor no processo. Conforme concluíram Soares *et al* (2019), em um estudo realizado no setor de compras de uma universidade federal, a falta de um fluxograma dos processos de atividades do setor de compras inviabiliza a capacitação efetiva das pessoas envolvidas no processo de compras públicas.

Ressaltam também que não há mecanismo de controle das atividades e de mensuração da satisfação do usuário. Como alternativa, o setor de compras disponibiliza uma planilha de controle interna na nuvem.

*E6 (...)Então às vezes eu acho importante ter essa comunicação depois de entregue da nossa demanda, para a gente saber porquê que não está comprando, porquê que não foi, porquê que não aconteceu, a gente nunca*

*sabe. (...)Eu olhando pelo site que a gente olha, às vezes acompanhar o processo, acho difícil entender, não consigo entender muito bem aqueles termos.*

Embora exista a disponibilização dos processos no Sistema Eletrônico de Informação – SEI, os requisitantes informam que não possuem acesso ao sistema e não compreendem os termos ali usados.

Em síntese, os entrevistados relatam as carências percebidas nas atividades cotidianas tais como a carência: de um fluxograma das atividades ativo e institucionalizado; da padronização dos documentos; do controle formal das atividades, bem como do controle de satisfação dos usuários. Isto é, além do que está determinado na legislação, internamente ainda não há padronização ou documento que descreva como o fluxo das atividades será realizado na instituição. Nesse sentido indo ao encontro da concepção que a gestão de processos ainda é um assunto recente no serviço público (Orviedo; Juliatto, 2021).

De acordo com Soares *et al* (2019), essas carências além de inviabilizar a capacitação dos envolvidos na contratação e planejamento, geram o risco de ocorrer o fracionamento, compras inesperadas, compras erradas, e retrabalho.

Embora nem sempre seja facilmente percebido nas atividades cotidianas da organização (Capote, 2011; Gonçalves, 2000), não há como uma empresa desenvolver suas atividades (Gonçalves, 2000) sem realizar um processo (Ballesteros-Alvares, 2019). Portanto, um processo precisa ser bem gerenciado para agregar valor ao resultado almejado (Orviedo; Juliatto, 2021). Nessa ótica, os participantes apontam que a criação de um fluxograma bem estruturado (Orviedo; Juliatto, 2021) seria necessário e positivo (Paiva *et al.*, 2017). Conforme explicitado no trecho da E3 (grupo B).

*E3 (...) Eu preciso que tenha passo a passo. Eu sou uma pessoa que gosta de ter uma coisa mais rotineira. Eu acho que seria bem interessante. Eu acho que seria muito bom que você conseguisse saber o passo a passo, o que você teria que fazer, o que compete com você. O próximo, as etapas que têm que passar com o processo.*

De acordo com Moura *et al* (2019) há um grande incentivo do governo para a adoção da gestão por processos no serviço público, indo ao encontro do que determina a Nova Lei de Licitações ao determinar expressamente que Administração é responsável por implementar processos e estruturas visando promover a eficiência, eficácia e

efetividade das contratações (Brasil, 2021). Logo, a implementação da NLLC é uma oportunidade para o órgão rever e aprimorar os processos de contratação pública (Boechat, 2022).

A gestão por processos é uma abordagem avançada e decorrente da prática do BPM - *Business Process Management* que auxilia no alcance das estratégias organizacionais (Capote, 2012), auxilia na promoção da eficiência e eficácia no serviço público e ajuda a promover a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional, revelando ser um importante instrumento de melhoria contínua da instituição (Silva *et al.*, 2022).

Assim, é importante entender como as atividades são realizadas no dia a dia dos indivíduos, identificando como as práticas e o conhecimento são desenvolvidos, aprendidos e compartilhados no ambiente de trabalho (Paim *et al.*, 2009). Para isso, a gestão de processos é o ponto inicial que possibilita articular as tarefas, projetar e promover o aprendizado sobre os processos, dando uma visão ampla de todo o percurso e de todas as pessoas envolvidas para gerar um resultado (Pradella, 2013).

Nesse sentido, os processos já existem no cotidiano da organização e, através deles as atividades são realizadas (Capote, 2011). Portanto, é crucial que sejam bem gerenciados de forma que possibilitem criar um fluxo de trabalho que auxilie no alcance dos objetivos estratégicos (Orviedo; Juliatto, 2021). Apontam os autores, que a gestão de processos é assunto recente no serviço público, com maior recorrência de publicações desde 2015.

Nessa ótica, a gestão de processos é o ponto inicial que permite a visualização ampla e conectada das atividades realizadas (Pradella, 2013), em outras palavras, possibilita compreender todos os percursos das atividades e pessoas necessárias para o alcance do objetivo. Essa mesma autora afirma que a gestão de processos permite que todos tenham um melhor entendimento sobre seus respectivos papéis, indo ao encontro do estudo realizado por Paiva *et al* (2017) que concluíram que a implementação da gestão de processos bem estruturada é uma estratégia positiva para administração pública, pois melhora o fluxo de informações, melhora o desempenho individual, auxilia na desburocratização e na satisfação dos usuários internos e externos da Universidade.

Dessa maneira, é necessário aprimorar os processos de atividades para o alcance dos objetivos pretendidos, para melhorar o desempenho e estimular assim a participação e interação de todos os interessados no processo de compras (Batista; Maldonado,

2008). Diante disso, gerir processos revela-se como um caminho essencial para coordenar e melhorar atividades do cotidiano (Paim *et al.*, 2009). Portanto, ao coordenar as atividades, realiza-se então a gestão de processos (Orviedo; Julianatto, 2021). Para tal, Trilha; Alves; Nunes (2018) sugerem a utilização das metodologias BPMN e BPMS para um mapeamento do processo que vise identificar as inconsistências, responsabilidades, apontar melhorias e a visualização de todas as atividades do processo.

### **6.7. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.**

Quadro 16 - 7<sup>a</sup> Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem	GRUPO A - EXECUTORES	GRUPO B - REQUISITANTES
	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem
7-Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.	7.1-Interação Cotidiana e aprendizagem na prática. 7.2-Cursos de capacitação e consulta aos processos anteriores	7.1-Interação Cotidiana e aprendizagem na prática. 7.2-Cursos de capacitação e consulta aos processos anteriores.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024)

Nesse contexto, os entrevistados relatam a dificuldade vivenciada no momento de sua designação na UFRJ, ou seja, o servidor é alocado em um setor que não possui nenhuma instrução, nenhum manual e ninguém que o oriente a como exercer suas atividades. Então, precisaram aprender sozinhos, buscando proativamente conhecimento para executar suas atividades. Como ilustram os trechos dos entrevistados E1(grupo A) e E8(grupo B).

*E1 (...) Olha, esse eu acho que é um dos pontos fracos, pelo menos do que eu passei, né? Eu acho que poderia ser, eu acredito que seria interessante a gente, se a pessoa entrou no setor... A ter uma semana, pelo menos, de um curso mesmo, ou então alguma pessoa fazer um primeiro processo junto. Essa é uma crítica que eu queria fazer. É, meio que você entra ali e tem que se virar sozinho, fazer algum curso sozinho e aprender, não tem muito... Isso eu acredito que teria que ter pelo menos por um período alguém do setor ficar contigo ali te dando auxílio até você aprender, né? (...) do servidor que tá chegando lá, às vezes fica meio desamparado, isso acaba gerando até um estresse emocional, um risco, né, de... da pessoa não conseguir realizar as compras, e é basicamente isso.*

*E8 (...) Esse é um problema, acho que, da UFRJ, não só do nosso campus não. Todos os servidores novos, pelo menos desde quando eu entrei, eu acredito, até hoje. (...) E aí você é colocado num setor no qual as pessoas às*

*vezes não têm conhecimento do trabalho daquele lugar. Você é colocado num setor e quando você chega no setor, na verdade, não tem um manual de como você vai proceder, dos procedimentos daquele setor (...) Não tem ninguém para poder te passar informação. (...) mas, o aprendizado foi no dia a dia, foi buscando informação, buscando conhecimento para poder começar a fazer as coisas da maneira correta.*

Nesse sentido, os dois grupos revelam que a aprendizagem inicial e o compartilhamento do conhecimento acontecem principalmente por meio da prática e da interação cotidiana, obtendo conhecimento com servidores reconhecidos por ter mais tempo de trabalho e mais experiência prática. Portanto, a aprendizagem precisa ser compreendida para além de um processo individual, sendo um resultado das relações entre os indivíduos, elementos e o ambiente envolvido (Antonello e Godoy, 2009).

Para tal, Bispo e Godoy (2012) ressaltam que a aprendizagem entre as pessoas no contexto organizacional vai além das estruturas formais e, por essa razão, é importante reconhecer que a aprendizagem informal faz parte do dia a dia dos indivíduos, do grupo e da organização em si.

Logo, mesmo quando não há alguém com o conhecimento e experiência no setor, busca-se os servidores de outros setores e unidades para aprender realizar suas atividades. Esse conhecimento é compartilhado entre as pessoas de modo informal e pessoal, tendo como base as experiências vivenciadas por cada indivíduo (Nonaka e Takeuchi, 2021), como ilustram E5 (grupo A) e E6 (grupo B).

*E5 (...) A gente teve no início a prática com o rapaz no setor, que já estava lá há algum tempo. A gente teve algumas vezes que a gente pegava feedback de experiências do pessoal no fundão, da PR6.*

*E9 (...) Então, a aprendizagem foi muito absorvida também de outros colegas da Sede. Inicialmente do Instituto de Biofísica (...) foi um conhecimento passado de outros colegas que já trabalhavam com esse processo de compras há mais tempo do que a gente aqui no Campus.*

Ao se refletir sobre a aprendizagem na organização, com o olhar social e interacionista, percebe-se a influência que a dimensão tática tem sobre a forma de aprender no âmbito individual e coletivo Bispo e Mello (2013). Desse jeito, para o desenvolvimento da sabedoria prática é importante combinar o processo da construção do conhecimento com a prática, ou seja, pela aplicação, utilização, disseminação e ação desse conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2021).

Oportuno mencionar que os entrevistados reconheceram que os cursos de capacitação são fundamentais para aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, assim como para subsidiar na tomada de decisões, tal como revelou o E5 (grupo A).

*E5 (...) Só que o setor de compras é restrito na parte administrativa, não toma muitas decisões é mais execução. Mas assim a gente aprende como auxiliar, a tomar decisões da administração geral, isso através de cursos*

Dois dos entrevistados declararam que consultam processos anteriores, assim como material de cursos anteriormente realizados para aprender, compartilhar o conhecimento e construir novos processos. Assim, ilustra o trecho de E7 (grupo A).

*E7 (...) Através dos próprios processos. Hoje está tudo digital. O setor tem acesso a todos os processos do setor de compra. Então assim, eu acabo aprendendo também mexendo nos processos.*

Ainda assim os participantes identificam a necessidade de capacitação continua e a necessidade de contar com múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas, conforme se descreve na 8<sup>a</sup> categoria de 1<sup>a</sup> ordem.

#### **6.8. Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Necessidade de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas e capacitação continua (in)suficiente.**

Quadro 17 - 8<sup>a</sup> Categoria de 1<sup>a</sup> ordem: Necessidade de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas e capacitação continua (in)suficiente.

Categoria de 1 <sup>a</sup> ordem	GRUPO A - EXECUTORES	GRUPO B - REQUISITANTES
	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem	Categorias de 2 <sup>a</sup> ordem
6-Necessidade de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas e capacitação continua (in)suficiente.	6.1- Há incentivo à capacitação. 6.2-Internet, membros do setor, servidores da Sede, material de cursos. 6.3-Necessidade de capacitação contínua	6.1-Não há incentivo à capacitação 6.2-Setor de compras e diretor administrativo 6.3-Necessidade de capacitação contínua

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2024)

Nesta categoria, embora haja convergência na percepção, ela é vivenciada de maneira diferente a cada grupo. Dessa forma, os integrantes do grupo A (executores) admitem haver incentivo à capacitação pela gestão superior, no entanto, devido às

constantes atualizações acerca de compras públicas, revelam que seu conhecimento na área ainda é insuficiente e, por essa razão, ainda carecem de mais capacitações. Como expõem o E2 e E9.

*E2 (...) é legal, eu acho legal. Às vezes avisa até um curso pra tentar fazer, ou quando a gente pede pra fazer um curso eles nunca rejeitam, essa parte é boa. Então eles estão sempre incentivando.*

*E9 (...) Agora com a lei 14.133, é uma lei muito ampla, ela passou a vigorar oficialmente a partir de dezembro 2023, que somente ela está em vigor. Então automaticamente exige da gente muito mais conhecimento e é uma lei muito grande. Então hoje a gente tem que buscar bastante coisa, estudar bem mais e pra poder dizer que está com pleno conhecimento dela, em termos de adaptação daqui pra frente.*

Em contrapartida, para o grupo B (requisitantes) não há incentivo a capacitação em contratações públicas pelos gestores e, ainda, apontam que não buscam proativamente se capacitar na área. Como descrevem E6 e E10.

*E6 (...) No nosso caso, no laboratório, a gente não tem nenhum incentivo, nenhuma busca, assim, não. É só isso que eu falei mesmo, é, cada ano, quando tem novidades, passam pra gente. Mas não incentiva a gente a buscar, a procurar, a ler algum documento diferente, nunca teve isso. (...) É, eu acho que compras públicas, né. Eu não sei se existe um curso assim, mas eu acho que seria legal ter lá no campus, acho que ajudaria bastante também, a gente ter uma noção mais do que acontece depois de entregar o documento, a gente não sabe. E eu acho que ajuda, né, conhecimento nunca é demais. Então assim, a gente saberia porque que não... a gente não consegue tal o equipamento mais caro, porque não tem tanto dinheiro pra isso, tanto dinheiro pra aquilo, então acho que ajudaria ter uma visão melhor do que é a compras em si, né.*

*E10 (...) não há esse incentivo. Eu acredito que há um incentivo, sim, para os servidores do setor de compras, mas para os demais setores, não há um incentivo formal nesse sentido de, vai lá, vamos fazer esse curso.*

De modo convergente, os dois grupos identificam a necessidade de receber capacitação para todos os envolvidos no processo, como explicitam E1 (grupo A) e E3 (grupo B).

*E1 (...) a gente não tem muita instrução mesmo, tem alguns cursos e tal, mas são muito poucos, e acho que talvez conhecer mais a lei, conversar mais sobre processos de compras, e compras iria ajudar também, ter mais cursos disponíveis também. Pra gente poder entender sempre mais, né, é uma lei muito ampla, muito grande, né? Acho que é isso.*

*E3 (...) E ver qual é a necessidade de fato dessa comunicação de setores , setores diversos com compras. Que acho que internamente entre eles funciona muito bem. Só que a gente que está de fora tem essa dificuldade em não conhecer realmente as leis. (...) Mas seria muito bom a capacitação, seria muito importante. Até para você facilitar sua comunicação. Até com outros setores também.*

Oportuno mencionar a previsão legal explícita na NLLC em seu art. 11 que determina ser responsabilidade da alta administração do órgão promover a governança nas contratações públicas (Brasil, 2021) com o objetivo de auxiliá-la na melhoria do desempenho e geração de valor, desenvolvendo situações favoráveis para alcançar os resultados esperados pela sociedade (TCU, 2020). Para tal, a governança perpassa pela política de pessoal a fim de promover a gestão por competências como forma de alinhamento estratégico das pessoas aos objetivos organizacionais o que inclui a capacitação contínua dos envolvidos no processo de contratação pública (Rocha, 2021), revelando-se essencial para melhorar a eficiência e o uso dos recursos públicos (Ferreira, 2021). Nessa ótica, observa-se que todos os participantes reconheceram a necessidade de capacitação contínua na área de licitações públicas, como aponta o E5 (grupo A).

*E5 (...) A legislação está sempre mudando (...). Mas a gente tem que estar sempre buscando. A gente não dá para ser passivo, tem que ser ativo nessa situação. A cada novo processo olhar pra ver se alguma coisa mudou.*

No contexto da aprendizagem organizacional (Villardì; Leitão, 2000) e compartilhamento de conhecimento (Cheong; Tsui, 2010; Nonaka; Takeuchi, 1997;), os entrevistados notam que acontecem predominantemente de modo informal, ou seja, por meio da socialização o conhecimento é disseminado entre os interessados (Nonaka; Takeuchi, 2021). Ademais, revelam que utilizam conhecimento prático e os processos anteriores como bases para a elaboração de novos processos. Como E7 (grupo A).

*E7 (...) Através dos próprios processos. Hoje está tudo digital. O setor tem acesso a todos os processos do setor de compra. Então por exemplo, eu, eu tenho acesso a todos os processos dos meus colegas. Então assim, eu acabo aprendendo também mexendo nos processos.*

A aprendizagem organizacional – A.O é um processo que abrange tanto ações intencionais quanto espontâneas (Villardì; Leitão, 2000) e envolve os níveis individual,

grupal e organizacional, sendo a forma de transferência de aprendizagem entre esses níveis um campo amplo e complexo ainda a ser estudado (Guimarães *et al.*, 2003; Bispo; Godoy, 2012).

A aprendizagem organizacional - A.O. inicia-se com a aprendizagem individual e é desenvolvida pelas relações sociais existentes entre os indivíduos na organização (Souto, 2017). No mesmo entendimento, Nonaka e Takeuchi (2021) afirmam que o nível individual é o início do processo de criação do conhecimento organizacional, sendo realizado por meio da socialização, em uma interação dinâmica entre o conhecimento e a prática.

Os dados relacionados ao perfil dos servidores participantes deste estudo permitiram identificar que a maior parte pertence à faixa etária de 36 a 40 anos, com tempo de serviço na UFRJ variando entre 5 a 14 anos e de 5 a 12 anos de atuação no setor. Indicando baixa rotatividade no setor. Todos possuem formação acadêmica de nível superior, sendo que maioria possui nível de formação escolaridade acima do grau exigido ao cargo, isto é, possui as qualificações necessárias para desempenhar suas funções, o que demonstra a utilização da aprendizagem individual potencializando o desenvolvimento das competências individuais (Cheong; Tsui, 2010).

Cabe destacar que a aprendizagem individual é valorizada no contexto das Universidades Federais, uma vez que a Lei 11.091/2006 dispõe de mecanismos de incentivo à qualificação, a qual institui um Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação para os servidores. Contudo, ainda que haja um incentivo institucional à qualificação, percebe-se a carência de incentivo à capacitação profissional pela chefia o que evidencia a ausência de gestão de competências na unidade.

Ao estimular a participação ativa de todos os interessados, no processo de atividades de uma contratação pública, estimula-se a aprendizagem organizacional. Para que ocorra a transformação dessa experiência em aprendizagem efetiva, é mister que exista intencionalidade entre as partes e que essa interação faça sentido para elas, portanto, é pertinente que haja uma ação voltada a instituir ambientes de aprendizagem coletiva Antonello e Pantoja (2010). Tendo em vista, como defendem Nunes, Eller e Bispo (2013) que as relações coletivas cotidianas entre as pessoas da instituição, resultam na aprendizagem organizacional.

Uma organização que oferece um ambiente favorável para desenvolvimento do conhecimento sobre as atividades realizadas, que promove práticas para criar e

disseminar esse conhecimento entre seus membros é capaz de fomentar a aprendizagem organizacional e aumentar a capacidade de inovação da empresa (Vasconcelos; Ramos Filho; Sousa, 2015), o que contribui para a melhoria do trabalho que se realiza.

Dessa maneira, conforme Souto (2017), o mapeamento de processos possibilita a melhor visualização e compreensão de todo o fluxo de trabalho a ser realizado, revelando ter um importante papel para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, dado que contribui para o aprendizado individual e coletivo. Sendo, portanto, um ponto de partida a ser desenvolvido no *campus*.

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, adquiriu-se um conhecimento mais aprofundado sobre a aprendizagem coletiva e gestão de processos, o que contribuiu para compreensão e reflexão, viabilizando a construção participativa do mapeamento do processo de dispensa de licitação no setor de compras. As análises realizadas permitiram identificar fatores fundamentais que foram considerados na modelagem de processos de atividades mapeadas, possibilitando alinhar atividades realizadas pelo setor de compras, com a legislação vigente de compras públicas, respeitando as especificidades do *campus* UFRJ – DC.

Em resumo, para realizar o mapeamento de processos das atividades de compras públicas do campus Duque de Caxias de modo a atender à legislação vigente sobre o tema e às especificidades locais, fez-se necessário realizar o diagnóstico das atividades praticadas, entender as percepções dos envolvidos e nesse processo foi possível fomentar a aprendizagem coletiva dos envolvidos.

Para tal, foi importante levantar as percepções dos envolvidos no processo, incluindo a identificação do nível de experiência e conhecimento, a forma como compartilham o conhecimento, bem como identificar as dificuldades, situações críticas e reclamações existentes. Também foi necessário conhecer a forma como praticam suas atividades e seus apontamentos de sugestões de melhoria.

Portanto, o mapeamento de todos os processos no setor de compras do *campus* UFRJ – Duque de Caxias revela-se um desafio a ser enfrentado, principalmente no que tange a Nova Lei de Licitações e suas constantes atualizações, aplicando-a de modo a respeitar as peculiaridades do *campus*. Dessa maneira, faz-se necessário a realização de um estudo contínuo e aprofundado a fim de melhorar as atividades realizadas pelo setor. Assim, é essencial modelar os processos “*as is*” e “*to be*”, corrigir e incluir etapas, levando sempre em consideração as especificidades das atividades realizadas no *campus* UFRJ- DC. Ademais, a capacitação dos servidores envolvidos no processo de

contratação mostrou-se uma necessidade constante e essencial para o sucesso das aquisições e da boa utilização do recurso público.

Dessa forma, os resultados empírico-conceituais desta pesquisa mostraram que o envolvimento ativo dos requisitantes e a integração da comunicação dos setores são essenciais para a eficácia da contratação pública. Assim, a resposta à questão de pesquisa evidencia que um mapeamento de processos de modo participativo, alinhado com a nova legislação e as especificidades do campus promove aprendizado, produz conhecimento do trabalho realizado e uma gestão mais eficiente e transparente.

Com base nos resultados apresentados, fundamentados em evidências empíricas e discutidos associando-os aos conceitos da base teórica, a seguir são apresentadas as conclusões desta pesquisa.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo final elaborar o mapeamento de processos de atividades do setor de compras do *Campus UFRJ – Duque de Caxias*, conforme a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a realidade do *campus*. Para isso, foi realizado o levantamento teórico dos conceitos de aprendizagem coletiva e mapeamento dos processos relacionados ao setor de compras em autarquias e universidades federais.

Como metodologia, foi realizada uma pesquisa qualitativa e intervencionista através da pesquisa-ação, com uma abordagem interpretativista. Nesse sentido, a coleta de dados ocorreu por observação participante, entrevista semiestruturada com roteiro e levantamento documental, sendo os dados obtidos analisados interpretativamente por meio de análise qualitativa indutiva.

Para atingir os objetivos propostos, o pesquisador, juntamente com os participantes, escolheram o modo como as mudanças seriam realizadas, a partir de suas experiências e vivências no contexto estudado.

Destarte, a observação participante aconteceu durante todo o período da pesquisa, viabilizando responder considerando as vivências e aprendizados dos participantes à questão de pesquisa: Como mapear os processos das atividades de compras públicas do *Campus Duque de Caxias*, atendendo à nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e à realidade do *Campus*? Para isso, foi essencial diagnosticar as atividades realizadas, compreender as percepções dos envolvidos e, nesse processo, foi possível estimular a aprendizagem coletiva entre eles.

Foi evidenciado a partir das análises dos processos realizados no período estudado que a dispensa de licitação é a forma de contratação mais utilizada no *campus* sendo, portanto, um ponto de partida para o início do mapeamento dos processos das atividades do setor de compras. Então, foi elaborado o mapeamento de processos das atividades de dispensa de licitação de acordo com a Lei 14.133 de 2021 e as peculiaridades do *Campus UFRJ - Duque De Caxias*. Assim, de modo participativo, realizou-se a disseminação do conhecimento produzido sobre a dispensa de licitação realizada no *campus*.

Desse modo, conclui-se, a partir das percepções dos entrevistados, que o setor de compras exerce um papel fundamental e estratégico na instituição, principalmente no que tange à utilização de todo o recurso público recebido para a compra de bens e

serviços necessários para o funcionamento e prestação do serviço público, atendendo a legislação vigente. Foi possível explicitar situações críticas e desafios vivenciados no processo de compras públicas tais como: (i) carência de um fluxograma ativo e institucionalizado, (ii) pouco tempo disponível para executar os processos, (iii) desconhecimento dos usuários do setor de compras sobre as atividades realizadas pelo setor e da lei de licitações. Apesar da (iv) comunicação entre os setores ser um ponto de atenção a ser melhorado, revelou-se existir (v) boa relação interpessoal entre os servidores no *campus*.

Com relação ao processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, embora o conhecimento obtido por meio de cursos de capacitação seja fundamental, a maior parte da transmissão do conhecimento e aprendizagem se dá de modo informal, através das trocas de experiências no cotidiano. Isto é, os servidores buscam por iniciativa própria obter conhecimento por meio da socialização e na prática diária.

Em paralelo, evidenciou-se que há incentivo à qualificação pelos gestores aos membros do grupo de executores, contudo, tal incentivo revela-se insuficiente tendo em vista a amplitude, a complexidade e as constantes atualizações existentes na Nova Lei de Licitações. Destaca-se assim, a necessidade de maiores investimentos de capacitação na área para esses servidores. Outrossim, a partir das entrevistas, o grupo dos requisitantes percebeu que necessita se capacitar na área e entender as etapas do processo de contratação do início ao fim e que isso auxiliaria na comunicação e na efetivação da contratação.

Portanto, os resultados empíricos e conceituais desta pesquisa indicaram que o envolvimento ativo dos requisitantes e a integração da comunicação entre os setores são cruciais para a eficácia das contratações públicas. Isto é, em resposta à questão de pesquisa, um mapeamento de processos participativo alinhado à nova legislação e às particularidades do *campus*, favorece o aprendizado, gera conhecimento sobre o trabalho realizado e contribui para uma gestão mais eficiente e transparente.

A contribuição desta pesquisa apresenta implicações práticas para o *campus* UFRJ – Duque de Caxias de um modo geral, aos membros e usuários do setor de compras, e implicações conceituais sobre compras públicas, gestão de processos e aprendizagem nas organizações.

Como implicações práticas, a utilização do produto tecnológico desenvolvido denominado Fluxograma I – Planejamento da contratação e Fluxograma II – Dispensa de Licitação, promoverá mais eficiência nas contratações realizadas pelo *campus*, de modo a atender as determinações da nova lei de licitações, fomentar a aprendizagem coletiva e subsidiar capacitação contínua dos servidores no *campus*.

Como implicações teóricas, esta pesquisa contribui para o aumento do acervo de conhecimento científico sobre a gestão de processos aplicados no contexto de compras públicas em Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, bem como sobre as formas de aprendizagem coletiva resultantes da interação contínua entre os envolvidos no processo de contratação pública.

Por conseguinte, sugere-se, como continuação desse estudo, mapeando os demais processos realizados pelo setor de compras do *campus* UFRJ-DC, bem como a replicação desta pesquisa em outras unidades da UFRJ, respeitando as especificidades locais. Sugere-se também a elaboração do macroprocesso, incluindo todos os subprocessos de cada modalidade.

Como proposta de pesquisa futura, sugere-se avaliar os impactos da capacitação contínua na eficiência das compras públicas, tanto para os servidores executores quanto para requisitantes e realizar o mapeamento das demais modalidades de licitação.

A partir desta pesquisa foi possível elaborar o produto técnico denominado “Manual e Proposta de capacitação em contratações por dispensa de licitação para o *Campus UFRJ – Duque de Caxias*”, que se detalha no capítulo 8. Este manual considera, além das normativas legais, as percepções dos servidores participantes das aquisições públicas, os fluxogramas dos mapeamentos do planejamento e da dispensa de licitação, o plano de ação e o plano de capacitação para os envolvidos.

Nesse sentido, os servidores envolvidos passam a fazer a leitura do manual como instrumento de orientação e consulta, incentivando assim a capacidade de aprendizado e a produção do conhecimento.

Por fim, recomenda-se o investimento em capacitações contínuas e o incentivo a participação ativa de todos os servidores envolvidos ao longo do fluxo do processo assim como a utilização efetiva dos fluxogramas, mantendo-o constantemente atualizado.

## 8. PRODUTO TECNOLÓGICO

Neste capítulo, se descreve o produto tecnológico resultante desta pesquisa aplicada, classificado conforme a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

### APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TECNOLÓGICO

- **Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ
- **Discente:** Daiane Oliveira da Luz Andrade
- **Docente orientador:** Profa. Beatriz Quiroz Villardi
- **Programa de pós-graduação vinculado:** Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia (PPGE/UFRRJ).
- **Linha de pesquisa vinculada à produção:** Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações, Projeto de Pesquisa 3.1. Estratégias de Aprendizagem, Conhecimento, e Desempenho dos Recursos Organizacionais.
- **Dissertação vinculada:** "Mapeamento de Processos de Atividades de Compras por Dispensa de Licitação: Um Manual e Proposta para o Campus UFRJ - Duque de Caxias decorrente de aprendizagem coletiva."
- **Data da defesa:** 31/07/2024.
- **Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado:** Autarquia federal da área de educação, o *Campus* UFRJ – Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade.

#### Descrição da finalidade:

O produto tecnológico desenvolvido denominado “Manual e Proposta de capacitação em contratações por dispensa de licitação para o *Campus* UFRJ – Duque de Caxias” cujo objetivo é orientar melhorias para implementar os processos de atividades de compras públicas do setor de compras do *campus* UFRJ – Duque de Caxias, baseando-se pela Nova Lei de Licitações e percepções dos servidores do *campus*, assim como orientar as capacitações contínuas aos servidores envolvidos. Este produto tecnológico, segundo a classificação CAPES, classifica-se no tipo Processos, Tecnologias, Produtos e Materiais.

### **Avanço Tecnológico / Grau de inovação:**

A pesquisa científica realizada na organização possibilitou o mapear os processos de atividades e a proposição de plano de ação para implementar e orientar as atividades realizadas relacionadas aos processos de atividades da contratação pública no contexto do *campus* UFRJ – Duque de Caxias, e subsidiar capacitação contínua aos servidores envolvidos com os fluxogramas elaborados mediante mapeamento. Especificamente, os processos de planejamento da contratação e de dispensa de licitação.

( ) Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;

**(X) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;**

( ) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;

( ) Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

### **Aplicabilidade da Produção Tecnológica**

Este manual, desenvolvido com os envolvidos, será utilizado pelo setor compras no qual a pesquisadora atua, tanto para consulta entre os envolvidos no processo de contratação pública, quanto para capacitação contínua dos servidores do *campus*.

- Descrição da abrangência realizada:**

Este produto tecnológico está associado à dissertação de mestrado profissional “Mapeamento de Processos de Atividades de Compras por Dispensa de Licitação: Um Manual e Proposta para o Campus UFRJ - Duque de Caxias decorrente de aprendizagem coletiva” que teve como objetivo final Elaborar o mapeamento de processos de atividades do setor de compras do *Campus* UFRJ – Duque de Caxias, conforme a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a realidade do *campus*. Logo, sua abrangência está restrita ao contexto organizacional do *campus* DC/ UFRJ.

- Descrição da abrangência potencial:**

O conteúdo proposto neste produto tecnológico pode ser reaplicado em outros *campi* da instituição federal de ensino examinada, considerando as especificidades de cada *campus*.

- **Descrição da Replicabilidade:**

Este produto tecnológico poderá ser replicado no setor de compras de *campus* de instituições federais de ensino superior dado seu resultado ser generalizável analiticamente, a contextos organizacionais similares.

**Financiamento:** o presente produto tecnológico foi realizado com recursos próprios salariais da servidora pesquisadora, ou seja, sem financiamento público específico.

**A produção necessita estar no repositório?**

Sim, está disponível para divulgação interna na organização examinada e para consulta pública registrada na plataforma Zenodo.

**Documentos Anexados (em PDF)**

(x) Processo, Tecnologia E Produto, Materiais Não Patenteáveis – #21

**SUMÁRIO DO PRODUTO TECNOLÓGICO**  
**MANUAL E PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO EM CONTRATAÇÕES POR**  
**DISPENSA DE LICITAÇÃO PARA O CAMPUS UFRJ**  
**– DUQUE DE CAXIAS**

- 1- CONTEXTUALIZAÇÃO**
- 2- PERCEPÇÕES REVELADAS**
- 3- PLANO DE AÇÃO: Propostas estratégicas para implantação do mapeamento realizado.**
  - 3.1 - Plano de Ação – Ferramenta 5W2H
  - 3.2 - Plano de Ação – Para implementar e capacitar
- 4- MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DISPENSA ELETRÔNICA BASEADO NA NOVA LEI DE LICITAÇÕES, LEI N° 14.133 DE 01 DE ABRIL DE 2021.**
- 5- PROPOSTA DE PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO INTRODUTÓRIA CONTÍNUA**

# **MANUAL E PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO EM CONTRATAÇÕES POR DISPENSA DE LICITAÇÃO PARA O CAMPUS UFRJ – DUQUE DE CAXIAS**

## **1- CONTEXTUALIZAÇÃO**

O *Campus* Universidade Federal do Rio de Janeiro-Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade – (*campus* UFRJ - DC), localizado no município de Duque de Caxias, foi criado em dezembro de 2007 para implantar um Polo de Ciência, Tecnologia e Educação na Baixada Fluminense. Para tal, oferece cursos de graduação, pós-graduação e disponibiliza laboratórios multidisciplinares de pesquisa a seu público composto de servidores, docentes e técnicos e estudantes. De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da UFRJ, está previsto o aumento e a criação de novos cursos presenciais, o que revela uma perspectiva de crescimento do *campus* UFRJ – DC e das compras e contratações de materiais e serviços público correspondentes para tal.

Portanto, o foco desta pesquisa aplicada foi o setor de compras desse *campus*, o qual atua sob as determinações da legislação vigente de licitações públicas e uma de suas atribuições é atender as demandas de contratações de bens e serviços do corpo funcional do *campus*, as determinações legais específicas e a realidade do *campus*.

Em abril de 2021 foi sancionada a Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021, conhecida popularmente como a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), para estabelecer as normas gerais de licitação e contratação para a Administração Pública, sendo prevista sua total aplicação a partir de dezembro de 2023. Visando atender as determinações legais, os servidores envolvidos no processo de atividades de contratação pública precisam estar capacitados e ter os processos das atividades que realizam estruturados (Boechat, 2022).

Para tanto, o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação organizacional que visa auxiliar na melhoria ou na criação de uma nova estrutura de processos, permitindo compreender os processos de negócios e suas atividades, existentes e futuros, para melhorar o seu desempenho (Villela, 2000). Assim, o Business Process Management - BPM, um dos modelos existentes para melhorar a gestão dos processos (Capote, 2011) está cada vez mais sendo aplicado no serviço público (Orviedo; Juliatto, 2021). Além do mais, o mapeamento de processos

assume um importante papel no desenvolvimento da aprendizagem organizacional (Souto, 2017).

Desse modo, uma organização que dispõe de um ambiente propício para o desenvolvimento do conhecimento sobre o trabalho que se realiza, e promove práticas que permitam a criação e disseminação desse conhecimento gerado pelos seus membros, é capaz de propiciar aprendizagem organizacional e intensificar a habilidade de inovação da empresa (Vasconcelos; Ramos Filho; Sousa, 2015). Destarte, para que o conhecimento seja útil, o processo de criação do conhecimento deve ser combinado com a prática do mesmo, usando-o, disseminando-o e convertendo-o em ação (Nonaka; Takeuchi, 2021).

A relevância deste cenário no resultado obtido mediante ao mapeamento dos processos de atividades de compras públicas, está em possibilitar além de melhorar a compreensão das atividades realizadas, aprender coletivamente, beneficiando assim todos os envolvidos no processo de contratação na organização examinada.

A metodologia utilizada nesta pesquisa qualitativa (Creswell, 2014) de natureza aplicada, descritiva e intervencionista (Vergara, 2016), mediante pesquisa-ação realizada pela pesquisadora servidora no setor focado durante todo o período estudado, por meio da observação participante (Vergara, 2016).

Assim, a pesquisa aplicada realizada, orientada por uma abordagem interpretativista, visou entender o fenômeno na perspectiva dos envolvidos e, coletivamente, construir uma solução. Portanto, foram realizadas 11 entrevistas semiestruturadas com os servidores do *campus* (executores e requisitantes), levantamento documental, observação no campo de pesquisa, cujos dados foram analisados interpretativamente mediante análise qualitativa indutiva nos termos de Thomas (2003).

Assim sendo, este produto tecnológico considera as percepções dos entrevistados acerca das práticas e o cenário organizacional encontrado do setor de compras do *campus* UFRJ-DC assim como mapeamentos e planos de ação para aprimorar a execução de processos de atividades da contratação pública, de forma a fomentar a aprendizagem coletiva, respeitando as especificidades do *campus* e a legislação vigente.

## 2- PERCEPÇÕES REVELADAS

A pesquisa foi realizada no *Campus UFRJ – Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade*, após obter as devidas autorizações do Comitê de Ética e Pesquisa. As entrevistas ocorreram de fevereiro até abril de 2024, com servidores efetivos da unidade, mediante agendamento prévio. As entrevistas permitiram evidenciar as principais vivencias e percepções sobre o processo de contratação pública existente praticado no local.

De acordo com os resultados da pesquisa de campo, verificou-se que para os participantes o setor de compras exerce uma função estratégica na organização, pois, por estar localizado no *campus*, o setor conhece a realidade dos requisitantes; dá legalidade ao processo licitatório; e é essencial para adquirir materiais e serviços necessários para o funcionamento e infraestrutura do *campus*.

Assim, o setor requisitante reforça que suas principais demandas estão relacionadas a itens de consumo, permanente e serviços essenciais para as atividades acadêmicas e a infraestrutura do *campus*. Para tal, elaboram suas demandas e as envia para o setor de compras, priorizando-as por critérios de urgência e carência, para enquadrá-las no baixo orçamento disponível. Destarte revelam desconhecer as etapas do processo de compras e a Nova Lei de Licitações.

Apesar de existir iniciativas de sistematizar as atividades por processos, há uma série de pontos a serem enfrentados nas atividades realizadas no processo de contratação. Por um lado, os requisitantes reclamam que não possuem um retorno detalhado ao longo da execução do processo o que impossibilita a correção ou a troca do pedido. Sendo assim, apontam como situação crítica quando uma demanda não é atendida e destacam ser difícil priorizar as demandas para encaixá-las no orçamento disponível. Isto é, as demandas já são priorizadas e quando não são atendidas nem comunicado em tempo hábil, perde-se a oportunidade de utilizar o escasso recurso disponível com outra solicitação também prioritária.

De outro, os executores do processo percebem que as principais reclamações sobre o setor de compras estão relacionadas à demora na execução do processo, baixa qualidade das compras efetuadas, não ter uma equipe de licitações e a instabilidade dos sistemas eletrônicos disponibilizados pelo governo. Tais reclamações emergem de situações críticas para eles, como o descumprimento do contrato pelo fornecedor e de não ter tempo suficiente para executar os processos. Em razão disso, destacam que por

receber o pedido de compras só no final do ano, próximo ao término do período de contratação, atuam sobrecarregados, pois precisam ser mais ágeis e executar um grande número de processos ao mesmo tempo.

Posto isso, os participantes identificam carências nas atividades realizadas no processo de contratação, tais como ausência de um passo a passo interno formal; de mecanismos de controle detalhado das atividades e de mensuração da satisfação do usuário. Como alternativa, para realizar suas atividades utilizam o *checklist* e documentos padronizados disponibilizado na internet por órgãos externos de controle como a Advocacia Geral da União – AGU; e compartilham a planilha interna de controle do setor de compras na nuvem. Embora existam esses apontamentos a serem enfrentados, os entrevistados percebem que há uma boa relação interpessoal no *campus*, não existindo, portanto, conflitos entre os setores.

Diante das atividades realizadas no cotidiano laboral, os servidores aprendem de e compartilham de diversos modos esse conhecimento acerca do trabalho que realizam. Nesse sentido, o processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento se dá na interação cotidiana entre os membros do setor, por meio de participação de cursos de capacitação, consulta a processos anteriores, por iniciativa própria buscando conhecimento e na própria prática diária. Ademais, identificam necessitar de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas e de capacitação contínua na área.

Desse modo, a partir da análise dos relatos das percepções e vivências dos onze entrevistados, foi possível elaborar propostas aos desafios encontrados, para o mapeamento da dispensa de licitação e um plano de capacitação inicial para os envolvidos no processo de contratação, considerando-se as peculiaridades do contexto organizacional estudado.

### **3- PLANO DE AÇÃO: Propostas estratégicas para implantação do mapeamento realizado.**

A partir do levantamento realizado no *Campus UFRJ – DC* foi possível desenvolver um plano de ação para aprimorar e solucionar das dificuldades encontradas, como detalhado a seguir.

### **3.1 - Plano de Ação – Ferramenta 5W2H**

Para auxiliar na criação do plano de ação e proposta de melhoria foi utilizada a ferramenta de planejamento 5W2H, que consiste nas iniciais das palavras em inglês, why (por que), what ( o que) , where (onde), when (quando), Who (quem), how (como) e how much (quanto custa) (Marshall Junior *et al.*, 2022).

Essa ferramenta viabiliza o fácil entendimento das responsabilidades, objetivos, métodos, prazos e recursos envolvidos.

### **3.2 - Plano de Ação – Para implementar e capacitar**

Dessa forma, os fluxogramas e recomendações neste produto tecnológico, decorrente da pesquisa, serão entregues à direção do *campus*, cabendo a autoridade competente da unidade decidir por sua institucionalização ou não.

A seguir, nos quadros 1 e 2 se apresentam o plano de ação com as propostas de melhoria acerca do planejamento do processo de contratação e de dispensa de licitação.

Plano de Ação							
Proposta de melhoria – Planejamento da Contratação							
#	O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
1	Capacitação básica do planejamento da contratação	Melhorar o planejamento da contratação	Setor de Compras e Direção Administrativa	No início de cada ano, antes do período de compras	A depender	Realizar cursos sobre planejamento da contratação	A depender
2	Criar cronograma para recebimento das demandas e contratação.	Evitar conflitos internos e devoluções de recursos	Setor de Compras	2º semestre para o ano seguinte.	Site do campus	Elaborar calendário com prazos para recebimento da demanda e da contratação.	Sem custo
3	Capacitação básica do planejamento da demanda para os requisitantes	Melhorar o planejamento da demanda	Setor de Compras e Direção Administrativa	A definir, no segundo semestre.	Reuniões CAOF.	Instruir quanto ao planejamento da demanda e ao preenchimento do PGC.	Sem custo
4	Capacitação básica acerca requisição inicial para requisitantes.	Melhorar a qualidade e a especificação da demanda.	Setor de Compras e Direção Administrativa	No início de cada ano, antes do período de compras	Reuniões CAOF.	Instruir quanto à elaboração do DFD, TR e ETP (Organizar sessões de treinamento e fornecer materiais de apoio	Sem custo

Quadro 1 – Plano de ação do planejamento da contratação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Plano de Ação**  
**Proposta de melhoria – Processo de Contratação**

#	O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
1	Capacitação acerca da Nova Lei de Licitações	Obter conhecimento aprofundado sobre o tema	Setor de Compras	A depender	A depender	Participar de cursos com profissionais de notória especialização	A depender
2	Elaborar plano de feedback ativo do setor de compras	Diminuir ruído de comunicação e reduzir falhas.	Setor de Compras	Imediato	Site do Campus	Manter planilha de controle externa atualizada e Informar o andamento da contratação por e-mail / whatsapp.	Sem custo.
3	Criação de manuais operacionais dos sistemas utilizados no setor de compras	Instruir e padronizar as atividades do setor.	Setor de compras	A definir	Campus UFRJ – DC	Criação de manuais e documentos padronizados.	Sem custo.
4	Mapear as demais modalidades de licitações realizadas no campus	Instruir e facilitar a compreensão de todos.	Setor de compras	A definir	Campus UFRJ – DC	Modelar e mapear os processos.	Sem custo.
5	Promover debates e capacitar sobre contratação pública	Tirar dúvidas e compartilhar o conhecimento.	COAF e Setor de compras.	No início de cada ano (a definir)	Reuniões CAOF.	Incluir debates nas reuniões do COAF, organizar eventos específicos, entrega de material de apoio..	Sem custo

Plano de Ação							
Proposta de melhoria – Processo de Contratação							
#	O quê?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
6	Centralizar e padronizar os documentos utilizados no processo de contratação.	Facilitar o acesso e consulta aos documentos necessários.	Setor de Compras	A definir	Campus UFRJ – DC.	Disponibilizar na nuvem ou no site do campus..	Sem Custo.
7	Padronizar os checklists de instrução processual de acordo com a realidade do campus.	Garantir a conformidade e qualidade dos processos.	Setor de compras	A definir	Campus UFRJ – DC.	Utilizar checklist dos órgãos de controle como base.	Sem Custo.
8	Formalizar o conhecimento gerado	Necessidade de formalizar o conhecimento para consulta de novos	Setor de compras	Imediato	Campus UFRJ – DC.	Criar atas de reuniões, incrementar a comunicação e-mail e	Sem Custo.
9	Realizar a pesquisa de satisfação	Melhorar a satisfação dos usuários finais	Setor de compras	Ao final de cada período de contratação	Campus UFRJ – DC.	Enviar questionários de satisfação e analisar os feedbacks	Sem Custo
10	Estabelecer Critérios de Avaliação de Fornecedores	Melhorar a confiabilidade da entrega dos itens	Setor de compras	Continuamente	Campus UFRJ – DC	implementar critérios de avaliação para fornecedores e mante-lo atualizado.	Sem Custo

Quadro 2 – Plano de ação do Processo de Contratação.

Fonte: Elaborado pelo autor

O plano de ação proposto visa melhorar a execução dos processos de atividades relacionados ao planejamento da contratação e de dispensa de licitação pública realizados no *Campus UFRJ – Duque de Caxias*, considerando os resultados empíricos e necessidades identificadas na pesquisa.

Para garantir que os servidores estejam bem-preparados para realizar suas funções, foram propostas ações prévias e contínuas de capacitação na área de compras públicas. Isso inclui a realização de cursos sobre planejamento da contratação, planejamento da demanda e elaboração de documentos de requisição (DFD, TR e ETP).

Cabe destacar que os servidores envolvidos diretamente com a execução do processo de contratação, como o setor de compras, setor financeiro e direção administrativa, necessitam de constante investimento em treinamentos mais detalhados sobre a nova lei de licitações. Tendo em vista que além de suas responsabilidades e encargos, também atuam como a principal fonte de consulta para os requisitantes, capazes de tirar dúvidas, instruir e orientar quanto aos processos licitatórios. Considera-se também importante promover debates regulares sobre contratação pública, e oferecer cursos contínuos para manter os servidores atualizados sobre novas normas e boas práticas utilizadas no serviço público atinentes a realidade organizacional do *campus*.

A comunicação organizacional foi um dos principais pontos críticos a serem melhorados no processo de contratação, reconhecido como um fator essencial para reduzir falhas e promover a sua eficiência. Por essa razão, foram propostos planos de melhorias tais como um plano de *feedback ativo* que inclui a manutenção de planilhas de controle e a comunicação constante sobre o andamento das contratações via e-mail e *whatsapp*, ou outro meio de comunicação instantânea que permita ao setor requisitante tomar ciência do processo ao longo de sua execução.

Recomenda-se, a realização de treinamentos para o setor requisitante, conduzidos durante reuniões do Comitê de Assessoramento Orçamentário e Financeiro Duque de Caxias (CAOF-DC) com a participação do setor de compras, setor financeiro e direção administrativa, que capacitará os requisitantes, esclarecerá dúvidas, instruirá e incentivará a melhoria da comunicação.

Adicionalmente, implementar pesquisas de satisfação ao final de cada período de contratação permitirá identificar áreas de melhoria, garantindo um ciclo contínuo de aprimoramento nos processos de comunicação e eficiência das contratações realizadas.

Para padronizar as atividades e facilitar o acesso à informação, sugere-se (i) criar manuais operacionais dos sistemas utilizados no setor de compras, (ii) padronizar os

documentos e os *checklists* de instrução processual, de acordo com as especificidades do *campus*, (iii) mapear as demais modalidades de licitações realizadas no *campus*, (iv) formalizar do conhecimento gerado no trabalho cotidiano, através de atas de reuniões e comunicação formal, de modo a manter um registro objetivo e acessível a todos os servidores.

Nesse sentido, o plano de ação proposto é abrangente e detalhado, abordando os principais desafios identificados no setor de compras do *Campus UFRJ – Duque de Caxias*. Através da capacitação contínua, melhoria da comunicação, padronização dos processos e avaliação constante, espera-se promover melhoria na eficiência e eficácia dos processos de compras públicas e dispensa de licitação, fornecendo material efetivo de orientação a todos os envolvidos no processo de contratação.

Por fim, as propostas aqui apresentadas ficam a cargo de implementação conjunta entre direção administrativa e setor de compras. Os resultados obtidos podem ser analisados pelos envolvidos e utilizados como base para o desenvolvimento de novas estratégias.

A seguir se apresenta a proposta do mapeamento realizado, com a criação do fluxograma I do planejamento da contratação e o fluxograma II da dispensa de licitação, elaborados de acordo com a nova lei de licitações, lei nº 14.133 de 01 de abril de 2021 e a realidade organizacional do *campus* examinado.

#### **4 - MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DISPENSA ELETRÔNICA BASEADO NA NOVA LEI DE LICITAÇÕES, LEI N° 14.133 DE 01 DE ABRIL DE 2021.**

Para a criação deste modelo foi realizada a análise dos documentos disponíveis tais como *checklist* da AGU, a lei 14.133 de 2021, demais normativas específicas, a base de conhecimento do SEI UFRJ e as vivências dos entrevistados executores e requisitantes das compras públicas do *campus*.

O mapeamento foi realizado mediante a notação BPNM e do Software Bizagi Modeler (BIZAGI, 2022).

Desse modo, as figuras 1 e 2 apresentam o fluxograma do planejamento da contratação e o fluxograma da dispensa de licitação, respectivamente. Cabe ressaltar que esses processos não tinham sido mapeados antes para o *Campus UFRJ – Duque de Caxias*.

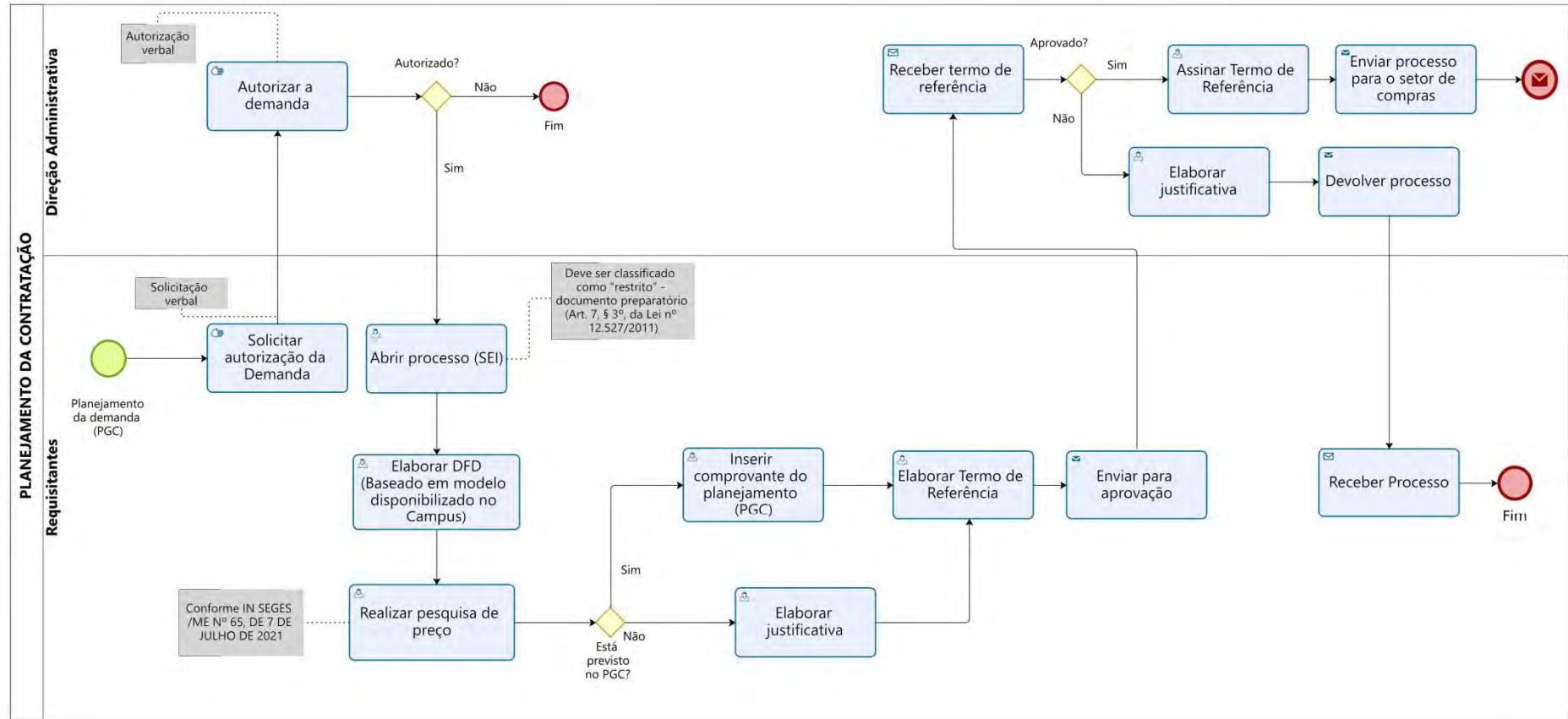


Figura 1 – Processo de planejamento da contratação (*to be*) de acordo com a NLLC

Fonte: Elaborado pela autora com o software Bizagi, 2024

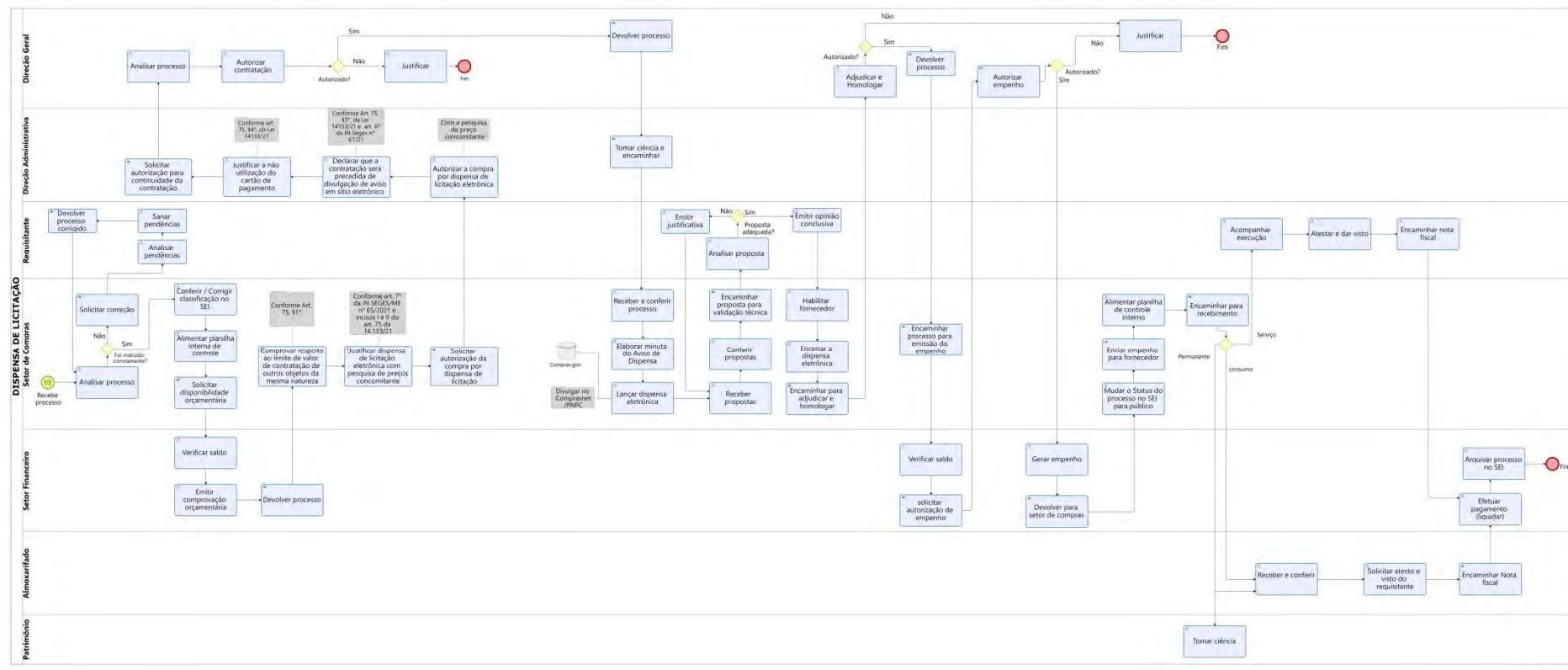


Figura 2– Processo de dispensa de licitação (*to be*) de acordo com a NLLC.

Fonte: Elaborado pela autora com o software Bizagi, (2024).

Link para visualizar a imagem ampliada: [https://bit.ly/DispensadeLicitação\\_UFRJ-DC](https://bit.ly/DispensadeLicitação_UFRJ-DC)

## 5- PROPOSTA DE PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO INTRODUTÓRIA CONTÍNUA

Curso	Descrição	Público Alvo
<b>Relações Interpessoais e Feedback</b> <b>Formato:</b> Remoto <b>Duração:</b> 21h Link: <a href="https://suap.enap.gov.br/vitrine/curso/2007/">https://suap.enap.gov.br/vitrine/curso/2007/</a>	Se você gerencia uma equipe, melhore os relacionamentos interpessoais e os feedbacks para sua Equipe de trabalho. Neste curso você irá aprender a utilizar o feedback para lidar com diferentes perfis de servidores e equipes.	<b>Executores</b> (Obrigatório) <b>Requisitantes</b> (Obrigatório)
<b>SEI Usar</b> <b>Formato:</b> Remoto <b>Duração:</b> 20h Link: <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/74">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/74</a>	Apresenta as principais funcionalidades do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). O objetivo do curso é capacitar as pessoas que atuam na gestão de documentos para utilizar o SEI e usufruir dos seus benefícios no dia a dia de trabalho.	- <b>Executores</b> (Obrigatório) <b>Requisitantes</b> (Obrigatório)
<b>Nova Lei de Licitações e Contratos: aspectos gerais e pontos de atenção.</b> <b>Formato:</b> Remoto <b>Duração:</b> 10h Link: <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/486">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/486</a>	Com o advento da Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), os órgãos e entidades da administração pública, bem como diversas empresas terão que promover mudanças nas suas formas de contratação. Neste curso, você conhecerá os objetivos, princípios, abrangência e a aplicabilidade dessa legislação, bem como as respectivas regras de transição para a sua implementação. Atualizado conforme NLCC (lei 14.133).	<b>Requisitantes</b> (Obrigatório) <b>Executores</b> (Facultativo)
<b>Compras sustentáveis e a nova lei de licitações</b> <b>Formato:</b> Remoto <b>Duração:</b> 20h Link: <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/860">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/860</a>	Este curso tratará dos principais conceitos e da fundamentação para a promoção da sustentabilidade no setor público. Você conhecerá o processo de planejamento para uma contratação pública sustentável, compreenderá os principais requisitos da sustentabilidade para realização de compras sustentáveis pela administração pública e a aplicabilidade da nova lei de licitações nesse contexto.	<b>Requisitantes</b> (Obrigatório) - <b>Executores</b> (Facultativo)
<b>Elaboração de termos de referência para contratação de bens e serviços na Nova Lei de Licitações</b> <b>Formato:</b> Remoto <b>Duração:</b> 20h Link: <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/941">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/941</a>	Neste curso, você conhecerá os procedimentos detalhados do processo administrativo para a elaboração de termos de referência para a contratação de bens e serviços, de acordo com as atualizações da Nova Lei de Licitações e demais normas gerais correlatas e referenciais de conduta e de boas práticas. Trata-se de curso desenvolvido em 2020 pela Enap, no âmbito do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais (PDGO), e atualizado em 2023, conforme a Lei 14.133/2021.	<b>Requisitantes</b> (Obrigatório) <b>Executores</b> (Obrigatório)
<b>Formação de Pregoeiros - Teoria</b> <b>Formato:</b> Remoto	Neste curso, você conhecerá os conceitos fundamentais do pregão eletrônico e quais são as suas fases. Além disso,	<b>Executores</b> (Obrigatório)

Curso	Descrição	Público Alvo
<b>Duração:</b> 20h <b>Link:</b> <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/942">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/942</a>	você compreenderá as funcionalidades e procedimentos necessários para operacionalização do pregão no sistema.	<b>Requisitantes</b> (Facultativo)
<b>Contratações Diretas na Nova Lei de Licitações</b> <b>Formato:</b> Remoto <b>Duração:</b> 30h <b>Link:</b> <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/926">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/926</a>	Neste curso, você conhecerá um recorte da Nova Lei de Licitações (NLLC) que apresenta o conteúdo das contratações diretas com destaque para as mudanças ocorridas em relação à Lei nº 8.666/1993. Além disso, você conhecerá também os tipos de contratações diretas, como a inexigibilidade e a dispensa de licitação, de que maneira ocorre o seu planejamento e as principais providências para sua instrução processual.	<b>Executores</b> (Obrigatório) <b>Requisitantes</b> (Obrigatório)
<b>Nova Lei de Licitações: planejamento e governança</b> <b>Formato:</b> Remoto <b>Duração:</b> 25h <b>Link:</b> <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/443">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/443</a>	A nova Lei de Licitações representa um avanço no paradigma das contratações públicas, em termos de boas práticas administrativas e na busca por transparência. Neste curso, você conhecerá as principais mudanças trazidas por essa lei aplicadas ao planejamento e governança.	- <b>Executores</b> (Obrigatório)  - <b>Requisitantes</b> (Facultativo)
<b>Nova Lei de Licitações e Contratos: aspectos gerais e pontos de atenção</b> <b>Formato:</b> Remoto <b>Duração:</b> 40h <b>Link:</b> <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/887">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/887</a>	Neste curso, você compreenderá as principais alterações propostas pela Lei nº 14.133/2021, conhecida como Nova Lei de Licitações e Contratos, e como elas impactam nos processos de contratações públicas. Além disso, conhecerá também os aspectos gerais da lei e as mudanças aplicadas às fases e aos procedimentos dessas contratações e entenderá a atuação dos tribunais de contas nesse contexto.	- <b>Executores</b> (Obrigatório)  - <b>Requisitantes</b> (Facultativo)
<b>Nova Lei de Licitações: modalidade e seleção de fornecedores</b> <b>Formato:</b> Remoto <b>Duração:</b> 25h <b>Link:</b> <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/439">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/439</a>	A nova Lei de Licitações representa um avanço no paradigma das contratações públicas, em termos de boas práticas administrativas e busca por transparência.	- <b>Executores</b> (Obrigatório)  - <b>Requisitantes</b> (Facultativo)
<b>Nova Lei de Licitações: Sanções ao fornecedor</b> <b>Formato:</b> Remoto <b>Duração:</b> 25 h <b>Link:</b> <a href="https://www.escolavirtual.gov.br/curso/441">https://www.escolavirtual.gov.br/curso/441</a>	A Lei nº 14.133/2021 trouxe muitas novidades. Este curso traz um panorama sobre as normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios com ênfase nas Sanções ao Fornecedor.	- <b>Executores</b> (Obrigatório)  - <b>Requisitantes</b> (Facultativo)
<b>Dispensa, inexigibilidade e a instrução dos processos</b>	Conhecer as alterações e polêmicas sobre as principais hipóteses de contratação direta de acordo com a Lei 14.133	- <b>Executores</b> (Obrigatório)

Curso	Descrição	Público Alvo
<p><b>- novidades, atualidades e polêmicas</b></p> <p><b>Formato:</b> Curso presencial ministrado por profissionais de notória especialização</p> <p><b>Duração mínima:</b> 25h</p>	e demais regulamentações. Dominar as boas práticas enquadrando a instrução segura dos processos de contratação direta.	<p><b>- Requisitantes</b> (Facultativo)</p>
<p><b>A LEI Nº 14.133/2021 EM FOCO – Imersão em estudos aprofundados com foco na implementação, regulamentação e aplicação na Nova Lei de Licitações e Contratos</b></p> <p><b>Formato:</b> Curso presencial ministrado por profissionais de notória especialização</p> <p><b>Duração mínima:</b> 25h</p>	Capacitar os servidores para aplicar e implementar a Nova Lei Geral de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) em suas práticas cotidianas e em sua instituição.	<p><b>- Executores</b> (Obrigatório)</p> <p><b>- Requisitantes</b> (Facultativo)</p>

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da Pesquisa aplicada.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento. **Association of Business Process Management Professionals**, 2013.

AMES, M. C. F. D. C.; SERAFIM, M. C. Ensino-aprendizagem da Sabedoria Prática (*Phronesis*) em Administração: Uma Revisão Sistemática. **Rev. adm. contemp. [online]**. Maringá, PR, Brasil, v. 23, n. 4, art. 6, p. 564-586, julho/agosto, 2019.

ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and organizational learning: New evidence from managerial learning practices. **Management learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.

ANTONACOPOULOU, E. P. Organisational learning for and with VUCA: learning leadership revisited. **Teoria e Prática em Administração (Theory and Practice Management Journal–Leading Brazilian Journal) Special Issue**. 8 (2): 10-32, 2018.

ANTONACOPOULOU, E. P. Sensuous Learning: What is it and Why it Matters in addressing the Ineptitude in Professional Practice. **Sensuous Learning for Practical Judgment in Professional Practice**: Volume 1: Arts-based Methods. Chapter 2. London: Palgrave Macmillan, 2018a.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, jul-set, p.266-281, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000300003> Acesso em: 18 abr 2024.

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 18 abr 2024.

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Gestão da Qualidade, Produção e Operações**.3<sup>a</sup>ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BARBOSA, J. C; MACIEL, F. S. P; KHOURY, N. E. C. Aspectos hermenêuticos da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Revista do TCU**, v.1, n.147, 2021. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1695>. Acesso em: 03 de Nov2022.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S.V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, pp. 681-699, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000400003>>.Epub 11 Set 2008. ISSN 1982-3134 Acesso em 21 Set 2022.

BISPO, M. DE S.; GODOY, A. S. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **Revista de**

**Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 684–704, set. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500004>>. Acesso em: 27 de Nov 2023.

BISPO, M; MELLO, A. S de. A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: Existe uma lente para ela?. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 3, p. 728-745, 2013. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2252>>. Acesso em: 28 de Nov 2023.

BOECHAT, G. Contratações Abertas: uma análise da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (nº 14.133/2021) à luz dos princípios de Governo Aberto. **Revista da CGU**, v. 14, n. 25, 2022. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v14i25.493>. Acesso em: 04 Nov 2022.

**BRASIL, Decreto N.º 14.343, de 7 de setembro de 1920.** Institui a Universidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 1920.

**BRASIL, Decreto N.º 11871, de 29 de dezembro de 2023.** Atualiza os valores estabelecidos na Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. DF: Presidência da República, 2023.

**BRASIL, Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005** - Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm).

**BRASIL, Lei N° 14.133 de 1º de abril de 2021 - Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm)>

**BRASIL, Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990** - Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)

**BRASIL.** Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF, 1988.

**BRASIL.** Ministério da Economia. **Modelo de Governança e Gestão.** Brasília, DF, 2022. v.1.0. Disponível em: <https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/modelo-de-governanca-e-gestao/sobre-o-gestaogov>. Acessado em 29 Out 2022.

**BRASIL.** Ministério da Economia. Portaria Nº 13.623, de 10 de dezembro de 2019. Estabelece diretrizes para o redimensionamento do quantitativo de Unidades Administrativas de Serviços Gerais - UASG, pelos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União.** Brasília, DF, edição 240, seção 1, p.1.12 de dezembro de 2019.

**BRASIL.** Ministério da Educação. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Reitoria, Pró-Reitoria de Pessoal. Portarias de 28 de março de 2018. Nº 2.774. **Diário Oficial da União**, 29 de março de 2018. Disponível em: <[https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/8403389/DiarioOficialdaUniao](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/8403389/DiarioOficialdaUniao)>.

BRASIL. Ministério Público Federal; Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos**. Escritório de Processos Organizacionais do PMF. Brasília: MPF, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021. Acórdão nº 2164/2021 - TCU - Plenário. Relatório individual da autoavaliação da UFRJ. 2021. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2020172%20-%20UFRJ.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2023.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. 4<sup>a</sup>ed. Brasília, 2010. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/tcucidades/publicacoes/detalhes/licitacoes-e-contratos-orientacoes-e-jurisprudencia-do-tcu.html>. Acesso em 04 Nov 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União - TCU. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. 3<sup>a</sup>ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

CAPOTE, G. **Guia para Formação de Analistas de Processos**. 1<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

CAPOTE, G. **BPM para todos – uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. 1<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

CARDOSO, L.; ALVES, P. **A nova Lei de Licitações Públicas e a inexorável chegada da governança das contratações**. Salvador, BA; Brasília, DF. ed. Mente Aberta; Rede Governança Brasil, 2021. [E-book].

CHEONG, K. F. R.; TSUI, E. The roles and values of personal knowledge management: an exploratory study. **Vine: The journal of information and knowledge management systems**, v. 40, n. 2, p.204-227, mar. 2010.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3<sup>o</sup> Edição. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRUZ, E. C.; OLIVEIRA, T.; GURGEL, A. M. Desenvolvimento de um Framework para o Planejamento de Compras Públicas: Estudo em uma Universidade Federal. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 3, p. 94-116, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/cep.v11i3.18475>. Acesso em: 24 Set 2022.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 25<sup>a</sup> ed. São Paulo, Atlas, 2012.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 33<sup>a</sup>ed. Rio de Janeiro: Editora Forense. 2020.

DURANTE, D. G., VELOSO, F. R., MACHADO, D. Q., CABRAL, A. C. A., & SANTOS, S. M. Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: Revisão

da produção científica. **Revista de Administração Mackenzie**, 20(2), 2019. Disponível em: doi:10.1590/1678-6971/ eRAMG190131. Acesso: 22 de Nov 2023.

**FERREIRA, C.** *A governança nas contratações públicas: uma análise sob a ótica da jurisprudência do Tribunal de Contas da União*. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2021.

**GARCIA, F. A.** Uma visão geral da Lei nº 14.133/2021: avanços e omissões. **Zênite**, abr/2021. Disponível em: <http://zenite.blog.br/uma-visao-geral-da-lei-n-14-133-2021-avancos-e-omissoes/>. Acesso em: 03 Nov. 2022

**GONÇALVES, J. E. L.** As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, p. 6-9, 2000.

**GUIMARÃES, T. de A; ANGELIM, G.P.; SPEZIA, D. S.; ROCHA, G. de A; MAGALHÃES, R.G.** Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal Brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 10, p. 111-125, 2003.

**HARRINGTON, H.J.** Improving business processes. **The TQM Magazine**, v.3, n1, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb059514>. Acesso em: 16 Out 2022.

**HILDINGER, F.; HALL, R.** Lei Nº 14.133/2021 e a Utilização do Cartão de Pagamentos para Dispensa de Licitação. **Cadernos de finanças públicas**, v. 23, n. 01, 2023.

**HUNT, V.D.** (1996) –Process Mapping: How to Reengineer your Business Process. **John Wiley & Sons**, New York.

**JUSTEN FILHO, M.** *Comentários à lei de licitações e contratos administrativos*. 16<sup>a</sup> ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

**LOBATO, J.S.** *Uma proposta de mapeamento e otimização de processos das atividades de compras vinculadas à Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica em um centro de pesquisa clínica da UFRRJ*. 2021. 70f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

**MARSHALL JUNIOR, I.; ROCHA, A.V; MOTA, E.B.; QUINTELLA, O.M.** *Gestão da Qualidade e Processos*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2022.

**MATTOS, P. L. C. L.; KOIKE, K.** Entre a Epistêmê e a Phronesis: antigas lições para a moderna aprendizagem em Administração. In: **Encontro da Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, 2000, Florianópolis.

**MOURA, A. G.; VASCONCELOS, A. P. V.; SILVA, S. V.; SILVA, L. A. S.** Uma proposta de melhoria de processos de negócio para os Institutos Federais. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p.212-243, jul./set. 2019. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1444>.

**NASCIMENTO, A.F.; RAMOS FILHO, A.C.; CRIBB, A.Y.** Gestão do Conhecimento Pessoal como potencializadora da Geração de Ideias: estudo sobre um programa de

reconhecimento por geração de ideias em empresa de consultoria. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, b.7, p.18-34,2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa:como as empresas japonesas geram dinâmica de inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Humanizing strategy. **Long Range Planning**, v. 54, n. 4, p. 102070, 2021. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102070>. Acesso em: 10 Out 2022.

ORVIEDO, S. K.; JULIATTO, D.L. Gestão de processos no serviço público: uma análise bibliométrica. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.4, p.270-281, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0019>.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRaux, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAIVA, M. B. M; FEITOSA, P. P. B.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v.10, n.4, 2017, pp.47-71.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio de objetos**. São Paulo: M.books, 2011.

PRADELLA, S. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

RAELIN, J. A.; COGHLAN, D. Developing managers as learners and researchers: Using action learning and action research. **Journal of Management Education**, v. 30, n. 5, p. 670-689, 2006.

ROCHA, W; VANIN, F. S; FIGUEIREDO, P.H.P. **A Nova Lei de Licitações**. São Paulo: Almedina, 2021.

RODRIGUES, B. C.; REIS, P. R. da C. Partes interessadas internas e desempenho em contratações públicas na perspectiva das teorias dos stakeholders e dos custos de transação. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, p. e88342 , 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v28.88342. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/88342>. Acesso em: 28 nov. 2023.

SANTOS, J. G. C dos.; CALÍOPE, T. S.; NETO, J. d. P. B. Sessão especial-Fast Track SEMEAD: Tem ação nessa pesquisa? Um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 336-347, 2017.

SENADO FEDERAL. Medida Provisória prorroga prazo de adequação à nova lei de licitações. Brasília, DF: Agência Senado; 3 abr. 2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/04/03/medida-provisoria-prorroga-prazo-de-adequacao-a-nova-lei-de-llicitacoes>. Acesso em: 12 Mai2023.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 15<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, F. G. Eficiência das compras na Universidade Federal do Cariri: uma proposta de intervenção no processo de aquisição de materiais das suas unidades acadêmicas. 2021. 162f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Natal, RN, 2021.

SILVA, M.G.C; AYRES, K.V; BISPO, A.C.K; ARAÚJO, H.S.V.R. Gestão por processos e aprendizagem organizacional: um estudo na coordenação do curso de Administração de uma universidade pública. **EnANPAD – XLVI Encontro da ANPAD2022**.

SOARES, A. R.; CORREIA-NETO, J. S.; RIBEIRO, E. S.; FERREIRA, L. M. O Processo de Compras e o Desafio da Etapa do Planejamento: O Caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 4, p. 264-273, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/58383/o-processo-de-compras-e-o-desafio-da-etapa-do-planejamento--o-caso-da-universidade-federal-rural-de-pernambuco/i/pt-br>> Acesso em 15 dez 2022

SORDI, J. O. **Gestão por processos: Uma abordagem da Moderna Administração**. 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2022.

SOUTO, A. A. **O mapeamento de processos para a melhoria contínua dos serviços nas coordenações de curso do CCSA/UFPB**. 2017.130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

THOMAS, D.R. A general inductive approach for qualitative data analysis. **School of Population Health**, University of Auckland, August 2003. Disponível em: <https://pdf4pro.com/amp/view/a-general-inductive-approach-for-qualitative-data-1b6910.html>

TCU, Tribunal de Contas da União. Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi. TCU, 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/mapeamento-de-processos-aula-02.htm>. Acesso em: 15 Mai 2023.

THOMAS, D. R. A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. **American Journal of Evaluation**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 237–246, June 2006. DOI: [doi.org/10.1177/1098214005283748](https://doi.org/10.1177/1098214005283748).

TRILHA, C. C. S.; ALVES, G. K.; NUNES, R. S. Avaliação dos Processos de Compras com Dispensa de Licitação: Estudo em uma Universidade Federal. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 73-86, 2018. Disponível em: DOI: [10.22279/navus.2018.v8n2.p73-86.617](https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n2.p73-86.617). Acesso em: 29 Set 2022.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, p. 443-466, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Boletim n° 16 de 20 de Abril de 2015. Regimento do Conselho Deliberativo Provisório do Campus Duque de Caxias –

Professor Geraldo Cidade. Disponível em:  
[https://caxias.ufrj.br/images/REGIMENTO\\_CDPX.pdf](https://caxias.ufrj.br/images/REGIMENTO_CDPX.pdf). Acesso em: 12 de abril de 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Boletim nº 44 de 31 de outubro de 2019. Portaria nº 11382, de 21 de outubro de 2019, Disponível em:  
<http://siarq.ufrj.br/images/bufrj/2019/44-2019.pdf>

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – Campus Professor Geraldo Cidade. Missão. Disponível em: <<http://www.xerem.ufrj.br/index.php/missao>>. Publicado em 26 de abril de 2017. Acesso em: 14 de Abr de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Campus UFRJ – Duque de Caxias. Setor de compras. Disponível em: <<http://www.xerem.ufrj.br/index.php/estrutura/setores-administrativos/secao-de-compras>>. Acesso em 17 de abril de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Conselho Superior de Coordenação Executiva. Estabelece o redimensionamento das Unidades Administrativas de Serviços Gerais -UASGs da Universidade Federal do Rio de Janeiro e dá outras providências. Resolução nº 2, de 16 de junho de 2020. Disponível em:  
<[https://www.csce.ufrj.br/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_02\\_de\\_2020.pdf](https://www.csce.ufrj.br/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o_02_de_2020.pdf)>. Acesso em: 17 de abril de 2022. Acesso em 17 de abril de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. ESTATUTO. Atualizado em 25 de janeiro de 2021. Disponível em: <<https://ufrj.br/acesso-a-informacao/institucional/estatuto/>>. Acesso em 12 de abril de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Estrutura. Disponível em:  
<<https://ufrj.br/a-ufrj/estrutura/>>. Acessado em 12 de abril de 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Fatos e números. Atualizado em 07 de abril de 2022. Disponível em: <<https://ufrj.br/acesso-a-informacao/institucional/fatos-e-numeros/>>. Acesso em: 11 de Abr de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Plano de Conduta e de Integridade – UFRJ. Janeiro de 2020, 4º versão. Disponível em:  
<[http://www.ouvidoria.ufrj.br/images/\\_ouvidoria/documentos/PlanoDeIntegridade.pdf?\\_ga=2.251113925.215819583.1647880286](http://www.ouvidoria.ufrj.br/images/_ouvidoria/documentos/PlanoDeIntegridade.pdf?_ga=2.251113925.215819583.1647880286)>. Acesso em: 11 de Abr2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 – 2024. Aprovado em 20 de abril de 2021. Disponível em:<[https://pdi.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/07/PDI-UFRJ-2020-2024\\_20210602\\_v28\\_CoordCom\\_compressed-compactado-compactado.pdf](https://pdi.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/07/PDI-UFRJ-2020-2024_20210602_v28_CoordCom_compressed-compactado-compactado.pdf)>. Acesso em: 11 de Abr de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Pró-Reitoria de Gestão e Governança. Disponível em: <<https://gestao.ufrj.br/index.php/gestao-contratos/894-mapa-estrategico-pr6>>. Acesso em 16 de Abr de 2022.

VASCONCELOS, C. H.; RAMOS FILHO, A. C.; SOUSA, P. A. Gestão do Conhecimento Pessoal: Estudo de caso com pesquisadores seniores. In: V Encontro de Gestão de Pessoas e

Relações de Trabalho, 2015, Salvador. **Anais Eletrônicos...** ANPAD, V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** Métodos. 16<sup>a</sup>ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILLARDI, B. Q.; LEITÃO, S. P. Organizações de aprendizagem e mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 53 a 70-53 a 70, 2000.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

## APÊNDICE A- ROTEIRO DA ENTREVISTA PILOTO

Questões		Para que	Porque (Base teórica/legal)
<b>Apresentação e autorização TCLE</b>	Apresentação da Pesquisa; Apresentação do Pesquisador.	-	-
<b>Conhecendo o Entrevistado</b>	1. Quanto tempo atua na UFRJ? E no <i>Campus Duque de Caxias</i> ? 2. Qual a sua formação profissional e acadêmica? 3. Há quanto tempo está na sua Seção? 4. Qual é sua experiência prévia na área em que trabalha? 5. Como aprendeu a exercer suas funções?	Caracterizar o perfil do entrevistado	-
<b>Compras Públicas</b>	6. Na sua percepção, qual a importância do setor de compras para o <i>campus UFRJ - DC</i> ? 7. Na sua vivência, quais são os problemas existentes no processo de compras públicas? 8. Pela sua vivência no processo de licitação pública, encontrou na legislação um passo a passo de uma compra pública na qual você participou? [Por que não? Como?].	Descrever o conhecimento do entrevistado a respeito da legislação de compras públicas.	Lei 14.133/21 [...] Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos: II - tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público;
<b>Processos</b>	9. Qual é o fluxo de atividades de uma compra que você tenha efetivado? Um fluxograma seria algo positivo ou negativo? Por quê? 10. O processo de compras contempla definição interna de papéis e responsabilidades? (Como contempla?) 11. Quais modelos padronizados para os documentos a serem elaborados no processo de compras públicas você têm usado? 12. De acordo com sua vivência, o que acredita que precisa ser melhorado nas fases do processo de compras? Por exemplo? 13. Qual mecanismo de controle de execução de cada processo você conhece? E de mensuração da	Explicitar o nível de conhecimento do entrevistado sobre os processos de atividades de uma compra pública.	“A falta de um entendimento claro sobre o conceito de processo e a aplicação apenas pontual desse conceito na administração das empresas podem explicar parte dessa limitação na obtenção de resultados pelas nossas empresas” (Gonçalves, 2000).

Questões		Para que	Porque (Base teórica/legal)
	<p>satisfação do cliente?</p> <p>14. Por favor, conte-me uma situação crítica vivenciada por você no processo de compras públicas. Qual decisão precisou tomar? Como foi essa experiência?</p> <p>15. Descreva por favor, alguma situação em que você precisou lidar com reclamações relacionados aos processos de compras públicas. Como você gerenciou essa situação?</p>		
<b>Processo de Aprendizagem</b>	<p>16. Como os membros compartilham o conhecimento produzido nesta unidade? Por exemplo?</p> <p>Como se compartilha formalmente o conhecimento produzido (soluções criadas) pela equipe da unidade? Qual o conhecimento você produziu?</p> <p>17. Como se faz internamente a consulta em caso de dúvidas? Como você faz pra se atualizar? Dê um exemplo de contrato que demandou sua atualização.</p> <p>18. Na sua percepção, seu conhecimento sobre a legislação tem sido suficiente? Como? Por quê?</p> <p>19. Como os gestores incentivam quanto à sua capacitação/desenvolvimento profissional sobre compras públicas?</p> <p>20. Quais são os procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da substituição de colaboradores na área de contratações?</p> <p>21. Muito obrigada por sua participação. Por favor, compartilhe suas sugestões as perguntas desse roteiro.</p>	<p>Evidenciar, a vivência laboral do entrevistado, e o processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento acerca de suas atividades cotidianas.</p>	<p>“O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização.”(Nonaka;Takeuchi, 1997, p.10).</p>

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – MODIFICADO PÓS PILOTO

-Roteiro para entrevistar os membros internos envolvidos no processo de compras

Perguntas		Objetivo	Base Teórica / Legal
<b>Apresentação e autorização TCLE</b>	Apresentação da pesquisa; Apresentação do pesquisador		
<b>Conhecendo o Entrevistado</b>	<p>1. <b>Primeiramente, gostaria de saber há quanto tempo atua na UFRJ? 1.1 E no Campus Duque de Caxias?</b></p> <p>2. <b>E Qual é a sua formação profissional e acadêmica?</b></p> <p>3. <b>Em qual setor você trabalha? 3.1 quanto tempo está atuando nesse setor?</b></p> <p>4. <b>Qual é sua experiência profissional antes de atuar nessa unidade? 4.1 Tinha experiência profissional prévia em compras públicas?</b></p> <p>5. <b>Quais foram os critérios que utilizaram para designar você nesse setor?</b></p> <p>6. <b>E como aprendeu a exercer suas funções nesse setor?</b></p>	Caracterizar o perfil do entrevistado	
<b>Compras públicas</b>	<p>7. <b>E na sua percepção, qual é a importância do setor de compras para o campus? Por quê?</b></p> <p>8. <b>No seu setor, como é realizada a distribuição interna das atividades?</b></p> <p>9. <b>No seu cotidiano, quais são os critérios utilizados para priorizar as compras que serão realizadas durante o ano?</b></p> <p>10. <b>Gostaria que você compartilhasse alguma situação crítica que você tenha vivenciado relacionado a compras públicas? 10.1- Qual decisão difícil você precisou tomar nas atividades de compras de sua unidade? exemplo...</b></p> <p>11. <b>Em suas atividades, você já executou algum processo por dispensa de licitação? 11.1 Quais são os problemas que você identifica nesse processo?</b></p> <p>12. <b>Quais documentos você conhece que descrevem o passo a passo de uma dispensa de licitação? 12.1 – E para executar suas atividades, quais documentos padronizados que você usa?</b></p>	Descrever o conhecimento do entrevistado a respeito da legislação de compras públicas.	<p>Lei 14.133/21 [...]</p> <p>Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:</p> <p>II - tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público;</p>
<b>Processos</b>	<p>13. <b>Gostaria que você me descrevesse o passo a passo de uma compra realizada por dispensa de licitação. 13.1 Como a formalização de um passo a passo impactaria na suas atividades?</b></p>	Explicitar o nível de conhecimento do entrevistado sobre os processos de	“A falta de um entendimento claro sobre o conceito de processo e a aplicação apenas pontual desse conceito na administração das empresas podem explicar parte dessa

	<p><b>14. Como é feito o controle de execução de cada processo?</b> 14.1 como é feita a mensuração de satisfação do cliente.</p> <p><b>15. Quais são as principais reclamações relacionadas aos processos de compras?</b></p> <p><b>16. Na sua vivência, o que você percebe que precisa ser melhorado no processo de compras de um modo geral? Por quê? Por exemplo?</b></p>	atividades de uma compra pública.	limitação na obtenção de resultados pelas nossas empresas" (Gonçalves, 2000).
Processo de Aprendizagem	<p><b>17. Como vocês compartilham o conhecimento produzido em relação ao processo de compras?</b> Exemplo...</p> <p><b>18. Como é feito o compartilhamento formal desse conhecimento?</b> Exemplo...</p> <p><b>19. O que você faz quando há dúvidas na hora de executar um processo?</b></p> <p><b>20. Qual contrato que você realizou que demandou alguma atualização sua? Por que?</b></p> <p><b>21. Na sua percepção o seu conhecimento sobre a legislação tem sido o suficiente?, por que?</b></p> <p><b>22. Como os gestores incentivam quanto à sua capacitação/desenvolvimento profissional sobre compras públicas?</b></p> <p><b>23. Como é compartilhado o conhecimento e experiências com a chegada de um novo servidor no setor?</b></p> <p><b>24. Na sua percepção, quais cursos de capacitação que você identifica ser primordiais para desempenhar suas atividades?</b></p> <p><b>25. Bom, chegamos ao final, agradeço sua participação e gostaria que você compartilhasse as suas sugestões sobre a entrevista.</b></p>	Evidenciar, a vivência laboral do entrevistado, e o processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento acerca de suas atividades cotidianas.	"O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização"(Nonaka;Takeuchi, 1997, p.10).

-Roteiro para entrevistar os requisitantes – Pós ajustes

Perguntas		Objetivo	Base teórica / Legal
<b>Apresentação e autorização TCLE</b>	Apresentação da pesquisa; Apresentação do pesquisador		
<b>Conhecendo o Entrevistado</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quanto tempo atua na UFRJ? E no <i>Campus</i> Duque de Caxias?</li> <li>2. Qual a sua formação profissional e acadêmica?</li> <li>3. Qual é seu trabalho nesta unidade?</li> <li>4. Quais são suas necessidades de produtos ou serviços para realizar seu trabalho?</li> <li>5. Quando tem necessidade de produtos ou serviços, como inicia o processo de comprar para sua unidade? E, como dá continuidade até o recebimento do seu pedido?</li> </ol>	Caracterizar o perfil do entrevistado	
<b>Compras públicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Na sua percepção, qual a importância do setor de compras para o <i>campus</i> UFRJ - DC?</li> <li>7. Como suas demandas de produtos ou serviços são priorizadas para solicitar ao setor de compras?</li> <li>8. No processo de compras como é realizada a definição de papéis e responsabilidades?</li> <li>9. Na sua vivência, já participou de um processo de dispensa de licitação? quais são os problemas existentes neste processo que você identifica em seu dia a dia?</li> <li>10. Me conte, quais são os documentos vigentes que descrevem o passo a passo para realizar uma dispensa de licitação? 10.1 E para executar suas atividades, quais documentos padronizados que você usa?</li> </ol>	Descrever o conhecimento do entrevistado a respeito da legislação de compras públicas.	<p>Lei 14.133/21 [...]</p> <p>Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:</p> <p>II - tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público;</p>
<b>Processos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Gostaria que você me descrevesse esse passo a passo de uma compra por dispensa de licitação. 11.1 Como a formalização de um passo a passo impactaria na suas atividades?</li> <li>12. Como é feito o controle de execução de cada processo? 12.1 como é feita a mensuração de satisfação do cliente.</li> <li>13. Por favor, conte-me uma situação crítica vivenciada (ou episódio marcante) por você no processo de compras públicas. Qual decisão difícil (sensível) que você precisou tomar neste tempo de atuação na unidade?</li> <li>14. De acordo com sua vivência, o que acredita que precisa ser melhorado nas fases do processo de compras? Por exemplo?</li> </ol>	Explicitar o nível de conhecimento do entrevistado sobre os processos de atividades de uma compra pública.	<p>“A falta de um entendimento claro sobre o conceito de processo e a aplicação apenas pontual desse conceito na administração das empresas podem explicar parte dessa limitação na obtenção de resultados pelas nossas empresas” (Gonçalves, 2000).</p>

<b>Processo de Aprendizagem</b>	<p>15. Como vocês compartilham o conhecimento produzido em relação ao processo de compras? Exemplo...</p> <p>16. Como é feito o compartilhamento formal desse conhecimento? Exemplo...</p> <p>17. o que você faz quando há dúvidas na hora de executar um processo?</p> <p>18. Qual contrato que você realizou que demandou alguma atualização sua? Por que?</p> <p>19. Na sua percepção, seu conhecimento sobre a legislação tem sido suficiente para as atividades que realiza? Por quê?</p> <p>20. Como os gestores incentivam quanto à sua capacitação/desenvolvimento profissional sobre compras públicas?</p> <p>21. Quais são os procedimentos definidos para compartilhar conhecimento e experiências com os novos servidores do setor?</p> <p>22. Na sua percepção, quais cursos de capacitação você identifica como primordiais para participar de um processo de compra pública?</p> <p>23. Muito obrigada por sua participação. Por favor, compartilhe suas sugestões as perguntas desse roteiro.</p>	<p>Evidenciar, a vivência laboral do entrevistado, e o processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento acerca de suas atividades cotidianas.</p>	<p>“O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização” (Nonaka;Takeuchi, 1997, p.10).</p>
---------------------------------	---	--	--

## APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REQUISITANTE PARA ILUSTRAR

**Nome:** XXXXXX

**Idade:** 36 anos

**Gênero:** Feminino

**Formação Acadêmica:** Graduada, Mestre e Doutora

**Cargo:** TECNICO DE LABORATORIO AREA

**Ano de ingresso:** 23/02/2015

**Lotação:** Campus Duque de Caxias

**Ano de ingresso no serviço público:** 23/02/2015 (9 anos e 11 meses na data da entrevista)

**Experiência anterior**

---

**Local:** Plataforma Zoom

**Link:** ID da Reunião: XXXXX (Reunião realizada e gravada pelo Zoom)

**Duração:** 30:30

**Data:** 27/02/2024

**Início:** 14:26

**Término:** 14:56

**Quantidade de Palavras:** 4.499

**Software de Transcrição:** Utilização do WhisperAI executado no Google Colab.

## Transcrição da Entrevista

1   Então, XXXXX, eu gostaria de saber quanto tempo você atua na UFRJ. Desde 2015, tem 9 anos já. Vai fazer 9 anos agora em fevereiro. **E no campus, daí de**  
2   **Duque de Caxias?** É o mesmo tempo. Eu já entrei direto para cá, o meu concurso foi para cá. **E qual é a sua formação profissional e acadêmica?** Eu sou  
3   bióloga, tenho mestrado e doutorado pelo UFRJ, em bioquímica. **E qual é o seu trabalho aí na sua unidade?** Eu trabalho no laboratório de X [refere-se ao  
4   setor que atua] como técnica de laboratório. Junto com as minhas colegas, a gente faz todo o preparo das aulas, práticas, a gente faz toda a administração  
5   do laboratório. Basicamente é isso. **E quais são as necessidades de produtos e serviços que você pode dar como exemplo para realizar suas atividades?**  
6   São muitas. Nós somos responsáveis por manter os estoques do laboratório. Então a gente precisa estar sempre de olho nos insumos. Então a gente que faz  
7   esse pedido da reposição de todos os insumos que os alunos usam no laboratório para as aulas práticas, os projetos de extensão, enfim, todo mundo que  
8   usa o laboratório. Mais de um laboratório, na verdade não é só o da X [refere-se ao setor que atua], também tem o da micro. E a gente que faz esses  
9   pedidos de compras todos. Então, tanto os insumos laboratoriais quanto consertos, no caso serviços, também de consertos de equipamentos, enfim. Então  
10   basicamente é isso. São os insumos laboratoriais e as demandas de serviços para o laboratório. **Entendi. E quando você tem a necessidade de adquirir**  
11   **algum produto, algum serviço, como inicia esse processo de aquisição aí na unidade?** Bom, então a gente tem um período que a gente... ao longo do ano  
12   conforme as coisas vão terminando a gente vai montando já nossa listinha de necessidades para o próximo ano, porque existe uma janela de tempo onde a  
13   gente pode fazer essa solicitação, essas requisições de compras. Então a gente pega toda demanda que veio acumulando do ano anterior, quando abre essa  
14   janela, que geralmente é no início do ano, a gente faz as solicitações, faz os DFDs, os documentos necessários, inserindo todo o material que a gente tem na  
15   nossa listinha para poder o setor de compras dar prosseguimento nas compras. Na verdade, a gente faz só a requisição do material. A gente só inicia o  
16   processo, fala para eles o que a gente precisa e eles dão prosseguimento no processo. **E na sua percepção, qual é a importância do setor de compras para**  
17   **o campus?** É fundamental, porque sem eles realmente não há aquisição de nada, não há compra, não tem os serviços, não são realizados, enfim. Eu  
18   entendo que passa por eles toda essa tramitação. Posso ter errada porque não sou da parte administrativa, mas o meu entendimento é que todos os  
19   setores têm suas demandas e passam, em algum momento, para o setor de compras dar continuidade, fazer a abertura dos processos, enfim, dar  
20   continuidade para essas compras serem efetuadas, as compras dos serviços. Então, para o campus, enfim, para qualquer unidade da UFRJ, sei que são de  
21   extrema importância, com certeza. **Você falou aí que a demanda é muito grande e eu gostaria de saber agora como essas demandas são priorizadas para**  
22   **solicitar, até chegar no setor de compras.** Então, aqui no caso dos laboratórios, a gente... como eu te falei, ao longo do ano a gente vai vendo as coisas que  
23   vão terminando dos nossos estoques. Conforme foi passando tempo os anos com a experiência, a gente já sabe quais são os materiais que costumam  
24   acabar mais rápido, o que são mais utilizados nas aulas, tanto nas aulas práticas, quanto nos projetos de extensão, então a gente já meio que sabe o que  
25   todo ano tem que ser pedido. São materiais que, se faltarem, não têm aula prática. O laboratório fica inviabilizado, como luva, por exemplo, alguns tubos  
26   que são muito utilizados, alguns reagentes que são muito utilizados. Então, se essas coisas faltarem, não tem aula, ou prejudica-se a maior parte das aulas.  
27   Então, a gente sempre prioriza esses materiais que são vitais para que as aulas ocorram. Essa é a nossa sempre prioridade. Em cima disso, a gente tem  
28   sempre que encaixar esse material todo no pequeno orçamento que temos anual. Então, é uma dificuldade, mas a gente sempre prioriza quais os materiais  
29   que são imprescindíveis para que as aulas ocorram. Sem eles, não tem aula. A gente sabe que tem coisas que dá para a gente contornar. Tem material que  
30   um reagente ou outro que, se acaba, a gente consegue pegar emprestado ali ou substituir por outro, mas tem coisas que não. Então, as prioridades são  
31   materiais sem os quais as aulas não ocorrem. Então, a nossa prioridade, a nossa lista é montagem em cima disso, visando, obviamente, no final nosso

32 orçamento. Tem que caber no orçamento também. Entendi. **E na sua vivência nessa comunicação com o setor de compras, você já participou de algum**  
33 **processo de dispensa de licitação?** Sim. A gente que inicia, na verdade. O pontapé inicial vem dos setores requisitantes. Então, de uma forma ou de outra, a  
34 gente sempre participa do processo, mesmo que no começo. **E quais problemas que você identifica nesse processo, no seu dia a dia?** Nas compras, em  
35 geral? Até o final, assim, do início da nossa solicitação até chegar o material na nossa mão? **Sim.** No processo como um todo, né? Então, a maior dificuldade  
36 que a gente tem, talvez seja mais fácil de contornar, porque eu acho que talvez já falta de comunicação, Porque nós fazemos uma lista dentro do nosso  
37 orçamento, a nossa lista de prioridade. E a gente entrega todo esse material, então as DFDs, os termos de referência, tudo isso... a gente entrega para o  
38 setor de compras dentro do prazo, que é determinado. E aí eles vão iniciar o processo, e ao longo do ano, pode acontecer da gente não conseguir comprar  
39 determinado material por diversas questões, ou a empresa desiste, ou acontece alguma coisa com a empresa, ela não está, sei lá, legalizada, não sei. Pode  
40 acontecer alguma coisa que a empresa desiste de entregar, vamos supor, um material, um dos materiais que a gente pediu. E acontece muitas vezes da  
41 gente não ter o retorno para a gente em tempo hábil, para que a gente troque. Bom, eu não posso comprar o item A, mas eu posso trocar pelo item B, que  
42 para mim também é muito importante. Então a gente percebe que tem essa dificuldade de comunicação, às vezes um ruído, do setor de compras com os  
43 laboratórios em geral, que faz com que às vezes a gente perca dinheiro, ou que não consiga tempo repor, sabe? Trocar um item pelo outro, às vezes a gente  
44 só sabe lá no final, olha, a gente pediu A, B e C, a gente conseguiu comprar A e B. Por que não conseguiu comprar C? Porque a empresa desistiu. Poxa, mas  
45 quando desistiu não dava tempo para trocar por outro item, às vezes dava, às vezes não, mas enfim. A gente só tem esse retorno no final do processo, não  
46 ao longo do processo. Eu acho que isso seria importante, essa manutenção, ficar sempre em contato com a gente, um setor com outro, para a gente ver se  
47 há possibilidade de trocar ou de aumentar a número do item A. Já que eu não consegui comprar o C, eu posso aumentar o A e o B, para ainda mantendo  
48 dentro do meu orçamento. Então acho que falta um pouco essa comunicação ser melhor, eu acho. Entre no caso X [refere-se ao setor que atua], como setor  
49 requisitante, e compras como setor que vai fazer os processos correrem. Eu acho que essa é a maior dificuldade. **Certo. E agora eu gostaria que você me**  
50 **contasse quais documentos que você conhece que descreve o passo-a-passo para realizar uma dispensa de licitação.** Olha, eu sei que a gente faz aqui  
51 DFDs e temos de referência. Mas assim, não sei de outro documento que me diga o passo-a-passo, ou sei lá, o que eu tenho que fazer, o que cada um  
52 significa, não sei. O que nós fazemos aqui, a gente faz toda essa pesquisa, dentro até do site mesmo, para poder ver o número do item, lá o CatMart, o  
53 CatServe, enfim, a gente já faz todo o documento de solicitação de demanda, de oficialização de demanda, uma coisa assim que a DFD a gente faz, faz o  
54 termo de referência e daí para frente não sei mais os documentos que são necessários, aí já sai da nossa de mão. **Certo. E a próxima pergunta seria até**  
55 **essa, quais documentos padronizados você usa para realizar uma solicitação de compras?** Sim, são esses dois, a DFD, que nós preenchemos, e o termo de  
56 referência. Inclusive as DFDs elas são do laboratório de X [refere-se ao setor que atua], o termo de referência a gente já unifica, que aqui tem outros  
57 laboratórios, então no termo de referência a gente já faz uma unificação aqui de todos os laboratórios, porque já entra todos os itens, por exemplo, o item  
58 A, B e C, a X [refere-se ao setor que atua] quer, a química quer o item B, o Numpexbio quer o item C, então a gente no termo de referência junta já as  
59 quantidades que todo mundo quer do mesmo item, para facilitar o processo de compras lá na frente. Então isso já foi unificado entre a gente aqui, isso já  
60 ocorre, já tem um tempo, mas são esses dois documentos que eu estou lembrando agora que a gente participa, que fazemos. **Certo. E eu gostaria que você**  
61 **descrevesse como é o passo a passo de uma compra por dispensa de licitação.** Então, como eu te falei, ao longo do ano a gente faz o nosso inventário, o  
62 que está faltando e o que não está. Quando abre esse período que a gente faz sempre uma reunião de compras no início do ano, onde eles vão explicar qual  
63 o orçamento que nós temos, enfim. E aí eles dão um período para que a gente entregue. Eles pedem desde os termos de referência, que são os documentos  
64 que nós fazemos. A partir daí eu não faço ideia da documentação necessária para que as compras cheguem no laboratório. Então até o meu conhecimento

vai até ali o termo de referência. **E como, depois que termina o processo de compra, como é a sua percepção aí até o produto chegar até você?** É o que eu te falei, tem aquela dificuldade de comunicação. Então, quando finaliza o processo todo, aí geralmente a gente vai, pede para alguém do setor de compras dizer para a gente pelo menos o que conseguiu ou não realmente adquirir. E aí a gente fica no aguardo para a entrega das empresas. E já aconteceu já também de elas não entregarem, enfim, de ter problema nessa entrega. Não faziam realizar a entrega, não entregaram errado. Mas eu entendo que é um problema com a empresa particularmente. Mas é isso, a gente tem esse retorno no final, que acaba o período de compras ali, do que realmente foi que se conseguiu adquirir ou não. E ficamos no aguardo da entrega do material. **E como que a descrição formal de um passo a passo sobre uma dispensa de licitação, por exemplo, impactaria nas suas atividades?** Ah, eu acho que seria importante. Porque até, como eu te falei, que nosso maior problema é a comunicação, no caso, né? Não é um problema grande, nem difícil de ser resolvido, mas às vezes um ruído. Então eu acho que se todo mundo tivesse a par de todos os pormenores. De quais são os passos dos processos, no caso do processo de dispensa, eu acho que ia facilitar. Porque o nosso entendimento em, ah, agora eu posso cobrar, entre aspas, cobrar do setor de compras, ou, ah, não tem nada a ver com o setor de compras, a questão com a empresa, enfim, eu acho que isso facilitaria, né? O nosso entendimento facilita a gente até saber em que, até quando a gente pode cobrar, até quando acrescentar coisas, quando que não. Enfim, eu acho que facilitaria. Diminuiria o ruído, na verdade. Se todo mundo soubesse o passo a passo do processo eu acho que seria interessante. **Entendi. E como que é feito o controle de execução de cada processo? Como você monitora?** A gente fica de tempos em tempos enviando um e-mail para o setor de compras. Porque o setor de compras determina, geralmente, uma pessoa para ser o interlocutor, né? Com os laboratórios. E a gente manda e-mail para essa pessoa perguntando... e ai, em que pé que está? Como estamos? O que conseguimos comprar? O que não conseguimos? E aí é nesse momento que, às vezes, você tem um ruído. Nesse momento que poderia ser dito para a gente, ah, não conseguimos. Conseguimos. Conseguimos X, não conseguimos Y. Talvez desse tempo ainda de, sei lá, trocar de itens, de atualizar itens. E, às vezes, a gente sente um ruído nesse momento. Mas a gente envia e-mails ao longo do ano, sei lá, uma vez por mês, para a gente saber em que pé está o processo. O que foi para frente e o que não foi. O que desistiu, o que não vai vir. Até para a gente se programar em relação às aulas, né? Poxa, esse material a gente precisava, não vai ter. Então a gente tem que ter o maior controle desse estoque, porque está acabando. Então a gente fica sempre nessa corda-bamba aí, né? **E na sua percepção, existe algum mecanismo de mensuração, de satisfação do usuário? Do setor de compras?** Atualmente? **Sim.** Que seja formal, não. Informal, talvez. Por que a gente consegue... Acho que temos aqui no campus, talvez, abertura para falar. Ou com certos setores de compras, ou com a própria pessoa responsável. Poxa, aconteceu isso, isso, isso. Vamos resolver e tudo. Mas eu acho que formalmente não tem. Ou eu desconheço, na verdade. Pode ser que tenha e eu desconheça. **Certo. E agora queria que você me contasse uma situação crítica ou marcante que você tenha vivenciado aí no processo de compras.** É, então, sempre são esse tipo de situação, né? De a gente chegar no final do período, achar que tudo que a gente tinha pedido tinha ido para frente, os processos. E aí, no final, quando as coisas começam a chegar, às vezes a gente percebe, poxa, que item que a gente comprou não chegou ainda. E que a gente ia saber que o negócio não foi comprado. Então, isso realmente é muito complicado, né? Porque, como eu te falei no começo, a gente sempre prioriza aqueles materiais que são imprescindíveis para as aulas, né? Então, quando não chega alguma coisa, a gente precisa até ver o que vai fazer, às vezes, para não ter alguma disciplina muito prejudicada. Acho que foi, é porque, assim, eu estou voltando de, voltei de licença a maternidade há pouco tempo. Então, por exemplo, nos processos do ano passado, eu não participei. Mas teve um caso desse, de a gente solicitar um determinado item, e quando esse item chegou, ele chegou errado. E aí, foi uma falha clara de comunicação da pessoa do setor de compras que deveria ter. No momento lá que houve uma dúvida, porque a gente entende que materiais de laboratório, as pessoas não precisam saber o que são, né? A coisa técnica é da nossa parte. Mas quando há uma dúvida qualquer, a gente pede para que eles nos perguntam. Olha, se tiver com qualquer dúvida, vocês podem perguntar para a gente. E houve um ruído desse. Então, a

98 pessoa teve dúvida, não sanou com a gente, comprou o material errado. Quando chegou, chegou o item errado. Então, assim, e a gente já teve isso  
99 acontecendo também em outras oportunidades. Então, isso é ruim. Porque acaba que, nesse caso, conseguiu contornar. A gente conseguiu reaver o item  
100 que a gente queria. Mas, em casos anteriores, a gente não conseguiu, por exemplo. A gente já comprou material aqui que fica até em desuso. Então, a  
101 gente acabou gastando um dinheiro que não deveria ser gasto da unidade, que já é difícil de conseguir, para um material que a gente usa, mas fica  
102 subutilizado. Não havia necessidade de comprar. Não conseguimos a troca pelo item que a gente queria, justamente por essa falha na comunicação, na  
103 verdade. **E qual decisão difícil ou sensível que você precisou tomar em algum momento aí do processo de compras?** As decisões mais difíceis são sempre  
104 para caber, conseguir fazer caber as nossas necessidades dentro do orçamento limitado. Essas são sempre as decisões mais difíceis, porque material de  
105 laboratório não é barato. E tem a questão também do superfaturamento das coisas, que a gente sabe que existe, infelizmente, no país. Quando a venda  
106 para órgãos públicos, a gente sabe que o preço fica supervalorizado. Então, a gente já tem um orçamento pequeno, já compra coisas com valor muito alto.  
107 Então, assim, é sempre muito difícil no início do ano não fazer aquela lista imensa que a gente tem de necessidades para caber no orçamento muito  
108 pequeno. Então, esse é o nosso maior desafio, conseguir comprar os itens que o laboratório precisa para não parar as atividades dentro do orçamento  
109 pequeno e com preços exorbitantes. **E com relação ao processo de compras públicas, como vocês compartilham o conhecimento produzido em relação a**  
110 **esse tipo de processo?** Como a gente compartilha entre a gente? **Isto.** Não sei dizer. Eu acho que todas as informações que eu tenho em relação a  
111 processos de compras, eu recebi vindo das reuniões de compras que o campus faz. Então, todo início de ano tem uma reunião de compras e ali eles  
112 explicam mais ou menos como funciona. Hoje em dia, como a Comissão é sempre a mesma, não tem mais essa explicação. Mas lá no começo, quando ela  
113 foi formada, eles explicavam como era o passo a passo e tudo na época, mas também foi mudando ao longo do tempo. Tudo foi atualizando. Mas enfim,  
114 todas essas informações que eu sei que é pouco sobre os processos de compras vêm dessa reunião que a gente faz sempre no início do ano ou até acontece  
115 também no meio do ano, em momentos de necessidade, essas reuniões de compras onde você tem representantes administrativos e de cada setor e ali a  
116 gente tira as nossas dúvidas, basicamente. Mas nunca dos processos pormenorizados. Então, a gente sempre vai tirar dúvida do que a gente precisa fazer  
117 para começar o negócio, porque o negócio andar. E o que acontece depois, a gente nunca está muito por dentro, já que não é a gente que fica responsável  
118 por essa parte. Mas as poucas informações que eu tenho vêm daí, dessa reunião de compras que o campus mesmo faz. E eles vão nos informando o que a  
119 gente precisa fazer de documento para iniciar os processos. **Entendi. E como é feito o compartilhamento formal desse conhecimento?** Quando tem alguma  
120 alteração grande nos processos, eles mandam e-mail informando que houve alteração. Mas nunca explicando como que a coisa funciona. Eu acho que  
121 também porque nós não fazemos essas requisições de compras. Eu acho que é mais informando, a partir de agora os processos de compras, precisam do  
122 documento tal, tal, tal, que antes não precisava. Ou precisa inserir determinada informação que antes não precisava. Eu acho que o que chega para a gente  
123 é mais a coisa por alto. Não lembro de ter recebido um e-mail com, sei lá, um passo a passo de como vai ser o novo processo de compra do início ao fim. Se  
124 eu recebi, realmente não lembro. Pode ser que eu tenha recebido, mas que eu me fale a memória. Mas quando as coisas são mais importantes assim,  
125 geralmente é via e-mail mesmo, institucional. **Entendi. E como que você faz quando tem dúvidas na hora de executar um processo?** Aí a gente ou manda  
126 e-mail, ou mais informalmente via WhatsApp mesmo, que a gente tem essa comunicação via WhatsApp com o setor de compras. Então a gente sempre  
127 pergunta para alguém o que fazer. Alguém do próprio setor. Como que a gente preenche esse documento? Como que a gente faz isso aqui? E eles nos  
128 respondem. **E teve algum contrato que demandou atualização sua? Alguma requisição que precisou dessa atualização sua?** Talvez. Mas eu não estou  
129 lembrando agora. Não sei te responder. **Tá. E você, na sua percepção, o seu conhecimento sobre a legislação de licitações, ele tem sido suficiente para**  
130 **realizar as suas atividades?** Bom, para o que me é exigido, que é começar o processo, sim. Porque basicamente a gente faz os documentos realmente

131 solicitando o que o laboratório precisa. Como eu não sou responsável por iniciar o processo efetivamente no sistema, por dar prosseguimento ao processo,  
132 então acredito que as informações que eu tenho são suficientes para a minha demanda, que é simplesmente iniciar, fazer o pedido do que eu estou  
133 precisando. Então sim, agora, se fosse necessário eu, XXXXXXX, começar um processo por qualquer motivo, eu não saberia nem por onde começar. **Entendi.**  
134 **E como que os gestores aí na unidade, eles incentivam com a capacitação ou o desenvolvimento sobre compras públicas?** Olha, eu lembro de já ter visto  
135 no grupo, por exemplo, o WhatsApp, que tem todo mundo, eles informando que teria cursos sendo ofertados sobre isso. Mas acho que é isso, nunca vi nada  
136 além. Mas é que eu te falei, também não sou do setor responsável por isso. Acredito que haja um incentivo maior por parte da gestão para os técnicos que  
137 fazem essa parte. Agora, para a gente aqui da pontinha da linha, eu já lembro de ter visto mencionando aqueles cursos. Como que são aqueles cursos que a  
138 gente pode fazer? Como é que é, XXXXX, tu lembra? Aqueles cursos que a gente faz... Online? Não, é tipo curso para progressão. Não tem esses cursos de  
139 capacitação? Capacitação, eu lembro que eles quando abrem sobre processos de compras, eles colocam, ah, vai ter curso de capacitação em licitações e não  
140 sei o quê. Eu acho que eles sempre colocam sobre isso. Mas como não é a nossa área afim, acaba que eu, não é no meu caso, eu nunca fiz um curso desse,  
141 nunca me interessei também em fazer, porque a minha área é outra e eu acabo fazendo outros tipos de cursos. Mas vindo deles é mais assim, uma coisa  
142 mais geral, que eu já tenha visto. **Entendi. E quando chega um novo servidor, como que é compartilhado o conhecimento para ele sobre as compras**  
143 **públicas? Como seria esse procedimento?** Eu não posso dizer sobre os administrativos, eu estou imaginando assim, chegou alguém novo no laboratório, um  
144 colega novo. A gente senta com ele, explica todo início de ano, basicamente passa para ele que nós sabemos, todo início de ano tem uma reunião de  
145 compras, no início do ano, onde ali vão informar para a gente quanto é o orçamento que nós temos, como que a gente tem que proceder e os prazos,  
146 especialmente isso, quanto que temos para gastar e o prazo que temos para fazer toda a documentação. E a gente precisa fazer essa documentação,  
147 entregar para compras para que ela inicie os processos, até a data tal. E aí a gente explica para a pessoa como que é feito esses documentos que nós temos,  
148 que basicamente são os DFDs, os termos de referência. Isso. Agora, em relação a um administrativo que mexe mais com essa parte, eu não sei te informar.  
149 **E na sua percepção, quais cursos de capacitação você identifica como primordiais para um processo de compras públicas?** Eita aí, é esse tipo de curso que  
150 ele já... Eu já lembro assim, obviamente eu não lembro o nome do curso, mas eu lembro dele já colocarem lá, no caso dos gestores, colocarem, ó gente,  
151 abriu lá na PR não sei o quê, curso sobre licitação. Esse eu lembro bastante, que eu acho que até é pouco recente, licitações, enfim, sobre esses tipos de  
152 compras variados que tem. Mas assim, eu não sei te listar especificamente nenhum curso, até porque eu nunca fiz. Nenhum curso nessa área, desde que eu  
153 entrei aqui. **Certo. Então, muito obrigada pela sua participação, que é o final. E agora eu gostaria que você compartilhasse aí as sugestões, críticas, se**  
154 **tiver algo a mais que você lembre sobre o processo de compras, também pode ficar à vontade.** Então, é o que eu te falei, assim, a gente faz muito pouco  
155 no processo, né? E a gente tem, então, essa visão nossa desse lado, dessa pontinha da linha. Então, basicamente, o que a gente faz é iniciar o processo. Não  
156 é nem iniciar, a gente só diz pra vocês, pra vocês não, pros setores de compras, ó, a gente precisa disso e a gente dá a documentação que nos dizem ser  
157 necessárias, que são as DFDs, os termos de referência, né? Então, assim, nem a gente inicia o processo, né? Mas eu acho, assim, conversando com você e  
158 tudo, a gente percebe o quanto que a gente sabe pouco sobre os processos, né? E seria interessante sabermos mais de como funciona, até pra que diminua  
159 esse ruído, né? A gente saber a quem cobrar, como cobrar, quando devemos cobrar também, quando que a responsabilidade é nossa, por alguma falha nas  
160 compras, né? Eu acho que é importante, tem muito também do fato de falta de interesse, no meu caso, né? Como eu te falei, sou bióloga, trabalho em  
161 laboratório, então a minha área de conhecimento é totalmente diferente, então talvez falte interesse meu, né? Da minha parte em procurar saber melhor,  
162 detalhar melhor todos esses processos, né? Talvez também seria interessante partir dos gestores, de repente fazer, voltar a fazer o que eles faziam. Eu  
163 lembro que quando a gente tinha reunião de compras, eles explicavam direitinho, passo a passo, olha, acontece isso, isso, isso, todas as fases, né? Talvez

164 valha a pena, tipo, toda a primeira reunião do ano, eles relembrarem isso, olha, gente, vocês vão entregar esses documentos, a partir daqui, o que o setor  
165 de compra faz? Faz isso, isso e isso. Aí a empresa tem tanto tempo pra responder e depois o setor de compra faz aquilo, aquilo, aquilo. Dá pra gente um  
166 panorama geral pra gente também não ficar só cobrando setor de compras quando às vezes, não depende deles também, depende da resposta da  
167 empresa? Então acho que esclarecer é sempre bom. Acho que talvez vale a pena esse todo ano ali dar aquele resumão. Até porque todo ano quase também  
168 tem atualização em como esses processos são feitos, né? E aí eu acho válido, né? Tá sempre atualizando ali, olha gente, hoje mudou, a partir desse ano vai  
169 ser assim, não é mais do jeito que era, eu acho que se fizer essa conversa no início do ano, todo mundo fica mais esclarecido, acho que facilita bastante a  
170 comunicação. **Entendi. Tá bom, obrigada, só um minutinho que eu vou encerrar aqui a gravação.** Tá.

## APÊNDICE D – ANÁLISE INDUTIVA DA TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA COM REQUISITANTE, PARA ILUSTRAR

Pergunta	Depoimento Literal	Ideias centrais <b>diretas</b> (explicitas)	Ideias centrais <b>indiretas</b>	Síntese	Rotulo ou Categoria
<b>1- Então, XXXX, eu gostaria de saber quanto tempo você atua na UFRJ.</b>	2015, tem <b>9 anos já</b> . Vai fazer 9 anos agora em fevereiro	9 anos	Já tem estabilidade laboral (3 anos)	Servidor estável, atua na UFRJ há 9 anos e 11 meses.	Perfil do entrevistado
<b>2- E no campus, daí de Duque de Caxias?</b>	É o <b>mesmo tempo</b> . Eu já entrei direto para cá, o meu concurso foi para cá	Desde o ingresso atua no campusDC		Atua no Campus DC desde o ingresso na UFRJ	Perfil do entrevistado
<b>3 -E qual é a sua formação profissional e acadêmica?</b>	Eu sou <b>bióloga</b> , tenho <b>mestrado e doutorado</b> pelo UFRJ, em bioquímica.	Graduada em X, Mestre e Doutora em X.		Graduada em X, Mestre e Doutora em X	Perfil do entrevistado
<b>4- E qual é o seu trabalho aí na sua unidade?</b>	Eu <b>trabalho no laboratório de X</b> [refere-se ao setor que atua] como técnica de laboratório. Junto com as minhas colegas, a gente faz todo o <b>preparo das aulas, práticas</b> , a gente faz toda a administração do laboratório. Basicamente é isso	Atua como técnico de laboratório de X [refere-se ao setor que atua].	Prepara a aula e administra os materiais utilizados.	Atua como técnico de laboratório de X [refere-se ao setor que atua], faz o preparo das aulas e a gestão de materiais.	Perfil do entrevistado

<p><b>5- E quais são as necessidades de produtos e serviços que você pode dar como exemplo para realizar suas atividades?</b></p>	<p>São muitas. Nós somos responsáveis por <b>manter os estoques do laboratório</b>. Então a gente precisa estar sempre de olho nos insumos. Então a gente que faz esse pedido da reposição de todos os <b>insumos que os alunos usam no laboratório</b> para as aulas práticas, os projetos de extensão, enfim, todo mundo que usa o laboratório. Mais de um laboratório, na verdade não é só o da X [refere-se ao setor que atua], também tem o da micro. E a gente que faz esses pedidos de compras todos. Então, <b>tanto os insumos laboratoriais quanto consertos, no caso serviços</b>, também de consertos de equipamentos, enfim. Então basicamente é isso. São os insumos laboratoriais e as demandas de serviços para o laboratório.</p>	<p>Faz requisições tanto para reposição de insumos, consertos de equipamentos e demais materiais para a aula.</p>	<p>Responsáveis por manter os estoques dos insumos necessários para as aulas práticas.</p>	<p>Responsável por solicitar a reposição de insumos, consertos de equipamentos e outros materiais para as aulas.</p>	<p>1 – Demandas, percepções e atividades praticadas pelo setor requisitante.</p>
<p><b>6- Entendi. E quando você tem a necessidade de adquirir algum produto, algum serviço, como inicia esse processo de aquisição aí na unidade?</b></p>	<p>Bom, então a gente tem <b>um período que a gente</b>.. ao longo do ano conforme as coisas vão terminando a gente vai montando já nossa <b>listinha de necessidades</b> para o próximo ano, porque existe uma janela de tempo onde a gente pode fazer essa solicitação, essas requisições de compras. Então a gente pega toda <b>demanda que veio acumulando do ano anterior</b>, quando abre essa janela, que geralmente é no início do ano, a gente faz as solicitações, <b>faz os DFDs</b>, os documentos necessários, inserindo todo o material que a gente tem na nossa listinha <b>para poder o setor de compras</b> dar prosseguimento nas compras. Na verdade, a gente faz só a requisição do material. A gente só inicia o processo, fala para eles o que a gente precisa e eles dão prosseguimento no processo.</p>	<p>Iniciam a requisição elaborando o DFD e demais documentos necessários, encaminha o processo ao setor de compras</p>	<p>Ao longo do tempo elabora a lista de necessidades para o próximo ano. Quando o período de compras abre, utiliza essa lista para realizar a requisição inicial ao setor de compras.</p>	<p>Faz o levantamento das necessidades ao longo do ano, e no ano seguinte utiliza essa lista para elaborar o DFD e demais documentos necessários para realizar a requisição inicial ao setor de compras.</p>	<p>1 – Demandas, percepções e atividades praticadas pelo setor requisitante</p>
<p><b>7 - na sua percepção, qual é a importância do setor de compras</b></p>	<p>É fundamental, porque <b>sem eles realmente não há aquisição de nada</b>, não há compra, não tem os serviços, não são realizados, enfim. <b>Eu entendo que passa por eles toda essa tramitação</b>.</p>	<p>Setor de compras é fundamental, sem ele não há requisição,</p>	<p>Toda a tramitação de compras passa pelo setor de compras.</p>	<p>Setor de compras é fundamental, sem ele não há aquisições e</p>	<p>2 - Função estratégica do setor de compras</p>

<p>para o campus?</p>	<p>Posso ter errada porque não sou da parte administrativa, mas o meu entendimento é que todos os setores têm suas demandas e passam, em algum momento, para o setor de compras dar continuidade, fazer a abertura dos processos, enfim, dar continuidade para essas compras serem efetuadas, as compras dos serviços. Então, para o campus, enfim, para qualquer unidade da UFRJ, sei que são de extrema importância, com certeza</p>	<p>não há compra, não tem serviço.</p>		<p>contratações.</p>	
<p><b>8 - Você falou aí que a demanda é muito grande e eu gostaria de saber agora como essas demandas são priorizadas para solicitar, até chegar no setor de compras.</b></p>	<p>Então, aqui no caso dos laboratórios, a gente...como eu te falei, ao longo do ano a gente vai vendo as coisas que vão terminando dos nossos estoques. Conforme foi passando tempo os anos com a experiência, a gente já sabe quais são os materiais que costumam acabar mais rápido, o que são mais utilizados nas aulas, tanto nas aulas práticas, quanto nos projetos de extensão, então a gente já meio que sabe o que todo ano tem que ser pedido. São materiais que, se faltarem, não têm aula prática. O laboratório fica inviabilizado, como luva, por exemplo, alguns tubos que são muito utilizados, alguns reagentes que são muito utilizados. Então, se essas coisas faltarem, não tem aula, ou prejudica-se a maior parte das aulas. Então, a gente sempre prioriza esses materiais que são vitais para que as aulas ocorram. Essa é a nossa sempre prioridade. Em cima disso, a gente tem sempre que encaixar esse material todo no pequeno orçamento que temos anual. Então, é uma dificuldade, mas a gente sempre prioriza quais os materiais que são imprescindíveis para que as aulas ocorram. Sem eles, não tem aula. A gente sabe que tem coisas que dá para a gente contornar. Tem material que um reagente ou outro que, se acaba, a gente consegue pegar</p>	<p>A partir da lista de controle de estoque, prioriza-se as demandas necessárias para viabilizar a aula prática.</p> <p>Com o tempo e experiência, os técnicos conhecem quais são os materiais mais utilizados.</p>	<p>Precisam encaixar toda a demanda no pequeno orçamento disponível</p>	<p>São priorizadas as demandas necessárias para viabilizar a aula prática, encaixando-as no pequeno orçamento disponível.</p>	<p>3 - Formas de distribuição e priorização da demanda.</p>

	emprestado ali ou substituir por outro, mas tem coisas que não. Então, as prioridades são materiais sem os quais as aulas não ocorrem. Então, a nossa prioridade, a nossa lista é montagem em cima disso, visando, obviamente, no final nosso orçamento. Tem que caber no orçamento também. Entendi.				
<b>9 - E na sua vivência nessa comunicação com o setor de compras, você já participou de algum processo de dispensa de licitação?</b>	<b>Sim.</b> A gente que inicia, na verdade. O pontapé inicial vem dos setores requisitantes. Então, de uma forma ou de outra, a gente sempre participa do processo, mesmo que no começo.	Reconhece que já participou de um processo de dispensa de licitação	O inicio do processo vem do setor requisitante.	Reconhece que já participou de uma dispensa e que é responsável pelo início do processo.	
<b>10 - E quais problemas que você identifica nesse processo, no seu dia a dia?</b>	Nas compras, em geral? Até o final, assim, do início da nossa solicitação até chegar o material na nossa mão? <b>Sim.</b> No processo como um todo, né? Então, a <b>maior dificuldade</b> que a gente tem, talvez seja mais fácil de contornar, porque eu acho que talvez já <b>falta de comunicação</b> . Porque nós fazemos uma lista dentro do nosso orçamento, a nossa lista de prioridade. <b>E a gente entrega todo esse material</b> , então as DFDs, os termos de referência, tudo isso... a gente entrega para o setor de compras dentro do prazo, que é determinado. E aí eles vão iniciar o processo, e ao longo do ano, pode acontecer da gente não conseguir comprar determinado material por diversas questões, ou a empresa desiste, ou acontece alguma coisa com a empresa, ela não está, sei lá, legalizada, não sei. Pode acontecer alguma coisa que a empresa desiste de entregar, vamos supor, um material, um dos materiais que a gente pediu. E acontece muitas vezes da gente <b>não ter o retorno para a gente em tempo</b> hábil, para que a gente troque. Bom, eu não	Maior dificuldade é a falta de comunicação entre o setor de compras e o setor requisitante.  O setor requisitante faz todo o trâmite inicial da demanda e encaminha ao setor de compras, mas não recebe o feedback do pedido ao longo do processo, com tempo hábil para possíveis ajustes.	Devido ao ruído de comunicação e a falta de feedback, deixa-se de comprar algum item necessário para a aula prática, desperdiçando recurso públicos.	Falta de comunicação entre os setores de compras e requisitante causa problemas. O setor requisitante encaminha a demanda, mas não recebe feedback ao longo do processo, resultando em atrasos e desperdício de recurso.	<b>4 - Reclamações, problemas e desafios do setor de compras</b>

	<p>posso comprar o item A, mas eu posso trocar pelo item B, que para mim também é muito importante. Então a gente percebe que tem essa dificuldade de comunicação, às vezes um ruído, do setor de compras com os laboratórios em geral, que faz com que às vezes a gente perca dinheiro, ou que não consiga tempo repor, sabe? Trocar um item pelo outro, às vezes a gente só sabe lá no final, olha, a gente pediu A, B e C, a gente conseguiu comprar A e B. Por que não conseguiu comprar C? Porque a empresa desistiu. Poxa, mas quando desistiu não dava tempo para trocar por outro item, às vezes dava, às vezes não, mas enfim. A gente só tem esse retorno no final do processo, não ao longo do processo. Eu acho que isso seria importante, essa manutenção, ficar sempre em contato com a gente, um setor com outro, para a gente ver se há possibilidade de trocar ou de aumentar a número do item A. Já que eu não consegui comprar o C, eu posso aumentar o A e o B, para ainda mantendo dentro do meu orçamento. Então acho que falta um pouco essa comunicação ser melhor, eu acho. Entre no caso X [refere-se ao setor que atua], como setor requisitante, e compras como setor que vai fazer os processos correrem. Eu acho que essa é a maior dificuldade</p>				
<b>11 - Certo. E agora eu gostaria que você me contasse quais documentos que você conhece que descreve o passo-a-passo para</b>	<p>Olha, eu sei que a gente faz aqui DFDs e temos de referência. Mas assim, não sei de outro documento que me diga o passo-a-passo, ou sei lá, o que eu tenho que fazer, o que cada um significa, não sei. O que nós fazemos aqui, a gente faz toda essa pesquisa, dentro até do site mesmo, para poder ver o número do item, lá o CatMart, o CatServe, enfim, a gente já faz todo o documento de solicitação de demanda, de</p>	<p>Não conhece um documento que descreva um passo a passo de dispensa de licitação.</p>	<p>Elabora a documentação necessária para a requisição inicial, desconhece os demais documentos necessários.</p>	<p>Não conhece algum documento que descreva o passo a passo de uma compra pública.</p> <p>Faz a requisição inicial e não tem conhecimento sobre as demais etapas</p>	<p>5 - Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas.</p>

realizar uma dispensa de licitação.	oficialização de demanda, uma coisa assim que a DFD a gente faz, faz o termo de referência e daí para frente não sei mais os documentos que são necessários, aí já sai da nossa de mão			do processo.	6 - Desconhecimento dos setores externos sobre o processo de compras
12 - Certo. E a próxima pergunta seria até essa, quais documentos padronizados você usa para realizar uma solicitação de compras?	Sim, são esses dois, a DFD, que nós preenchemos, e o termo de referência. Inclusive as DFDs elas são do laboratório de X [refere-se ao setor que atua], o termo de referência a gente já unifica, que aqui tem outros laboratórios, então no termo de referência a gente já faz uma unificação aqui de todos os laboratórios, porque já entra todos os itens, por exemplo, o item A, B e C, a X [refere-se ao setor que atua] quer, a química quer o item B, o Numpexbio quer o item C, então a gente no termo de referência junta já as quantidades que todo mundo quer do mesmo item, para facilitar o processo de compras lá na frente. Então isso já foi unificado entre a gente aqui, isso já ocorre, já tem um tempo, mas são esses dois documentos que eu estou lembrando agora que a gente participa, que fazemos.	Utiliza os documentos padronizados: DFD e Termo de Referência.	Os laboratórios elaboram os DFDs individualmente e posteriormente os unificam no termo de referência.	Setor requisitante utiliza o DFD e TR como documento padronizado.	5 - Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas.
13 - Certo. E eu gostaria que você descrevesse como é o passo a passo de uma compra por dispensa de licitação	Então, como eu te falei, ao longo do ano a gente faz o nosso inventário, o que está faltando e o que não está. Quando abre esse período que a gente faz sempre uma reunião de compras no início do ano, onde eles vão explicar qual o orçamento que nós temos, enfim. E aí eles dão um período para que a gente entregue, eles deve desde os termos de referência, que são os documentos que nós fazemos. A partir daí eu não faço ideia da documentação necessária para que as compras cheguem no laboratório. Então até o meu conhecimento vai até ali o termo de referência	1 - Setor requisitante faz inventário ao longo, anotando os itens que estão faltando.  2- Participa da reunião para saber do orçamento disponível.  3 – Elabora o termo de referência.  4- Desconhece as	Todo inicio de ano há a reunião de compras para explicar o orçamento disponível.  Setor requisitante elabora o termo de referência e desconhece as demais etapas do processo de licitação.	Anualmente o setor requisitante participa da reunião de compras a qual é exposto o orçamento disponível. Então elabora os documentos da requisição inicial e o termo de referência, a partir disso, desconhece as demais etapas de uma compra pública.	1 – Principais demandas, percepções e atividades praticadas pelo setor requisitante

		demais etapas.			
<b>14 - E como, depois que termina o processo de compra, como é a sua percepção aí até o produto chegar até você?</b>	É o que eu te falei, tem aquela <b>dificuldade de comunicação</b> . Então, quando finaliza o processo todo, aí geralmente <b>a gente vai, pede para alguém do setor de compras dizer</b> para a gente pelo menos o que conseguiu ou não realmente adquirir. E aí a gente fica no aguardo para a entrega das empresas. E já aconteceu já também de elas não entregarem, enfim, de ter problema nessa entrega. Não faziam realizar a entrega, não entregaram errado. Mas eu entendo que é um problema com a empresa particularmente. Mas é isso, <b>a gente tem esse retorno no final</b> , que acaba o período de compras ali, do que realmente foi que se conseguiu adquirir ou não. <b>E ficamos no aguardo da entrega do material.</b>	Há uma dificuldade na comunicação entre os setores. Setor requisitante só tem o feedback do setor de compras no final do processo e ficar aguardando a entrega do material.	Setor requisitante precisa procurar alguém do setor de compras pra saber o andamento do processo.	Há dificuldade de comunicação entre setores. Para ter informações do processo ao longo de sua execução, o setor requisitante precisa ir até o setor de compras, já que esse só dá esse feedback no final do processo.	<b>4 - Reclamações, problemas e desafios do setor de compras</b>
<b>15 - E como que a descrição formal de um passo a passo sobre uma dispensa de licitação, por exemplo, impactaria nas suas atividades?</b>	Ah, eu acho <b>que seria importante</b> . Porque até, como eu te falei, <b>que nosso maior problema é a comunicação</b> , no caso, né? Não é um problema grande, nem difícil de ser resolvido, mas às vezes um ruído. Então <b>eu acho que se todo mundo tivesse a par de todos os pormenores</b> . De quais são os passos dos processos, no caso do processo de dispensa, eu acho que ia facilitar. Porque o nosso entendimento em, ah, <b>agora eu posso cobrar, entre aspas, cobrar do setor de compras</b> , ou, ah, não tem nada a ver com o setor de compras, a questão com a empresa, enfim, eu acho que isso facilitaria, né? <b>O nosso entendimento facilita</b> a gente até saber em que, até quando a gente pode cobrar, até quando acrescentar coisas, quando que não. Enfim, eu acho que facilitaria. <b>Diminuiria o ruído</b> , na verdade. Se todo mundo soubesse o passo a passo do processo eu acho que seria interessante.	A construção formal de um passo a passo seria muito importante, pois permitiria conhecer as etapas e seus respectivos responsáveis do processo, ou seja, facilitaria o entendimento.	Facilitaria e diminuiria o ruído de comunicação.	Formalizar um passo a passo do processo traria clareza sobre as etapas e os respectivos responsáveis, reduzindo ruídos na comunicação e facilitando o entendimento.	<b>5 - Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas</b>

<p><b>16 - Entendi. E como que é feito o controle de execução de cada processo? Como você monitora?</b></p>	<p>A gente <b>fica de tempos em tempos</b> enviando um e-mail para o setor de compras. Porque o setor de compras determina, geralmente, uma pessoa para ser o interlocutor, né? Com os laboratórios. E a gente manda e-mail para essa pessoa perguntando... e ai, em que pé que está? Como estamos? O que conseguimos comprar? O que não conseguimos? E aí é nesse momento que, às vezes, você tem um ruído. Nesse momento que poderia ser dito para a gente, ah, não conseguimos. Conseguimos X, não conseguimos Y. Talvez desse tempo ainda de, sei lá, trocar de itens, de atualizar itens. E, às vezes, a gente sente um ruído nesse momento. Mas a gente envia e-mails ao longo do ano, sei lá, uma vez por mês, para a gente saber em que pé está o processo. <b>O que foi para frente e o que não foi</b>. O que desistiu, o que não vai vir. Até para a gente se programar em relação às aulas, né? Poxa, esse material a gente precisava, não vai ter. Então a gente tem que ter o maior controle desse estoque, porque está acabando. Então a gente <b>fica sempre</b> nessa corda-bamba aí, né?</p>	<p>Para ter informações do processo, o setor requisitante solicita as informações por e-mail ao setor de compras. Busca esse retorno mensalmente, pois precisam saber o que de fato será comprado para poder se programar para as aulas práticas.</p>	<p>Mesmo buscando as informações, não recebe o retorno a tempo sobre o insucesso de um processo a tempo de consertá-lo ou trocá-lo por outro pedido.</p>	<p>O requisitante solicita informações por e-mail ao setor de compras mensalmente sobre o andamento dos processos, a fim de se programar para as aulas práticas. No entanto, nem sempre recebe retorno a tempo sobre o insucesso de um processo, o que inviabiliza a correção ou substituição de pedidos, prejudicando assim a execução das aulas.</p>	<p><b>4 - Reclamações, problemas e desafios do setor de compras {Setor Requisitante}</b></p>
<p><b>17 - na sua percepção, existe algum mecanismo de mensuração, de satisfação do usuário? Do setor de compras? Atualmente? Sim.</b></p>	<p>Que seja <b>formal, não</b>. Informal, talvez. Por que a gente consegue... Acho que temos aqui <b>no campus, talvez, abertura para falar</b>. Ou com certos setores de compras, ou com a própria pessoa responsável. Poxa, aconteceu isso, isso, isso. Vamos resolver e tudo. Mas eu acho que formalmente não tem. Ou eu desconheço, na verdade. Pode ser que tenha e eu desconheça</p>	<p>Não há mecanismo formal de mensuração da satisfação.</p>	<p>No Campus, há abertura de comunicação entre as pessoas.</p>	<p>Não há mecanismo formal para medir a satisfação, mas há aberta de comunicação entre os servidores do Campus.</p>	<p><b>5 - Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas</b></p>
<p><b>18 - Certo. E agora queria que você me contasse uma situação crítica ou</b></p>	<p>É, então, sempre são esses tipos de situação, né? De a gente chegar no <b>final do período, achar que tudo que a gente tinha pedido tinha ido para frente</b>, os processos. E aí, no final, quando as</p>	<p>Situações críticas: Falha de</p>	<p>Devido ao pequeno orçamento, o</p>	<p>Situações Críticas acontecem devido a falha</p>	<p><b>7 - Situações críticas,</b></p>

<p>marcante que você tenha vivenciado aí no processo de compras.</p>	<p>coisas começam a chegar, às vezes a gente percebe, poxa, que item que a gente comprou não chegou ainda. E que a gente ia saber que o negócio não foi comprado. Então, isso realmente é muito complicado, né? Porque, como eu te falei no começo, a gente sempre prioriza aqueles materiais que são imprescindíveis para as aulas, né? Então, quando não chega alguma coisa, a gente precisa até ver o que vai fazer, às vezes, para não ter alguma disciplina muito prejudicada. Acho que foi, é porque, assim, eu estou voltando de, voltei de licença a maternidade há pouco tempo. Então, por exemplo, nos processos do ano passado, eu não participei. Mas teve um caso desse, de a gente solicitar um determinado item, e quando esse item chegou, ele chegou errado. E aí, foi uma falha clara de comunicação da pessoa do setor de compras que deveria ter. No momento lá que houve uma dúvida, porque a gente entende que materiais de laboratório, as pessoas não precisam saber o que são, né? A coisa técnica é da nossa parte. Mas quando há uma dúvida qualquer, a gente pede para que eles nos perguntuem. Olha, se tiver com qualquer dúvida, vocês podem perguntar para a gente. E houve um ruído desse. Então, a pessoa teve dúvida, não sanou com a gente, comprou o material errado. Quando chegou, chegou o item errado. Então, assim, e a gente já teve isso acontecendo também em outras oportunidades. Então, isso é ruim. Porque acaba que, nesse caso, conseguiu contornar. A gente conseguiu reaver o item que a gente queria. Mas, em casos anteriores, a gente não conseguiu, por exemplo. A gente já comprou material aqui que fica até em desuso. Então, a gente acabou gastando um dinheiro que não deveria ser gasto da unidade,</p>	<p>comunicação resulta em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber somente no final do ano que nem tudo que foi requisitado será entregue.</li> <li>- Compra de itens errados, por não sanar as dúvidas com o setor requisitante.</li> </ul>	<p>requisitante já faz a priorização das demandas com os itens imprescindíveis para a aula, e quando há um insucesso em um processo, precisam buscar alternativas para que uma aula não seja prejudicada.</p>	<p>na comunicação. Devido ao pouco orçamento, os itens já são priorizados com demandas imprescindíveis para aula, então quando uma requisição não é atendida, o requisitante precisa buscar meios pra contornar a situação e não prejudicar uma aula.</p>	<p>dificuldades e soluções percebidas</p>
--	---	---	---	---	---

	que já é difícil de conseguir, para um material que a gente usa, mas fica subutilizado. Não havia necessidade de comprar. Não conseguimos a troca pelo item que a gente queria, justamente por essa <b>falha na comunicação</b> , na verdade.				
<b>19 - E qual decisão difícil ou sensível que você precisou tomar em algum momento aí do processo de compras?</b>	As decisões mais difíceis são sempre para caber, conseguir <b>fazer caber as nossas necessidades dentro do orçamento limitado</b> . Essas são sempre as decisões mais difíceis, porque material de laboratório não é barato. E tem a questão também do superfaturamento das coisas, que a gente sabe que existe, infelizmente, no país. Quando a venda para órgãos públicos, a gente sabe que o preço fica supervalorizado. Então, a gente já tem um orçamento pequeno, já compra coisas com valor muito alto. Então, assim, é sempre muito difícil no início do ano não fazer aquela lista imensa que a gente tem de necessidades para caber no <b>orçamento muito pequeno</b> . Então, esse é o nosso maior desafio, conseguir comprar os itens que o laboratório precisa para não parar as atividades dentro do orçamento pequeno e com preços exorbitantes	É difícil quando:  - Precisa encaixar as demandas dentro do orçamento limitado. - Conseguir comprar os itens indispensáveis para a realização da aula prática.		É muito difícil priorizar os itens indispensáveis para aula e encaixá-los dentro do orçamento limitado.	7 - Situações críticas, dificuldades e soluções percebidas
<b>20 - E com relação ao processo de compras públicas, como vocês compartilham o conhecimento produzido em relação a esse tipo de processo?</b>	Como a gente compartilha entre a gente? <b>Isso</b> . Não sei dizer. Eu acho que todas as informações que eu tenho em relação a processos de compras, <b>eu recebi vindo das reuniões de compras que o campus faz</b> . Então, todo início de ano tem uma reunião de compras e ali eles explicam mais ou menos como funciona. Hoje em dia, como a Comissão é sempre a mesma, <b>não tem mais essa explicação</b> . Mas lá no começo, quando ela foi formada, eles	Compartilham o conhecimento por meio das reuniões de compras.	No início da formação da comissão de compras era explicado o processo de compras públicas. No entanto, hoje, por serem os	O conhecimento sobre compras públicas é compartilhado nas reuniões da comissão de compras. No início da formação da comissão, havia mais explicações sobre o processo de compras, mas hoje em	8 - Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.

	<p>explicavam como era o passo a passo e tudo na época, mas também foi mudando ao longo do tempo. Tudo foi atualizando. Mas enfim, todas essas informações que eu sei que é pouco sobre os processos de compras vêm dessa reunião que a gente faz sempre no início do ano ou até acontece também no meio do ano, em momentos de necessidade, essas reuniões de compras onde você tem representantes administrativos e de cada setor e ali a gente tira as nossas dúvidas, basicamente. <b>Mas nunca dos processos pormenorizados.</b> Então, a gente sempre vai tirar dúvida do que a gente precisa fazer para começar o negócio, porque o negócio andar. E o que acontece depois, a gente nunca está muito por dentro, já que não é a gente que fica responsável por essa parte. Mas as poucas informações que eu tenho vêm daí, dessa reunião de compras que o campus mesmo faz. E eles vão nos informando o que a gente precisa fazer de documento para iniciar os processos</p>		<p>mesmos membros, não há mais essa explicação.</p>	<p>dia isso não ocorre mais.</p>	
<p><b>21 - Entendi. E como é feito o compartilhamento formal desse conhecimento?</b></p>	<p>Quando tem alguma alteração grande nos processos, eles mandam e-mail informando que houve alteração. <b>Mas nunca explicando como que a coisa funciona.</b> Eu acho que também porque nós não fazemos essas requisições de compras. Eu acho que é mais informando, a partir de agora os processos de compras, precisam do documento tal, tal, tal, que antes não precisava. Ou precisa inserir determinada informação que antes não precisava. Eu acho que o que chega para a gente é <b>mais a coisa por alto.</b> Não lembro de ter recebido um e-mail com, sei lá, um passo a passo de como vai ser o novo processo de compra do início ao fim. Se eu recebi, realmente não lembro. Pode ser que eu tenha recebido, mas que eu me fale a</p>	<p>Quando há alguma alteração importante no processo, compartilham a informação por e-mail.</p>	<p>Nesse sentido, apenas informam por alto quais são as alterações necessárias, sem explicar em detalhes.</p>	<p>Quando há alteração no processo, a informação é compartilhada por e-mail de forma sucinta.</p>	<p><b>8 - Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.</b></p>

	memória. Mas quando as coisas são mais importantes assim, geralmente é via e-mail mesmo, institucional				
<b>22 - Entendi. E como que você faz quando tem dúvidas na hora de executar um processo?</b>	Aí a gente ou manda e-mail, ou mais informalmente via WhatsApp mesmo, que a gente tem essa comunicação via WhatsApp com o setor de compras. Então a gente sempre pergunta para alguém o que fazer. Alguém do próprio setor. Como que a gente preenche esse documento? Como que a gente faz isso aqui? E eles nos respondem	Dúvidas são sanadas por meio de:  - E-mail - Whatsapp - Perguntando alguém do setor de compras.			9 - Necessidade de múltiplos canais de consulta para sanar dúvidas
<b>23 - . E teve algum contrato que demandou atualização sua? Alguma requisição que precisou dessa atualização sua?</b>	Talvez. Mas eu não estou lembrando agora. Não sei te responder	Não lembra de um processo que demandou atualização.			8 - Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.
<b>24 - Tá. E você, na sua percepção, o seu conhecimento sobre a legislação de licitações, ele tem sido suficiente para realizar as suas atividades?</b>	Bom, para o que me é exigido, que é começar o processo, sim. Porque basicamente a gente faz os documentos realmente solicitando o que o laboratório precisa. Como eu não sou responsável por iniciar o processo efetivamente no sistema, por dar prosseguimento ao processo, então acredito que as informações que eu tenho são suficientes para a minha demanda, que é simplesmente iniciar, fazer o pedido do que eu estou precisando. Então sim, agora, se fosse necessário eu, XXXXX, começar um processo por qualquer motivo, eu não saberia nem por onde começar	Possui conhecimento o suficiente para o que lhe é exigido: Realizar a demanda.	Não conhece as demais etapas do processo.	Conhece o suficiente para iniciar a requisição da demanda, mas desconhece as demais etapas do processo	6 - Desconhecimento dos setores externos sobre o processo de compras
<b>25 - Entendi. E como que os gestores aí na</b>	Olha, eu lembro de já ter visto no grupo, por exemplo, o WhatsApp, que tem todo mundo, eles informando que teria cursos sendo	Os gestores costumam informar	Por não ser do setor de compras, nunca	Os gestores divulgam os cursos de capacitação em	10 - Incentivo à capacitação e

<p><b>unidade, eles incentivam com a capacitação ou o desenvolvimento sobre compras públicas?</b></p>	<p>ofertados sobre isso. Mas acho que é isso, nunca vi nada além. Mas é que eu te falei, também não sou do setor responsável por isso. Acredito que haja um incentivo maior por parte da gestão para os técnicos que fazem essa parte. Agora, para a gente aqui da pontinha da linha, eu já lembro de ter visto mencionando aqueles cursos. Como que são aqueles cursos que a gente pode fazer? Como é que é, XXX, tu lembra? Aqueles cursos que a gente faz... Online? Não, é tipo curso para progressão. Não tem esses cursos de capacitação? Capacitação, eu lembro que eles quando abrem sobre processos de compras, eles colocam, ah, vai ter curso de capacitação em licitações e não sei o quê. Eu acho que eles sempre colocam sobre isso. Mas como não é a nossa área afim, acaba que eu, não é no meu caso, eu nunca fiz um curso desse, nunca me interessei também em fazer, porque a minha área é outra e eu acabo fazendo outros tipos de cursos. Mas vindo deles é mais assim, uma coisa mais geral, que eu já tenha visto</p>	<p>quando há cursos disponíveis de capacitação em compra pública.</p>	<p>se interessou em fazer uma capacitação na área, pois dá sempre prioridade em se capacitar em área de atuação.</p>	<p>compras públicas, mas por não trabalhar diretamente nesse setor, nunca se interessou em realizá-los.</p>	<p>necessidade de constante atualização</p>
<p><b>26 - Entendi. E quando chega um novo servidor, como que é compartilhado o conhecimento para ele sobre as compras públicas? Como seria esse procedimento?</b></p>	<p>Eu não posso dizer sobre os administrativos, eu estou imaginando assim, chegou alguém novo no laboratório, um colega novo. A gente senta com ele, explica todo início de ano, basicamente passa para ele que nós sabemos, todo início de ano tem uma reunião de compras, no início do ano, onde ali vão informar para a gente quanto é o orçamento que nós temos, como que a gente tem que proceder e os prazos, especialmente isso, quanto que temos para gastar e o prazo que temos para fazer toda a documentação. E a gente precisa fazer essa documentação, entregar para compras para que ela inicie os processos, até a data tal. E aí a</p>	<p>Na chegada de um novo servidor, iria sentar e explicar a ele o que sabe.</p>			<p>8 - Processo de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento.</p>

	gente explica para a pessoa como que é feito esses documentos que nós temos, que basicamente são os DFDs, os termos de referência. É Isso. Agora, em relação a um administrativo que mexe mais com essa parte, eu não sei te informar				
<b>27 - E na sua percepção, quais cursos de capacitação você identifica como primordiais para um processo de compras públicas?</b>	Eita aí, é esse tipo de curso que ele já... Eu já lembro assim, obviamente eu não lembro o nome do curso, mas eu lembro dele já colocarem lá, no caso dos gestores, colocarem, ó gente, abriu lá na PR não sei o quê, <b>curso sobre licitação</b> . Esse eu lembro bastante, que eu acho que até é pouco recente, licitações, enfim, sobre esses tipos de compras variados que tem. Mas assim, <b>eu não sei</b> te listar especificamente nenhum curso, até porque eu nunca fiz. Nenhum curso nessa área, desde que eu entrei aqui.	Não sabe listar os cursos da área, até por que nunca fez.			
<b>28 - Certo. Então, muito obrigada pela sua participação, que é o final. E agora eu gostaria que você compartilhasse aí as sugestões, críticas, se tiver algo a mais que você lembre sobre o processo de compras, também pode ficar à vontade.</b>	Então, é o que eu te falei, <b>assim, a gente faz muito pouco no processo</b> , né? E a gente tem, então, essa visão nossa desse lado, dessa pontinha da linha. Então, basicamente, o que a gente <b>faz é iniciar o processo</b> . Não é nem iniciar, a gente só diz pra vocês, pra vocês não, pros setores de compras, ó, a gente precisa disso e a gente dá a documentação que nos dizem ser necessárias, que são as DFDs, os termos de referência, né? Então, assim, nem a gente inicia o processo, né? Mas eu acho, assim, <b>conversando com você e tudo, a gente percebe o quanto que a gente sabe pouco sobre os processos</b> , né? E seria interessante <b>sabermos mais de como funciona, até pra que diminua esse ruído</b> , né? A gente saber a quem cobrar, como cobrar, quando devemos cobrar também, quando que a responsabilidade é nossa, por	<p><b>O setor requisitante percebe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- que faz apenas o início da requisição.</li> <li>- Que seria interessante a retomada das explicações sobre compras públicas nas reuniões da comissão.</li> <li>- Que entender mais sobre a licitação</li> </ul>	<p>A partir desta entrevista, percebeu que sabe muito pouco sobre licitação e identificou sua falta de interesse por não ser da área. Reconhece que se entendesse mais, reduziria o ruído de comunicação.</p>	<p>O setor requisitante percebe que:</p> <p>Sua participação na requisição se limita ao início do processo.</p> <p>Seria útil retomar explicações sobre compras públicas nas reuniões da comissão. Compreender melhor sobre licitações facilitaria a comunicação.</p>	<p>1 – Demandas, percepções e atividades praticadas pelo setor requisitante</p> <p>5 - Carências percebidas nas atividades e as alternativas praticadas</p>

	<p>alguma falha nas compras, né? Eu acho que é importante, tem muito também do fato de falta de interesse, no meu caso, né? Como eu te falei, sou bióloga, trabalho em laboratório, então a minha área de conhecimento é totalmente diferente, então talvez falte interesse meu, né? Da minha parte em procurar saber melhor, detalhar melhor todos esses processos, né? Talvez também seria interessante partir dos gestores, de repente fazer, voltar a fazer o que eles faziam. Eu lembro que quando a gente tinha reunião de compras, eles explicavam direitinho, passo a passo, olha, acontece isso, isso, isso, todas as fases, né? Talvez valha a pena, tipo, toda a primeira reunião do ano, eles relembrarem isso, olha, gente, vocês vão entregar esses documentos, a partir daqui, o que o setor de compra faz? Faz isso, isso e isso. Aí a empresa tem tanto tempo pra responder e depois o setor de compra faz aquilo, aquilo, aquilo. Dá pra gente um panorama geral pra gente também não ficar só cobrando setor de compras quando às vezes, não depende deles também, depende da resposta da empresa? Então acho que esclarecer é sempre bom. Acho que talvez vale a pena esse todo ano ali dar aquele resumão. Até porque todo ano quase também tem atualização em como esses processos são feitos, né? E aí eu acho válido, né? Tá sempre atualizando ali, olha gente, hoje mudou, a partir desse ano vai ser assim, não é mais do jeito que era, eu acho que se fizer essa conversa no início do ano, todo mundo fica mais esclarecido, acho que facilita bastante a comunicação. Entendi. Tá bom, obrigada, só um minutinho que eu vou encerrar aqui a gravação. Tá.</p>	<p>facilitaria a comunicação.</p>			
--	--	-----------------------------------	--	--	--

## APÊNDICE E – PARECER CONSUBSTANCIADO – CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** APRENDIZAGEM COLETIVA EMERGENTE DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE ATIVIDADES NO SETOR DE COMPRAS: Uma proposta para o Campus UFRJ - Duque de Caxias.

**Pesquisador:** DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 71604923.0.0000.0311

**Instituição Proponente:** PPGE UFRRJ

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.298.738

#### Apresentação do Projeto:

##### Apresentação do projeto:

O(A) pesquisador(a) relata que o Campus da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Duque de Caxias Professor Geraldo Cidade – (campus DC/UFRJ), foi criado em dezembro de 2007 para implantar um Polo de Ciência, Tecnologia e Educação na Baixada Fluminense. Até o ano de 2022, o campus DC/UFRJ oferece cursos de graduação, pós-graduação e disponibiliza laboratórios multidisciplinares de pesquisa a seu público composto de servidores, docentes e técnicos e estudantes.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da UFRJ, está previsto o aumento e a criação de novos cursos presenciais, o que revela a perspectiva de crescimento do campus UFRJ – DC demandando realizar compras para atender seu público. O setor de compras do campus UFRJ – DC tem como uma de suas atribuições atender as demandas de contratações de bens e serviços do corpo funcional do campus. Entretanto, até janeiro de 2023 não se conta com um modelo pautado na Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/2021 o que representa uma oportunidade para os órgãos públicos revisarem e aprimorarem seus processos de contratações públicas, nem há ainda uma padronização para registrar e orientar os processos de compras realizados por esse setor. Destarte, na presente pesquisa se responderá: como mapear os processos das atividades de compras públicas do Campus Duque de Caxias, atendendo à nova Lei de Licitações e Contratos

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000  
UF: RJ Município: SEROPEDICA  
Telefone: (21)2681-4749 E-mail: eticacep@ufrj.br

#### Administrativos e à realidade do Campus?

O(A) pesquisador(a) apresenta a seguinte equipe de pesquisa:

A pesquisadora e sua orientadora: BEATRIZ QUIROZ VILLARDI

Trata-se de um projeto de pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2014) de natureza descritiva e intervencionista (VERGARA, 2016), através da pesquisa-ação orientada por uma abordagem interpretativista como forma de entender o fenômeno e, coletivamente, construir uma solução aos problemas do setor compras quais sejam a falta de fluxograma, falta de planejamento, dificuldade de compartilhar conhecimento, entre outros.

Esta pesquisa se restringirá aos conceitos referentes à aprendizagem coletiva, mapeamento de processos de atividades relativos ao setor de compras em autarquias, instituições federais de educação superior.

Temporal: Esta pesquisa aplicada será realizada no período de 2023 a 2024, abrangendo atividades do setor compras de ano 2019 até o ano 2021.

Geográfica: Será delimitado ao município de Duque de Caxias onde funciona o setor de compras do campus UFRJ – Duque de Caxias.

Demograficamente: Restringirá ao setor compras do campus Duque de Caxias, seus componentes e usuários.

#### Coleta de dados

Para compor a base teórica desta pesquisa, será realizado levantamento bibliográfico.

Para a pesquisa de campo os dados empíricos serão coletados mediante entrevista semiestruturada com roteiro (realizada no modo presencial ou virtual, com gravação de áudio); observação participante; levantamento documental das reuniões com registro em ata, consulta a documentos internos do setor de compras, consulta a documentos organizacionais da UFRJ como Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e consulta as leis normatizadoras de licitações públicas.

#### Análise dos dados

Os dados coletados por entrevista serão transcritos e analisados interpretativamente mediante análise qualitativa indutiva, desse modo, durante a análise dos dados, será possível entender o ambiente e desenvolver um conhecimento mais detalhado sobre o objeto de estudo (CRESWELL,

Continuação do Parecer: 6.298.738

2014).

**Desfecho primário:** Espera-se que a partir da construção coletiva do mapeamento de processos de atividades do setor de compras seja possível fomentar a aprendizagem coletiva sobre as compras públicas que se realizam nessa unidade, sistematizar e capacitar os servidores nos processos de compra focados, desse campus.

**Critérios de inclusão:**

- Pertencer aos setores demandantes do setor de compras;
- Ter realizado requisições ao setor de compras;
- Pertencer aos demais setores envolvidos no processo de compras públicas, como, setor financeiro, direção administrativa, direção geral, almoxarifado e setor de patrimônio.
- Membros do setor de compras

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo geral:**

Elaborar o mapeamento de processos de atividades do setor de compras do Campus UFRJ – Duque de Caxias, conforme a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e a realidade do campus.

**Objetivos Secundários:**

Explicitar a situação atual das atividades realizadas no setor de compras;

Levantar as percepções dos envolvidos no processo de compras;

Sistematizar o conhecimento gerado a cerca do mapeamento de processos de atividades do setor de compras;

Descrever o processo de aprendizagem e conhecimento coletivo gerado no setor compras pelo mapeamento realizado no contexto do campus de uma universidade pública

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**RISCOS:**

Para coletar dados no campo será realizado a entrevista semiestruturada com roteiro, levantamento documental e observação participante, cujas

limitações detalham-se a seguir:

Indisponibilidade de tempo dos servidores de participarem da entrevista. Para superar essas limitações, se agendará previamente com os entrevistados, informando-os dos objetivos da pesquisa e que sua participação é desejável pela sua vivência laboral, porém não será compulsória, mas voluntária.

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000  
UF: RJ Município: SEROPEDICA  
Telefone: (21)2681-4749

E-mail: etcacep@ufrj.br

Continuação do Parecer: 6.298.738

**BENEFÍCIOS:**

Esta pesquisa contribuirá na eficiência na gestão dos recursos públicos, influenciando diretamente na qualidade dos serviços prestados pelo campus Duque de Caxias dessa universidade, beneficiando também os membros do setor de compras e seus usuários. Ademais, contribuirá para o conhecimento acadêmico acerca do mapeamento de processos e a aprendizagem coletiva na Administração Pública.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Há a previsão de 10 participantes.

A proponente apresenta como projeto de pesquisa sua dissertação de mestrado, havendo necessidade de adaptar o documento para o formato projeto.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

A proponente apresentou o TCLE, mas não especificou algumas informações obrigatórias, conforme segue:  
1) Na versão modificada do TCLE, foram devidamente apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, técnicas/métodos/práticas e metodologias de coleta/registro e análise de dados nas quais os/as participantes de pesquisa estarão envolvidos.  
2) Na versão modificada do TCLE também foram inseridos os riscos e benefícios da pesquisa. 3) Na versão modificada do TCLE, foi explicitado que a participação na pesquisa não envolve qualquer tipo de remuneração.  
4) Foram, ainda, apresentadas informações para contato em caso de dúvidas, bem como dados do Comitê de Ética, conforme orientado no primeiro parecer.  
5) Por fim, a versão modificada do documento apresenta agora um espaço para rubrica em todas as folhas.

**Recomendações:**

Recomenda-se que o pesquisador acompanhe a tramitação do projeto de pesquisa na Plataforma Brasil com regularidade, atentando-se às diferentes fases do processo e seus prazos:  
a) quando da pendência, o pesquisador terá até 30 dias para responder às demandas e relatoria;  
b) quando da aprovação, o pesquisador deverá submeter relatórios parciais a cada semestre;

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.887-000  
UF: RJ Município: GEROPEDICA  
Telefone: (21)2681-4749 E-mail: edcacep@ufrj.br

Continuação do Parecer: 6.298.738

- c) quando da necessidade de emendas ou notificações no projeto, consultar a Norma Operacional 001/2013 - Procedimentos para Submissão e Tramitação de Projetos.
- d) quando da finalização do projeto, submeter relatório final.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

A adequação à RESOLUÇÃO Nº 466 de 12 de dezembro de 2012, foi plenamente atendida pelo(a) pesquisador(a).

A adequação à RESOLUÇÃO Nº 510 de 24 de maio de 2016, foi plenamente atendida pelo(a) pesquisador(a).

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Observe-se a necessidade de ajustar o cronograma apresentado no projeto, a fim de que as datas previstas para cada etapa coincidam com os dados fornecidos na plataforma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇOES_BASICAS_DO_PROJECTO_2104452.pdf	04/08/2023 11:51:42		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_DAIANELUZ_Modificado.docx	04/08/2023 11:50:25	DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_modificado.doc	04/08/2023 11:45:51	DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Anuencia_UFRJ_assinado.pdf	21/07/2023 15:07:55	DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de	Termo_de_uso_de_imagem_e_voz_UFRJ.docx	21/07/2023 15:07:40	DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE	Aceito

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000  
UF: RJ Município: SEROPEDICA  
Telefone: (21)2681-4749

E-mail: edicacep@ufrj.br

Página 05 de 06

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 6.298.718

Ausência	Termo_de_uso_de_imagem_e_voz_UF RRJ.docx	21/07/2023 15:07:40	DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_ambientevirtual_UFRRJ.doc	21/07/2023 15:06:39	DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto_Daiane.pdf	21/07/2023 15:03:54	DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_DaianeLuz_PlataformaBrasil.pdf	09/07/2023 11:49:12	DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	09/07/2023 11:48:30	DAIANE OLIVEIRA DA LUZ ANDRADE	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SEROPEDICA, 13 de Setembro de 2023

Assinado por:

Valeria Nascimento Lebeis Pires  
(Coordenador(a))

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar  
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000  
UF: RJ Município: SEROPEDICA  
Telefone: (21)2681-4749 E-mail: edcacep@ufrj.br

Página 06 de 06

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

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada APRENDIZAGEM COLETIVA EMERGENTE DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE ATIVIDADES NO SETOR DE COMPRAS: Uma proposta para o *Campus UFRJ – Duque de Caxias*. O objetivo desta pesquisa é elaborar nessa unidade o mapeamento de processos de atividades do setor de compras do *Campus UFRJ – Duque de Caxias*, atendendo a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e à realidade do *campus*. A pesquisadora responsável por esta pesquisa é Daiane Oliveira da Luz Andrade, mestrandona Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, no Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Você receberá os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo, em favor de não identificá-lo(a).

As informações serão obtidas da seguinte forma: Será realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e intervencionista de pesquisa-ação. Os dados de campo serão coletados por meio de levantamento documental, observação participante e entrevista semiestruturada, e analisados através da análise qualitativa indutiva. A entrevista semiestruturada será realizada de forma individual com roteiro contendo aproximadamente 21 questões, com duração estimada de 60 minutos. A entrevista será gravada via vídeo e/ou áudio para fins de transcrição para viabilizar a análise dos dados.

A sua participação envolve os seguintes riscos previsíveis: Os riscos desta investigação, embora sejam mínimos, podem envolver situações de constrangimento ou desconforto ao apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas, bem como questões relacionadas à privacidade e confidencialidade. Com a intenção de mitigar esses riscos, serão adotadas algumas medidas de prevenção, conforme descrito a seguir:

Para garantir a privacidade e confidencialidade dos participantes, será assegurado o sigilo dos dados pessoais coletados. Todas as informações obtidas serão tratadas de forma estritamente confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. Nomes ou quaisquer informações que possam identificar individualmente os participantes serão mantidos em sigilo e apenas resultados agregados e anonimizados serão divulgados. Ademais, o participante tem a liberdade e o direito de interromper a entrevista a qualquer momento e a mesma poderá ser remarcada para momento mais oportuno, caso assim o entrevistado deseje.

Sua participação possui os seguintes benefícios: Esta pesquisa contribuirá na eficiência na gestão dos recursos públicos, influenciando diretamente na qualidade dos serviços prestados pelo *campus* Duque de Caxias dessa universidade, beneficiando também os membros do setor de compras e seus usuários. Ademais, contribuirá para o conhecimento acadêmico acerca do mapeamento de processos e a aprendizagem coletiva na Administração Pública.

Você está sendo consultado sobre seu interesse e disponibilidade de participar desta pesquisa. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará penalidade alguma.

Caso você desista de participar da pesquisa, você poderá solicitar a exclusão dos dados coletados a qualquer momento. Nesse caso, você deverá enviar e-mail para [XXXX@hotmail.com](mailto:XXXX@hotmail.com), solicitando a exclusão dos seus dados coletados. Caso você desista, eu, na condição de pesquisador responsável, assumo o compromisso de retirar seu consentimento, assim como excluir seus dados da pesquisa e do banco de dados.

Você não será remunerado por ser participante da pesquisa. Se houver gastos com transporte ou alimentação, eles serão resarcidos pelo pesquisador responsável. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante. Você poderá ter acesso aos resultados da pesquisa quando ela terminar, caso tenha interesse, solicitando diretamente à pesquisadora através do email informado abaixo.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode entrar em contato com o pesquisador através do(s) telefone(s) 21 XXXX e pelo e-mail [XXXX@hotmail.com](mailto:XXXX@hotmail.com).

Este estudo foi analisado e aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob o registro CAAE 71604923.0.0000.0311. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir o bem-estar, a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa; bem como assegurando a participação do(a) pesquisador(a) sob os mesmos aspectos éticos.

Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, situada na BR 465, km 7, Seropédica, Rio de Janeiro, pelo telefone (21) 2681-4749 de segunda a sexta, das 09:00 às 16:00h, pelo e-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br) ou pessoalmente às terças e quintas das 09:00 às 16:00h.

No caso de aceitar participar da pesquisa, você e o pesquisador devem rubricar todas as páginas e também assinar as duas vias deste documento. Uma via é sua e a outra via ficará com o(a) pesquisador(a).

Para mais informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a **Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa** elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), disponível no site:

[http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha\\_Direitos\\_Participantes\\_de\\_Pesquisa\\_2020.pdf](http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf)

### **Consentimento do participante**

Eu, abaixo assinado, entendi como é a pesquisa, tirei dúvidas com o(a) pesquisador(a) e aceito participar, sabendo que posso desistir a qualquer momento, mesmo depois de iniciar a pesquisa. Autorizo a divulgação dos dados obtidos neste estudo, desde que mantida em sigilo minha identidade. Informo que recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e assinadas por mim e pelo Pesquisador Responsável.

Nome do(a)  
participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ local e  
data: \_\_\_\_\_

**Declaração do pesquisador**

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante (ou representante legal) para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador:

---

Assinatura: \_\_\_\_\_

Local/data: \_\_\_\_\_

Nome do auxiliar de pesquisa/testemunha (Se houver):

---

Assinatura: \_\_\_\_\_

Local/data: \_\_\_\_\_

*\*Este termo foi elaborado a partir do modelo de TCLE do CEP/Unifesp e orientações do CEP/IFF/Fiocruz.*

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Telefone: (21) 2681-4749 – e-mail: eticacep@ufrj.br

## **APÊNDICE G- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) – AMBIENTE VIRTUAL**

### **REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PESQUISAS EM AMBIENTE VIRTUAL**

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa intitulada APRENDIZAGEM COLETIVA EMERGENTE DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE ATIVIDADES NO SETOR DE COMPRAS: Uma proposta para o *Campus UFRJ* – Duque de Caxias. O objetivo desta pesquisa é: elaborar nessa unidade o mapeamento de processos de atividades do setor de compras do *Campus UFRJ* – Duque de Caxias, atendendo a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e à realidade do *campus*. A pesquisadora responsável por esta pesquisa é Daiane Oliveira da Luz Andrade, mestrandona Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, no Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Você receberá os esclarecimentos necessários antes, durante e após a realização da pesquisa, e asseguro que seu nome será mantido no mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a.

As informações serão obtidas da seguinte forma: Será realizada entrevista individual semiestruturada com roteiro contendo aproximadamente 21 questões, com duração estimada de 60 minutos. A entrevista será gravada via vídeo e/ou áudio para fins de transcrição para viabilizar a análise dos dados.

Os riscos desta investigação, embora sejam mínimos, podem envolver situações de constrangimento ou desconforto ao apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas, bem como questões relacionadas à privacidade, confidencialidade e acesso à internet. Com a intenção de mitigar esses riscos, serão adotadas algumas medidas de prevenção, conforme descrito a seguir:

Para garantir a privacidade e confidencialidade dos participantes, será assegurado o sigilo dos dados pessoais coletados. Todas as informações obtidas serão tratadas de forma estritamente confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. Nomes ou quaisquer informações que possam identificar individualmente os participantes serão mantidos em sigilo e apenas resultados agregados e anonimizados serão divulgados. Além disso, será realizado um levantamento prévio para verificar a disponibilidade dos recursos tecnológicos necessários por parte dos participantes. Caso algum participante não tenha acesso adequado à internet ou enfrente dificuldades técnicas, será oferecido suporte técnico para garantir sua participação efetiva na pesquisa. Isso pode incluir assistência na configuração de dispositivos ou a oferta de recursos alternativos para a coleta de dados, caso seja necessário.

Sua participação é fundamental para compreender e melhorar o processo de compras públicas da Universidade Federal do Rio de Janeiro- *Campus* Duque de Caxias.

Você está sendo consultado sobre seu interesse e disponibilidade de participar desta pesquisa. Você é livre para escolher participar ou não, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento, sem qualquer problema ou prejuízo, não acarretando penalidade alguma para você.

Caso você desista de participar da pesquisa, você poderá solicitar a exclusão dos dados coletados a qualquer momento. Nesse caso, você deverá enviar e-mail para [XXXX@hotmail.com](mailto:XXXX@hotmail.com), solicitando a exclusão dos seus dados coletados. Caso você desista, eu, na condição de pesquisador responsável, assumo o compromisso de retirar seu consentimento, assim como excluir seus dados da pesquisa e do banco de dados.

Você não será remunerado por participar da pesquisa. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o resarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante. Você poderá ter acesso aos resultados da pesquisa quando ela terminar, caso tenha interesse.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode entrar em contato com o pesquisador através do(s) telefone(s) 21 XXXX e pelo e-mail XXXX@hotmail.com.

Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, situada na BR 465, km 7, Seropédica, Rio de Janeiro, pelo telefone (21) 2681-4749 de segunda a sexta, das 09:00 às 16:00h, pelo e-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br) ou pessoalmente às terças e quintas das 09:00 às 16:00h.

No caso de aceitar participar da pesquisa, você e o pesquisador devem rubricar todas as páginas e também assinar as duas vias deste documento. Uma via é sua, e a outra via ficará com o (a) pesquisador(a).

Para mais informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a **Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa** elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), que está disponível no site:

[http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha\\_Direitos\\_Participantes\\_de\\_Pesquisa\\_2020.pdf](http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf)

### **Consentimento do participante**

Declaro estar de acordo em participar da presente pesquisa e que foram esclarecidas as dúvidas relacionadas aos objetivos da pesquisa, aos procedimentos metodológicos, assim como os riscos e benefícios, sabendo que posso desistir a qualquer momento, durante e após a realização da pesquisa. Autorizo a divulgação dos dados obtidos neste estudo, desde que mantida em sigilo minha identidade.

Se aceitar participar, você deve salvar e/ou imprimir este documento para o caso de precisar destas informações no futuro.

Concordo

Não concordo

### **Declaração do pesquisador**

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante (ou representante legal) para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos, informando que enviaremos uma via desse Registro de Consentimento para o e-mail do participante.

*\*Este registro foi elaborado com base no modelo de TCLE do CEP/Unifesp e orientações do CEP/IFF/Fiocruz.*

## APÊNDICE H - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E VOZ

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E VOZ

Para fins de direito, autorizo o uso da minha imagem e/ou voz pelo (a) Daiane Oliveira da Luz Andrade, associada ao projeto intitulado APRENDIZAGEM COLETIVA EMERGENTE DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE ATIVIDADES NO SETOR DE COMPRAS: Uma proposta para o *Campus UFRJ* – Duque de Caxias. As imagens e/ou voz poderão ser utilizadas de forma parcial ou total em diferentes meios de publicação e divulgação, tais como em eventos científicos diversos, apresentações audiovisuais, publicações em sites, redes sociais e divulgações comerciais ou não, em exposições e festivais com ou sem premiações remuneradas nacionais e internacionais, assim como disponibilizadas no banco de imagens e áudios resultante da pesquisa, e na Internet e em outras mídias futuras, desde que não se descharacterize seu vínculo com o projeto de pesquisa/extensão.

Por ser esta a expressão de minha vontade, nada terei a reclamar a título de direitos associados a minha imagem e/ou voz.

Nome: \_\_\_\_\_

Telefone1: ( ) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_\_

Assinatura

## APÊNDICE I - TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL – TAI

### TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL – TAI

Eu \_\_\_\_\_, na condição de \_\_\_\_\_, responsável pela \_\_\_\_\_, manifesto a ciência, concordância e disponibilidade dos meios necessários para a realização e desenvolvimento da pesquisa intitulada “APRENDIZAGEM COLETIVA EMERGENTE DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE ATIVIDADES NO SETOR DE COMPRAS: Uma proposta para o *Campus UFRJ – Duque de Caxias*” na nossa instituição. A instituição assume o compromisso de apoiar a pesquisa que será desenvolvida por Daiane Oliveira da Luz Andrade, sob a orientação da Beatriz Quiroz Villardi, Professora Doutora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tendo ciência que a pesquisa objetiva elaborar nessa unidade o mapeamento de processos de atividades do setor de compras do *Campus UFRJ – Duque de Caxias*, atendendo a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e à realidade do *campus*.

A instituição assume o compromisso de que a coleta dos dados estará condicionada à apresentação do Parecer de Aprovação por Comitê de Ética em Pesquisa, junto ao Sistema CEP/Conep.

Atenciosamente,

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

---

(assinatura)

Modelo baseado nas Resoluções CNS 466/2012, 510/2016 e 580/2018 e nas Cartas Circulares 0212/2010 e 122/2012 da Conep.