FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Elisa Oliveira Macedo Bertone

Compras Públicas Sustentáveis: reestruturação no processo de compras nos *Campi* da Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Porto Velho
2018

Elisa Oliveira Macedo Bertone

Compras Públicas Sustentáveis: reestruturação no processo de compras nos *Campi* da Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de pós-graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) vinculado à Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito para conclusão do curso.

Orientadora: Profa. Dra. Suzenir Aguiar da Silva Sato

Porto Velho
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Fundação Universidade Federal de Rondônia

Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

B547c Bertone, Elisa Oliveira Macedo.

Compras públicas sustentáveis: reestruturação no processo de compras nos campi da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) / Elisa Oliveira Macedo Bertone. -- Porto Velho, RO, 2018.

85 f. : il.

Orientador(a): Prof.ª Dra. Suzenir Aguiar da Silva Sato

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia

1.Sustentabilidade. 2.Compras públicas. 3.Universidade Federal de Rondônia. 4.Gestão de processos. I. Sato, Suzenir Aguiar da Silva. II. Título.

CDU 351(811.1)

Bibliotecário(a) Ozelina do Carmo de Carvalho CRB 11/486

Elisa Oliveira Macedo Bertone

Compras Públicas Sustentáveis: reestruturação no processo de compras nos Campi da Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Dissertação apresentada em 26 de abril de 2018 ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), vinculado à Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública e aprovada em sua forma final.

Profª Suzenir Aguiar da Silva Sato, Drª
Vice-Coordenadora do PROFIAP/UNIR

Comissão Examinadora

Profª Suzenir Aguiar da Silva Sato, Drª – PROFIAP/UNIR
Orientador

Profª Mariluce Paes de Souza, Drª – PROFIAP/UNIR
Membro interno

Profª Sandra Garcia do Espírito Santo Aguiar, Drª
Membro Externo

Charlles Dam Souza Silva, Adm.
Membro Técnico

PORTO VELHO

2018

Aos meus amados pais Keila e Elias e ao meu querido esposo Roberson pelo incentivo e apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus mais essa vitória.

Aos meus pais, por estarem sempre ao meu lado, por serem os responsáveis por todo o caminho de estudo percorrido até aqui.

Ao meu esposo Roberson pela compreensão da minha ausência e meus humores alterados e apoio desde a inscrição para o processo seletivo, passando pelas exaustivas sequências de aulas e cansativas viagens, que não me deixava abater e possibilitou a conclusão desse mestrado.

Às minhas pretas, minhas irmãs, Keisa e Kelly, pelo apoio.

À Profa. Dra. Suzenir Aguiar da Silva por ser a responsável pela minha inscrição, por incentivar meus estudos para o processo seletivo, e, principalmente, pela orientação, por acreditar na minha capacidade, pelo tempo dedicado às minhas dúvidas, e por iluminar o caminho que eu deveria seguir para conseguir concluir este trabalho.

Aos meus professores do curso, mestres da vida, por serem de essencial importância nesta caminhada.

Aos meus colegas de turma por esse período de convivência e parceria na árdua missão de concluir os créditos do curso, em especial às minhas amigas Taís e Maíra pelo amor e paciência com os desabafos de praxe.

A todos que de alguma maneira contribuíram com esta caminhada, meu muito obrigada.

“Life begins at the end of your comfort zone.”

(Neale Donald Walsch)

BERTONE, Elisa Oliveira Macedo. **Compras Públicas Sustentáveis: reestruturação no processo de compras nos Campi da Universidade Federal de Rondônia (UNIR).** 86 páginas. Dissertação de Mestrado (Progrrama de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2018.

RESUMO

Considerando-se o contexto de crise brasileira percebe-se a urgente necessidade de reestruturar o Estado Brasileiro, com proposições de novas estruturas do Estado que sejam firmadas em modelos ideais de governança pública que prezem pela sustentabilidade organizacional. Assim, tendo como base a realidade da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e seus procedimentos de compras este trabalho tem como vertente principal a discussão e reflexão acerca de reestruturação destes processos na UNIR, de forma que sejam instrumentos para uma gestão sustentável, condizentes com a necessidade brasileira, tendo como base o estudo teórico sobre o tema e instituições que podem ser consideradas como modelo de gestão de processos. A proposição além de considerar modelos implantados em universidades de renome internacional (ULisboa) e nacional (UTFPR e UFSC), tem como base, principalmente, as diretrizes da gestão pública, administração gerencial e societal, fluxos de processos, sustentabilidade e as legislações e normas pertinentes. Esta pesquisa utilizou-se da metodologia qualitativa, pelos métodos da pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa de campo por meio do estudo observacional não-participante e de entrevistas dirigidas por roteiros semiestruturados. Assim, tem-se como resultado da pesquisa, proposta de reestruturação dos processos de compras da UNIR que, em suma, se baseia na descentralização total da administração das compras para cada *campi* da instituição, e, de forma subsidiária, criação de departamento responsável por atuar especificamente na área de sustentabilidade, ligado diretamente à Reitoria; Criação de Comissões Permanentes responsáveis pela fase de elaboração do Termo de Referência com foco na promoção do desenvolvimento sustentável (UFSC); Supressão de 3 etapas relacionadas ao fluxo de processos; e, Informatização do processo.

Palavras chave: Sustentabilidade. Compras Públicas. Universidade Federal de Rondônia. Gestão de Processos.

BERTONE, Elisa Oliveira Macedo. **Sustainable Public Procurement: restructure the purchasing process in the Campi of the Federal University of Rondônia (UNIR).** 86 pages. Master's Thesis (Program of Professional Master Program in Public Administration in Natioonal Network) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2018.

ABSTRACT

Considering the context of the Brazilian crisis, one can perceive the urgent need to restructure the Brazilian State, with proposals for new state structures that are based on ideal models of public governance that value organizational sustainability. Thus, based on the reality of the Federal University of Rondônia (UNIR) and its procurement procedures, this work has as its main focus the discussion and reflection about the restructuring of these processes in UNIR, so that they are instruments for sustainable management, consistent with the Brazilian need, based on the theoretical study on the theme and institutions that can be considered as a process management model. The proposition, besides considering models implanted in universities of international renown (ULisboa) and national universities (UTFPR and UFSC), is mainly based on the guidelines of public management, management and societal management, process flows, sustainability and legislation and norms relevant. This research was based on the qualitative methodology, through the methods of bibliographic research, documentary, field research through the non-participant observational study and interviews conducted by semi-structured scripts. Thus, as a result of the research, we propose a restructuring of UNIR purchasing processes, which, in short, is based on the total decentralization of procurement administration for each campus of the institution, and, in a subsidiary manner, creation of a department responsible for to work specifically in the area of sustainability, directly linked to the Rectory; Creation of Research Groups responsible for the preparation phase of the Referencial Term with a focus on promoting sustainable development (UFSC); Suppression of 3 steps related to the flow of processes; and, Computerization of the process.

Keywords: Sustainability. Public Procurement. Federal University of Rondônia. Processes management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de Quadros

Quadro 1 Características do modelo burocrático 22
Quadro 2 Visão cartesiana x Visão sustentável 36
Quadro 3 Requisitos ambientais exigidos nas compras da UFSC a partir de 2012 45
Quadro 4 Relação das UASGs dos *campi* da UTFPR 47
Quadro 5 Relação objetivo-teoria base..... 51
Quadro 6 Pró-Reitorias UNIR 56

Lista de Figuras

Figura 1 Representação de um processo 31
Figura 2 Tripé do desenvolvimento sustentável 35
Figura 3 Reitoria da ULisboa 42
Figura 4 Lixeiras específicas para coleta de papel 43
Figura 5 Diagrama simplificado da atuação do Grupo de Pesquisa e Extensão para Inclusão de Critérios Ambientais nas Compras e Contratações da UFSC em conjunto com os Departamentos de Compras e de Licitação 45
Figura 6 Diagrama das Etapas da Pesquisa..... 49
Figura 7 Organograma UNIR 54
Figura 8 Campus Centro UNIR Porto Velho..... 55
Figura 9 Procedimento 77 para aquisição de bens de consumo e permanente 57
Figura 10 Procedimento 79 para manifestação de interesse em registro de preços..... 59
Figura 11 Procedimento 79 para adesão a registro de preços..... 60
Figura 12 Sugestão de Fluxo do Processo de compras para a Unir 68
Figura 13 Propostas para Compras Públicas mais sustentáveis na UNIR.... 70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Agenda Ambiental da Administração Pública
CCC	Coordenação de Contratos e Convênios
CCGC	Coordenações de Compras e Gestão de Contratos
CCL	Coordenação de Compras e Licitações
CEBs	Comunidades Eclesiais de Base
Cefet-PR	Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CISAP	Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CRFB/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CSG	Coordenação de Serviços Gerais
DCCL	Diretoria de Contratos e Licitações
DIRCOF	Diretoria de Contabilidade e Finanças
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação
EV	Escritório Verde
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PRAD	Pró-Reitoria de Administração
PROCEA	Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROJUR	Procuradoria Jurídica
PROPESQ	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
Sei! Usar	Sistema Eletrônico de Informações
SRP	Sistema de Registro de Preços
TR	Termo de Referência
UASG	Unidade Administrativa de Serviços Gerais

UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UGR	Unidade Gestora Responsável
ULisboa	Universidade de Lisboa
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 Descrição da Situação Problema 16
1.2 Objetivo Geral 17
1.2.1Objetivos Específicos 18
1.3 Organização da Dissertação 18
2 REFERENCIAL TEÓRICO 20
2.1 Administração Pública brasileira 20
2.1.1Evolução dos modelos de gestão brasileiros 21
2.2 Gestão de Suprimentos ou de compras públicas 26
2.2.1Compras Públicas na Administração Pública brasileira 28
2.3 Gestão e mapeamento de processos 31
2.4 Sustentabilidade em compras governamentais 34
2.4.1Desenvolvimento sustentável e organizações sustentáveis 34
2.4.2Compras públicas sustentáveis 39
3 MODELOS DE GESTÃO DE PROCESSOS EM COMPRAS PÚBLICAS 43
3.1 Universidade de Lisboa (ULisboa) 43
3.2 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) 45
3.3 Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) 48
4 METODOLOGIA 51
5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA 55
5.1 O contexto e a realidade investigada 55
5.2 O processo de compras da Unir 58
5.3 Diagnóstico das compras na UNIR 62
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO 69
7 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL 74
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS 76
REFERÊNCIAS 78

1 INTRODUÇÃO

O Brasil passa por um momento delicado em que se busca, de todas as formas, a estabilização financeira com o equilíbrio das contas públicas. É nesse contexto em que se verificam várias propostas de medidas para tirar o Brasil da chamada “estagnação econômica”, e da situação de enorme endividamento público, situação, esta, confirmada pelas projeções em que se vislumbra déficit primário de R$ 124,401 bilhões em dezembro de 2017. (MÁXIMO, 2018)

O histórico da Administração Pública brasileira influencia diretamente no Brasil que se vê hoje e explica muitos quesitos da cultura brasileira patrimonialista e burocrática ainda presente em suas disfunções. O patrimonialismo, primeiro modelo identificado no Brasil possui como principal característica a incapacidade de se distinguir o patrimônio público e bens privados, além de estar arraigada nesse modelo os traços de corrupção e o nepotismo, característica, essa, ainda enraizada na gestão pública brasileira (PALUDO, 2013).

No mesmo sentido encaminha as disfunções do modelo burocrático que apesar das “boas intenções” que se primava dos ideais burocráticos transformou o Estado em uma estrutura que priorizava o excesso de regras e o apego a estas, ineficiente, preocupada mais com o procedimento do que com os resultados e com a sociedade (AMORIM, 2000).

Dessa forma, percebe-se que a forma como as instituições se organizam e são governadas influencia diretamente na efetividade de seus processos essenciais. Nesse sentido, tem-se a necessidade da contínua avaliação e reavaliação das práticas administrativas da instituição, para se garantir a sustentabilidade organizacional e, em se tratando de organizações públicas vê-se a reformulação de processos como uma efetiva ferramenta para contrapor as inovações e transformações necessárias.

É o que preza os modelos gerencial e societal brasileiro, que em suma, possui foco nos cidadãos e que com administração menos hierarquizada e mais descentralizada e flexível se utiliza de mecanismos de controle social e com base nos princípios da qualidade para buscar mudanças estratégicas na Administração Pública (PALUDO, 2013).

É nesse sentido, então, que se percebe ainda mais a necessidade de reestruturar o Estado Brasileiro, de forma a garantir medidas com foco em ações de melhorias do atual sistema de gestão brasileiro e, ainda, que novas estruturas do Estado sejam firmadas em modelos ideais de governança pública que prezem pela sustentabilidade organizacional.

A sustentabilidade organizacional, por sua vez, baseia-se nas premissas do desenvolvimento sustentável, ou seja, o atendimento às necessidades atuais sem que se comprometa a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias. Assim, as organizações, especialmente as públicas pela função de ser exemplo a todos, devem primar por equilíbrio entre o que a sociedade deseja, o economicamente viável e, com a mesma importância, o que é ecologicamente sustentável (ESTENDER, 2008).

Uma maneira, então, de se alcançar um desenvolvimento sustentável das organizações é por meio das suas compras e contratações. As compras governamentais são aquelas que visam garantir o funcionamento da máquina pública e prover os serviços à sociedade, estas causam um impacto relevante no desenvolvimento de um país envolvendo, no Brasil, cerca de 15% do Produto Interno Bruto (PIB) e, portanto, possuem uma enorme responsabilidade no que diz respeito às regras de consumo sustentável (TOSINI, 2008).

No setor público as compras com fundamento no desenvolvimento sustentável são chamadas de Compras Verdes, Compras Públicas Sustentáveis, ou Licitações Sustentáveis, entre outros nomes, e são aquelas em que se consideram conjuntamente os fatores sociais, ambientais e financeiros nas tomadas de decisão de compras públicas.

Porém, para se atingir os objetivos visados pelas Compras Públicas Sustentáveis a Administração Pública brasileira deve, de igual forma, se atentar às premissas da gestão de Processos para desenvolver, de forma eficaz seus processos de compras e contratações. Esses processos por muitas vezes se mostram com vícios que deturpam os objetivos pretendidos, causando gastos desnecessários de mão-de-obra, materiais, tempo, entre outros, devido à falta de conhecimento e estudo do processo, *per si*.

Assim, por meio da Gestão de Processos, que estuda o processo em toda a sua amplitude, e do mapeamento de processos, ferramenta útil para se apresentar todos os fluxos dos processos e a dimensão de cada tarefa e

subprocesso para o processo, se alcança um maior entendimento das lacunas que existem no processo e de que forma estas podem reduzir os custos públicos e os desperdícios causados pela repetição inútil de atividades.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como vertente principal a discussão e reflexão acerca de reestruturação de processos administrativos, especificamente, dos processos de compras em Universidades Públicas, como estes podem influenciar, ser instrumentos para uma gestão sustentável, de forma que sejam condizentes com a necessidade brasileira, tendo como base o estudo teórico sobre o tema e instituições que podem ser consideradas como modelo de gestão de processos.

Dessa forma, a partir desse estudo verifica-se a eficácia do atual modelo de gestão de compras de uma Universidade Pública brasileira, mais especificamente, a Universidade Federal de Rondônia (UNIR), organização jovem, com 34 anos de fundação, única universidade pública do estado de Rondônia e com grande representatividade na Região Norte do Brasil. Nesse sentido, identificar possíveis pontos de melhoria de acordo com a base teórica estudada e modelos apresentados e apresentar proposta para adaptação e aplicação de seus ideais para melhoria do atual modelo.

Os modelos utilizados como base para essa pesquisa são universidades de renome internacional e nacional que são conhecidos por seus processos de compras. O primeiro modelo é o da Universidade de Lisboa (ULisboa), de Portugal, instituição resultante da fusão das anteriores Universidade de Lisboa com a Universidade Técnica de Lisboa, fusão, esta, que dá continuidade a mais de sete séculos de história, que se destaca pelas suas compras descentralizadas e pela grande influência de um setor específico chamado Área da Sustentabilidade nas compras autônomas das Escolas em prol da sustentabilidade.

Na mesma ideia da descentralização das compras tem-se o modelo implantado na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), em que, de forma totalmente descentralizada os campi da referida instituição possuem cada qual a sua Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG), e por isso, possuem independência para suas compras. Além destas, analisa-se, ainda, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em que se vislumbra bons

exemplos de instituição que preza pela sustentabilidade em suas aquisições e contratações.

A proposição além de considerar modelos implantados já citados, tem como base, principalmente, as diretrizes da gestão pública, administração gerencial e societal, fluxos de processos, sustentabilidade e as legislações e normas pertinentes.

A escolha deste tema para a presente dissertação de mestrado se justifica, inicialmente, pela imposição do programa (PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) de se estudar e propor melhorias para a instituição que disponibiliza este curso, no caso, a UNIR, e por acreditar na sua importância e originalidade, sendo que sua importância está na discussão de que o Estado, em todos os momentos, e, principalmente nos de crises econômicas, deve prezar pela busca da sustentabilidade organizacional e, dessa forma, se modernizar e se organizar de forma que os recursos empreendidos sejam apenas o suficiente e necessário para a plena realização de suas atividades.

1.1 Descrição da Situação Problema

Verifica-se, pela experiência vivenciada na UNIR, certo incômodo dos servidores e usuários desta universidade a respeito da eficácia do atual modelo de gestão universitária adotado. Dentre os incômodos cita-se, especificamente, a forma como se dá a gestão do processo de compras, ou seja, questiona-se a maneira pela qual a instituição exerce suas compras, se esta seria a maneira mais eficaz e sustentável para o pleno desenvolvimento das suas funções.

A gestão de processos de compras, além de objetivar o conhecimento e mapeamento de processos organizacionais, tem a função de implementar rotinas que promovam a sistematização das atividades com vistas a implantar melhorias nesses processos.

Assim, considerando que o poder de compras governamentais é elemento decisivo para mudanças nos padrões de consumo da sociedade em geral rumo à sustentabilidade, é por meio de uma boa gestão destes processos no setor público que será possível desenvolver processos que, baseando-se nas teorias

da sustentabilidade, visam processos de compras que incorporam aspectos sociais, ambientais e econômicos em todo o seu desenvolvimento.

É possível verificar a insatisfação dos gestores de compras dos *campi* desta IFES (Instituição Federal de Ensino Superior), em vários aspectos. Como, por exemplo, o desperdício de materiais, mão-de-obra e tempo gasto devido à burocracia relacionada às compras públicas; a falta de um sistema informatizado que seja responsável pela tramitação e consolidação desses processos; a quantidade de fluxos que este processo deve passar devido à hierarquização e centralização demasiada das decisões, entre tantas outras reclamações que afastam essa forma de compras públicas das compras públicas sustentáveis.

Essas alegações apresentam a oportunidade de estudo referente à estruturação do processo e procedimentos da referida universidade para se verificar se este atual sistema é o mais recomendado segundo a legislação pertinente ao caso e modelos reconhecidos.

Dessa forma, considera-se como situação problema a oportunidade de se encontrar uma solução para as questões/problemas processuais ligados às compras públicas, apresentadas pelos servidores e gestores de compras da UNIR, e de se verificar a possibilidade de aplicação de modelos com eficácia reconhecida para sua resolução e/ou como forma de contribuição no intuito de minimizar tais situações.

Ao discutir o presente tema e por considerar que uma administração pública, para ser considerada eficiente, eficaz e efetiva deve sempre considerar aspectos de sustentabilidade, pretende-se, com base nas teorias da sustentabilidade, da Gestão e fluxo de processos, da Gestão Pública no estudo da evolução da Administração Pública brasileira, em especial da Administração Gerencial e Societal, e na doutrina, legislação e jurisprudência relativas às compras públicas, verificar a possibilidade reestruturação do fluxo de processos de compras nos moldes da Universidade Federal de Rondônia e, se positivo o estudo, sugerir alterações úteis nas configurações da forma de gestão da instituição.

1.2 Objetivo Geral

Propor reestruturação na gestão de compras nos *Campi* da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) a partir de uma avaliação do fluxo de processos atual com foco nas compras públicas sustentáveis.

1.2.1 Objetivos Específicos

Definida a situação-problema e o objetivo principal da pesquisa decide-se por objetivos específicos do trabalho os seguintes que colaborarão para o desenvolvimento dos capítulos desta dissertação,

a) Analisar modelos de gestão de processos de compras de outras universidades, nacionais e internacionais, que podem ser considerados como processos para auxiliar o delineamento da proposta da presente dissertação;
b) Diagnosticar de compras da UNIR, destacando-se o contexto e realidade desta IFES, objeto desse estudo, sua estrutura e funcionalidades de alguns setores administrativos e diagnosticar a situação do fluxo processual das compras na UNIR e suas lacunas;
c) Propor um redesenho de processos, com linhas de referência para as compras públicas na UNIR, que tenha como foco os benefícios para a sociedade como uma alternativa de implantação de uma gestão de compras sustentável.

1.3 Organização da Dissertação

Almejando alcançar os objetivos indicados, a dissertação de mestrado profissional será estruturada da seguinte maneira:

- Este primeiro capítulo, a introdução, em que se apresenta o trabalho, e, portanto, inclui a descrição da situação problema, a definição dos objetivos geral e específicos e este tópico específico em que se expõe a estrutura e organização da dissertação;
- No segundo capítulo trata-se da fundamentação teórica que circunda o tema e que propicia a construção da proposta pretendida, quais sejam, Gestão Pública Brasileira, seu histórico e evolução dos modelos

de gestão; Compras Públicas brasileiras; Gestão e fluxo de processos; e, sustentabilidade, em que se abordará estudos do Desenvolvimento Sustentável e Compras públicas sustentáveis;

- No capítulo 3 apresenta-se Modelos de Gestão de Processos de compras de algumas Universidades referências, quais sejam, a Universidade de Lisboa (ULisboa), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPr);
- No quarto capítulo é apresentada a metodologia empregada no processo de pesquisa, ou seja, se evidencia os métodos utilizados para a coleta e análise de dados;
- No capítulo 5 realiza-se o diagnóstico da situação problema que conterá, além do diagnóstico das compras da UNIR propriamente dito, o contexto e a realidade investigada, assim, será apresentada a Universidade Federal de Rondônia, objeto desse estudo, suas características principais, e resultados da pesquisa que demonstram a necessidade e/ou oportunidade de melhorias que a partir do presente estudo pretende-se propor;
- O sexto capítulo é aquele em que, realizada a análise da situação problema, e apresenta-se a proposta de redesenho de processo resultante do estudo desenvolvido;
- No sétimo capítulo apresenta-se as contribuições tecnológicas e/ou sociais para a sociedade que se pretende alcançar com a proposta formulada;
- No oitavo capítulo, enfim, apresenta-se as considerações finais da presente dissertação de mestrado;
- Por fim, são apresentadas as referências utilizadas para pesquisa e concepção deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aponta a fundamentação teórica inerente à sustentação da presente pesquisa. Dessa maneira foi escolhido, primeiramente, o tema da Administração pública brasileira, em que se apresenta a evolução dos modelos teóricos de gestão brasileiros e as especificidades das compras governamentais na Administração Pública brasileira.

Em segundo momento, apresenta-se, as teorias inerentes à Gestão e mapeamento de processos, e, porfim, a questão da Sustentabilidade em compras governamentais, envolvendo os temas do Desenvolvimento sustentável, e, especificamente, das compras governamentais sustentáveis.

2.1 Administração Pública brasileira

Para boa compreensão e fundamentação da pesquisa cabe discorrer acerca da Administração Pública brasileira de forma geral, sua evolução e modelos teóricos implementados e as características culturais principais.

A Administração Pública brasileira é regida, prioritariamente, pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88). É por meio dela que se vislumbra a forma de Estado, de governo, os objetivos e fundamentos brasileiros. Assim, segundo a Carta Magna brasileira:

> Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:
> I - a soberania;
> II - a cidadania;
> III - a dignidade da pessoa humana;
> IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;
> V - o pluralismo político.
> Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.
> Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.
> Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:
> I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;
> II - garantir o desenvolvimento nacional;
> III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
> IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação. (BRASIL, 1988)

A Constituição Federal de 1988 estipula as regras para a Administração Pública especificamente no CAPÍTULO VII - DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, que corresponde aos artigos 37 a 43, que são apresentadas as regras gerais sobre a organização da administração pública, seus servidores, compras, entre outros, e ainda, no decorrer do seu texto há vários quesitos que também a disciplina, como no TÍTULO VII - DA ORDEM ECONÔMICA E FINANCEIRA, artigos 170 em diante.

Inicialmente, destaca-se os modelos teóricos de administração já implantados ou identificados no Brasil. Isto porque, para que tentativas de reformular estruturas do Estado, sejam bem sucedidas, sendo este o objetivo deste trabalho, deve-se considerar a priori três aspectos principais: a) a evolução da administração pública e a cultura política particular sob a qual esta se deu em determinado país; b) os processos que historicamente foram causa às disfunções do serviço público; e, c) a localização das principais lacunas na administração pública objeto de estudo (MARTINS, 1997).

Dessa forma, para se apresentar a evolução histórica da Administração Pública brasileira, cabe fazer uma breve explanação acerca dos modelos teóricos implementados no Brasil.

2.1.1 Evolução dos modelos de gestão brasileiros

Apresenta-se neste tópico os modelos de gestão governamental já implantados no Brasil. Inicialmente, em relação aos modelos de gestão, cabe indicar os conceitos apreendidos no termo. Uma primeira definição que se destaca é a feita por Pereira e Santos (2001) que conceituam modelo de gestão como “corpo de conhecimento, compreendido como conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização” (2001, p. 47).

Nesse caminho, pode-se dizer que os modelos de gestão são os princípios e regras que orientarão os gestores na escolha das alternativas que melhor se encaixarão na administração das empresas, esses modelos são mutáveis devido à instabilidade dos ambientes e mercados e estão, dessa forma, sempre em evolução (STADLER; PAIXÃO, 2012).

Nesse sentido que se apresenta os modelos identificados historicamente no Brasil, quais sejam, patrimonialismo, modelo burocrático, gerencialismo e societalismo. Cabe destacar, a priori, que estes modelos não são excludentes, mas, sim, se sobrepuseram uns aos outros com o decorrer do tempo porém com resquícios dos modelos anteriores, como demonstrado a seguir.

O primeiro modelo que se vislumbra a implementação foi, então, o patrimolialista. Patrimonialismo é a substantivação de um termo de origem adjetiva: patrimonial, que qualifica e define um tipo específico de dominação, assim, relacionando o termo com regimes de poder tem-se que o patrimonialismo “explica a fundamentação do poder político, ou seja, como este se organiza e se legitima, e caracteriza-se pelo poder político organizado através do poder arbitrário/pessoal do príncipe e legitimado pela tradição” (CAMPANTE, 2003).

Assim, Campante (2003), analisa os ideais de Faoro, que concebe nosso patrimonialismo como "sufocante", "tutelador", "sobranceiro", "autônomo" e outros adjetivos que apontam para um só aspecto: o poder emanando do centro, ainda, acrescenta que a ideia do patrimonialismo não está apenas ligada à centralização porém, segundo Weber, também está relacionada à ineficiência governamental.

Nesse contexto, o primeiro modelo que surgiu no Brasil foi o Patrimonialismo, tendo como principal característica, na sua aplicação no Brasil, a incapacidade de se distinguir o patrimônio público e bens privados, além de estar arraigada nesse modelo os traços de corrupção e o nepotismo, ou seja, o aparelhamento do Estado funciona como extensão do poder do soberano. Nesse sentido também era administrada a carreira dos servidores públicos, cujos cargos eram denominados prebendas e sinecuras e possuiam status de nobreza real (PALUDO, 2013).

Em consequencia das diretrizes do liberalismo econômico, no final do século XIX, em um contexto em que o Estado se retirava do setor produtivo houve, em termos mundiais, uma mudança de postura dos governos que passariam a adotar um novo modelo de administração que fosse capaz de responder tanto aos anseios dos comerciantes e industriais, quanto aos da sociedade em geral. Contudo, no Brasil, esse novo modelo só seria implementado no início do século XX, durante a ditadura de Getúlio Vargas, em um contexto reverso do global em que o Estado se apoderava do setor

produtivo.

Nesse passo, como resposta ao Estado Patrimonialista, surge o modelo burocrático que, baseado nos ideais de Max Weber, é uma “forma de organização racional-legal, caracterizado pela rígida obediência a normas impessoais, estrutura hierarquizada e corpo profissionalizado” (AMORIM, 2000, p. 96).

Quadro 1: Características do modelo burocrático

Organizações públicas focadas no modelo burocrático	
Principais características	obediência às leis e regulamentos; profissionalismo; o controle a priori; foco no processo; impessoalidade; meritocracia; rotinas e procedimentos padronizados, entre outros.

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Neste modelo percebe-se estruturas organizacionais rígidas, “engessadas”, e que tem como características dos processos, entre outras, fluxo de informação truncado, não linear; as sequências das operações não podem ser reorganizadas e as pessoas não têm controle absoluto; cada trabalhador conhece sua própria atividade e as melhorias são raras e demoradas (FERREIRA, 2015)

Não obstante suas boas intenções esse modelo não obteve bons resultados pois ocorreram diversas disfunções de seus ideais, tornando o Estado uma estrutura que priorizava o excesso de regras e o apego a estas, ineficiente, preocupada mais com o procedimento do que com os resultados e com a sociedade, e que, em decorrência disto, se tornou isolada da sociedade e voltada apenas para si mesma (AMORIM, 2000).

A contrapartida às disfunções que se mostraram nesse modelo se deu sob a forma de várias propostas de mudanças na gestão do Estado e de sua relação com a sociedade, a principal delas, e que deflagrou as primeiras mudanças foi o modelo gerencial.

Acerca do Gerencialismo e sua aplicação no Brasil, tem-se que a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, modifica, entre outros assuntos, “o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas”, de forma que se interpreta como sendo um marco da transformação da administração pública burocrática para a gerencial, no contexto mais amplo da reforma do Estado

brasileiro (MOREIRA NETO, 2016).

Entretanto, segundo Bresser Pereira (2016, p. 06) a ideia de uma administração pública gerencial é bem mais antiga, que remonta aos anos 30, como se vê:

> Começou a ser delineada ainda na primeira reforma administrativa, nos anos 30, e estava na origem da segunda reforma, ocorrida em 1967. [...] Entretanto, já em 1938, temos um primeiro sinal de administração pública gerencial, com a criação da primeira autarquia. Surgia então a idéia de que os serviços públicos na "administração indireta" deveriam ser descentralizados e não obedecer a todos os requisitos burocráticos da "administração direta" ou central. A primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, entretanto, irá acontecer no final dos anos 60, através do Decreto-Lei 200, de 1967, sob o comando de Amaral Peixoto e a inspiração de Hélio Beltrão, que iria ser o pioneiro das novas idéias no Brasil. Beltrão participou da reforma administrativa de 1967 e depois, como Ministro da Desburocratização, entre 1979 e 1983, transformou-se em um arauto das novas idéias. [...]

Nesse sentido, considera-se o que afirma Mozzicafreddo (*apud* Rosa, 2012), acerca de reformas na administração pública:

> A reforma da administração pública é condicionada pelo contexto histórico, pela complexidade social e pela orientação do poder político das sociedades, onde as escolhas colectivas e individuais dos cidadãos, em regime democrático, são de ter em conta para que tanto a reforma da administração pública, como a legitimidade dos seus objectivos e funções sejam reconhecidas pelos indivíduos que contribuem para o seu funcionamento.

Assim, pode se dizer que, partindo-se da premissa da reforma da administração pública, a administração pública gerencial é a que se supõe que o Estado funcione como uma empresa, de forma que os serviços são destinados aos cidadãos e suas principais características devem ser a eficiência nos serviços, na avaliação de desempenho e no controle dos resultados. Surgida em função dos avanços tecnológicos e na consequente necessidade do Estado competir a níveis de igualdade econômica e social com outros países, especialmente devido à globalização geradora que uma nova organização político-econômica mundial (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2016).

Porfim, cita-se o modelo societal de administração pública. A Administração Pública Societal tem origem na década 1960, período em que se tem o início da tradição mobilizatória brasileira com a organização da sociedade para reformas no país.

Passa a tomar forma na década de 1970 por meio das discussões de problemas coletivos promovidas pela Igreja Católica nas Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), reuniões, estas, em que além de propiciar mobilizações

políticas também se estimulava a discussão acerca de dificuldades cotidianas o que contribuía para a formação de lideranças populares e acabou por estimular a criação de diversos grupos de reivindicações populares perante a Administração Pública, como transporte, habitação, abastecimento de água, saneamento básico, saúde, cidadania (PAULA, 2005).

Neste mesmo período, nasceram os Centros Populares, criados para serem instrumentos para facilitar a atuação dos militantes políticos dentro das CEBs e bases comunitárias para desenvolvimento de mobilizações populares. Estes Centros Populares, a partir da década de 1980, passaram a se chamar organizações não-governamentais.

Nesse sentido a mobilização para participação popular na gestão pública atingiu seu ápice, na década de 1980, durante a Constituinte da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88), em que cada representante político apresentava suas propostas para reformular as relações entre Estado e sociedade, com foco principal na reivindicação da cidadania e no fortalecimento do papel da sociedade civil na administração do governo, inclusive para propiciar um maior controle social sobre as ações estatais.

Nesse mister, nos anos 90, concomitante com o movimento de implementação do gerencialismo, se vislumbra a defesa da esfera pública não-estatal que “envolve a elaboração de novos formatos institucionais que possibilitem a co-gestão e a participação dos cidadãos nas decisões públicas” (PAULA, 2005, p. 6).

Em 2002, após várias derrotas, o candidato Luiz Inácio Lula da Silva foi eleito para presidente e isso reacendeu a ideia de implementação real do societalismo, com uma maior proximidade entre o Estado e a sociedade, porém, mesmo com indícios de implementação durante o referido governo, como os Fóruns Temáticos, Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo, esse ainda está em construção, não sendo, ainda, implementado oficialmente no Brasil. Assim, tem se que:

> O modelo de gestão societal ainda não se apresenta implementado no Brasil, é um conceito em construção que estabelece diálogo com os conceitos de governança pública, societalismo e transparência pública, mas se percebe um grande movimento para a discussão sobre suas possibilidades de concretização (DRUMOND, et al., 2014, p. 8).

Fazendo análise de toda a perspectiva histórica, cita-se Paludo (2013) no que diz respeito à transversalidade ainda existente dos referidos modelos

teóricos no sistema de gestão brasileiro:

> Embora, historicamente, seja marcante um tipo predominante de administração, é possível afirmar que, na atualidade, a administração gerencial é o modelo vigente; que a administração burocrática ainda é aplicada no núcleo estratégico do Estado e em muitas organizações públicas; e que persistem traços/práticas patrimonialistas de administração nos dias atuais. É possível afirmar, ainda, que existem fragmentos de todas as teorias administrativas nas organizações públicas (2013, p. 58).

Ainda, no que diz respeito à cultura política encontrada no Brasil nota-se que:

> Apesar das enormes mudanças econômicas e sociais que o País sofreu, o nepotismo, o favoritismo e o clientelismo, sob diferentes formas, tornaram-se características culturais persistentes, e têm sido reforçadas através do populismo (MARTINS, 1997, p. 9).

Nesse sentido, então, se conclui este tópico da evolução dos modelos de gestão brasileiros realçando que os vários modelos apresentados não se sobrepuseram totalmente, mas, sim, houve uma mescla traduzida pela transversalidade apresentada por Paludo (2013). Assim, tem-se que, ainda hoje, a cultura política do Brasil é profundamente enraizada em uma herança colonial patrimonialista, além de ainda se perceber as disfunções da burocracia em vários setores públicos mesmo com a busca de ações que implantem efetivamente os ideais do gerencialismo e do societalismo.

2.2 Gestão de Suprimentos ou de compras públicas

A gestão de suprimento ou das compras públicas deve ser um dos principais pilares de uma Administração Pública eficaz. Cabe, portanto, discorrer sobre o tema para sua melhor compreensão da sua importância nesta dissertação.

Entende-se como gestão de suprimentos a “compra, aquisição e guarda dos materiais, bens e serviços necessários à manutenção e ao desenvolvimento das atividades realizadas na instituição” (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 686). Dessa forma, vislumbram-se diversos objetivos da gestão de compras públicas e do setor responsável por ela, como se vê:

- suprir a organização com um fluxo seguro de materiais e

> serviços para atender a suas necessidades;
> - assegurar continuidade de suprimento para manter relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativas, ou para atender a necessidades emergentes ou planejadas;
> - comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto;
> - administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo;
> - manter relacionamentos cooperativos sólidos com outros departamentos, fornecendo informações e aconselhamentos necessários para assegurar a operação eficaz de toda a organização;
> - desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos (BATISTA; MALDONADO, 2008, p. 687).

Nesse sentido, portanto, é que a gestão das compras deve ser tema de destaque no planejamento dos gestores públicos já que está intimamente relacionada a princípios como o da eficiência e eficácia administrativa e será considerada eficaz apenas quando comprar com êxito determinado item que necessita e eficiente se comprá-lo com um mínimo tempo e com um valor que traga economia aos cofres públicos (FERREIRA, 2015).

Acerca, então, da estrutura favorável às compras públicas, tem-se a discussão a respeito da centralização ou descentralização das compras,

> A centralização de compras implica as operações das diferentes unidades de negócios da empresa serem manejadas por um departamento comum. A descentralização significa que a compra de itens para a fabricação individual de um produto e as diferentes unidades de negócios são responsáveis pelas próprias compras (MOORI; DOMENEK, 2009, p. 319).

Dessa maneira, segundo Moori e Domenek (2009) tanto a descentralização quanto a centralização possuem vantagens e desvantagens. Esta, permite uma maior especialização dos gestores de compras, consolidando as necessidades de materiais, tornando mais fácil o controle e a coordenação das atividades; já, a descentralização possibilita a análise de desempenho focada, as estratégias de negócio podem ser gerenciadas próxima ao mercado, permitindo inovações com o mínimo de burocracia, e o desenvolvimento de uma cultura local além de aumentar a velocidade de atendimento às necessidades dos usuários permitindo uma maior resposta e suporte às unidades locais.

Assim, para atingir esses objetivos, as compras públicas na Administração Pública brasileira são regidas pela legislação nacional, assim como pela jurisprudência, acerca do tema, com a finalidade de se normatizar e, da melhor

forma, se atingir a eficácia e eficiência destas.

2.2.1 Compras Públicas na Administração Pública brasileira

A Administração Pública brasileira, em seus processos, adotou como visto o modelo burocrático de administração que se caracterizou pela forte padronização e controle dos procedimentos e processos. Mesmo com a posterior implantação do modelo gerencial na gestão pública brasileira, em se tratando de compras públicas verifica-se uma crescente normatização e burocratização de regras e quesitos. Nesse mister, cabe aqui realizar uma apresentação da normatização (princípios e regras) relacionada às compras públicas.

De acordo com a CRFB/88 a Administração Pública é dividida em Administração direta e indireta e obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988) .

Os princípios podem ter as funções fundamentadora, interpretativa e supletiva ou integradora, e dessa forma, “por força da função fundamentadora dos princípios, é certo que outras normas jurídicas neles encontram o seu fundamento de validade” (GOMES, 2005, p. 1). É, então, nos princípios constitucionais citados que devem se basear toda a gestão administrativa brasileira, o que inclui as compras públicas.

O art. 37, da CRFB/88, é aquele que dispõe acerca das disposições gerais relacionadas à Administração Pública brasileira, nele, no inciso XXI, há a determinação constitucional da necessidade de licitações para as compras públicas, como se vê:

> ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (CRFB/88, art. 37, XXI).

O Poder Público, portanto, está sujeito às regras da licitação, não possuindo, assim, discricionariedade para efetuar contratações ou compras, dessa maneira, licitação é considerada o procedimento administrativo em que uma “pessoa a isso juridicamente obrigada seleciona, em razão de critérios

objetivos previamente estabelecidos, de interessados que tenham atendido à sua convocação, a proposta mais vantajosa para o contrato ou ato do seu interesse" (GASPARINI, 2003, p. 472).

Nesse caminho é que se apresenta o conceito, no Direito Administrativo, de Di Pietro (2014) para licitação:

> o procedimento administrativo pelo qual um ente público, no exercício da função administrativa, abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração de contrato (DI PIETRO, 2014, p. 373).

Cabe, portanto, nesse momento, apresentar os principais diplomas legais que abrangem as compras públicas e seus destaques.

O diploma mais importante, portanto, abaixo da Carta Magna, é a Lei de Licitações (Lei 8.666/93), que institui as principais regras para licitações e contratos na Administração Pública. Inicialmente, destaca-se a finalidade da licitação que, conforme a referida lei é realizar a compra, ou seja, aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente, de forma que se garanta a isonomia entre os concorrentes, a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração e, ainda, promover o desenvolvimento sustentável, já que sempre deverá ser consideradas as questões da sustentabilidade na contratação pública.

Ainda, conforme o art. 3º, da referida Lei, além dos princípios constitucionais já mencionados anteriormente, as licitações devem obedecer aos princípios da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (BRASIL, 1993).

Dentro da Lei de Licitações, art. 22, tem-se seis modalidades de licitações, quais sejam: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão, sendo que cada uma delas possui aplicação específica e se utiliza dos critérios de consideração do valor do contrato (concorrência, tomada de preços e convite, valores previstos no art. 23, 8.666/93) ou das especificações do objeto (concurso, leilão e pregão). Ainda, nas que possuem como critério o valor é possível à utilização de outra modalidade, além da prevista, desde que da mais básica para a mais rigorosa.

A Lei 10.520, de 2002 foi a responsável por instituir o pregão para

aquisição de bens e serviços comuns, assim considerados aqueles “cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado” (BRASIL, 2002).

Nesse passo, o Decreto 5.450 de 2005 instituiu e regulamentou o pregão na forma eletrônica, trazendo mudanças nas fases do processo licitatório e a possibilidade dos interessados no certame competirem entre sim apresentando novas propostas e do pregoeiro lançar contraproposta dos preços ofertados pelos licitantes para diminuir o valor ofertado.

Ainda, cita-se as Leis 123/2006 e 12.349/2010, que dispõem acerca de tratamentos diferenciados, para microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações federais, inclusive proporcionando exclusividade a estas em processos licitatórios de até R$ 80.000,00 (oitenta mil reais) e para produtos nacionais em que “poderá ser estabelecido margem de preferência para produtos manufaturados e para serviços nacionais que atendam a normas técnicas brasileiras”, respectivamente.

Destaca-se, de igual modo, o Decreto 7.892/2013 que regulamenta, atualmente, o Sistema de Registro de Preços (SRP) permitindo a compra por “carona”, ou seja, a compra por meio de empresas que tem contratos com o poder público e estão registrados em ata, dessa forma,

> Para que um órgão público faça a adesão ao SRP deve existir uma ata de registro de preços, que é um documento vinculativo garantindo o compromisso para a futura contratação, ficando registrados os preços, fornecedores, órgãos participantes e as condições para a contratação (FERREIRA, 2015, p.24).

O Sistema de Registro de Preços, instituído pelo referido Decreto é um “conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras” (BRASIL, 2013) e possui como produto a Ata de Registro de Preços, documento vinculativo, que gera a obrigação de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, da forma em que fora estabelecido na licitação referente.

Esta forma de compra pública poderá ser utilizada quando:

> I - quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes;
> II - quando for conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou contratação de serviços remunerados por unidade de medida ou em regime de tarefa;
> III - quando for conveniente a aquisição de bens ou a contratação de

> serviços para atendimento a mais de um órgão ou entidade, ou a programas de governo; ou
> IV - quando, pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela Administração. (BRASIL, 2013).

Desta forma, mostra-se, o Sistema de Registro de Preços, um excelente instrumento para compras de bens de consumo, principalmente, devido à sua grande frequência de contratações e, de certa forma, sua instabilidade referente aos quantitativos a ser utilizados, sendo possível, por exemplo, por meio deste, realizar uma licitação com quantitativos estimados dos bens que se deseja consumir durante todo um exercício.

Fica demonstrado, então, que há um rigorosíssimo controle e rigor imposto às compras públicas pela legislação que deveria servir para produzir aquisições eficientes e eficazes, porém, toda essa burocracia presente, muitas vezes, pode levar a uma visão de ineficiência e de morosidade da Administração pública brasileira no que se refere à aquisição de bens e serviços, sendo, portanto, nesse sentido que se realiza este estudo para contribuir, de alguma forma, com as compras públicas na UNIR.

2.3 Gestão e mapeamento de processos

A forma como se organiza e se governa instituições causa impacto direto nas operações que elas realizam. Assim, as organizações devem buscar um gerenciamento que promova a efetividade de seus processos essenciais.

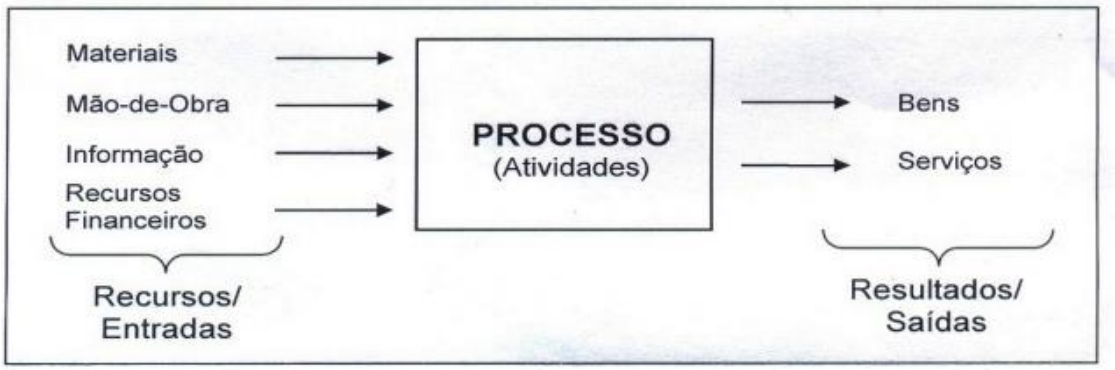
Nesse sentido, é por meio dos processos das atividades fim que se desenvolvem os trabalhos, e, para se compreender o resultado final do processo de compras da UNIR, como de qualquer outro processo, deve-se entender o trabalho e o modo como este flui dentro dos processos da organização. Dessa forma, esta maneira de pensar os processos “constitui-se em uma parte vital da mudança planejada, pois nenhuma equipe de projeto pode mudar aquilo que não entende e nenhuma mudança será colocada em prática se não houver um porquê para tal” (VILLELA, 2000, p. 27).

Inicialmente, cabe destacar que o processo pode ser conceituado como o conjunto de atos concatenados que, a partir de seus insumos (inputs) produzem algum resultado final (output), conforme a representação na figura 1, como nos

apresenta Villela citando alguns autores renomados no tema:

> Um processo, para Davenport (1994), seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação. Já Harrington (1993), o define como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.
> Para Johansson *et al*. (1995), processo é o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (input) e o transformam para criar um resultado (output). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva. Já Rummler e Brache (1994) afirmam ser uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e abrangendo o "espaço em branco" entre os quadros do organograma, sendo visto como uma "cadeia de agregação de valores" (2000, p. 28).

Figura 1 – Representação de um processo



Fonte: Schlosser, *et. al*., 2016, p. 111.

Nessa direção, tem-se, segundo Harrington (1993) que os processos podem ser organizados em grupos e que esses grupos possuem uma relação de hierarquia entre eles de acordo com o nível de complexidade, são eles, Macroprocesso, processo, subprocesso e tarefas.

O macroprocesso é aquele que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e causa impacto significativo no modo como a organização funciona. O Processo, como dito anteriormente, é o conjunto de atividades sequenciais, relacionadas e lógicas que tomam um input com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output para um consumidor. Já o subprocesso "que são inter-relacionados de forma lógica, isto é, nas atividades sequenciais que contribuem para a missão do macro-processo" (HARRINGTON, 1993). Por fim, a atividade é o menor microenfoque do processo ocorrendo dentro de processo ou subprocesso.

Cada atividade envolvida nos processos é necessária ao macroprocesso,

e para se compreender esta importância é necessário que se compreenda todo o processo de forma clara e precisa. O mapeamento de processos, então, torna-se ferramenta útil para se apresentar todos os fluxos dos processos e a dimensão de cada tarefa e subprocesso para o processo.

O mapeamento de processos é aquele que produz um mapa, com o fluxo completo do processo, dessa forma, a visualização completa de um processo deixa evidente todas as suas particularidades “para que assim seja facilitada a identificação de possíveis problemas e gargalos que impedem o desenvolvimento das áreas e, consequentemente, da Instituição” (RIZZETTI, et. al., 2014, p. 6, apud, ALBUQUERQUE).

Biazzo (2000), na análise de mapeamento de processos, apresenta que, independente de qual técnica será adotada no processo, geralmente serão percorridas 3(três) etapas, quais sejam,

a) definição dos limites e dos clientes do processo, dos principais inputs e outputs e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;

b) entrevistas com os responsáveis pelas diversas atividades no processo e estudo da documentação disponível;

c) criação do modelo com base nas informações adquiridas e revisão passo a passo deste conforme a lógica do ciclo *“author-reader",* ou seja, em que serão repassados os fluxos pelos interessados, que podem ser aqueles que participam do processo ou potenciais usuários do modelo”.

Assim, a busca pela melhoria dos processos percorre o caminho do uso sistemático da informação como base, influenciando diretamente a capacidade de se atingir a sua finalidade, sendo necessário que se tenha a participação de todos os interessados no processo. Entretanto, fluxos de informações que determinam os processos administrativos podem apresentar-se de forma truncada e ineficaz, gerando ineficiência e baixa produtividade de informações, que prejudicam a estrutura decisória da empresa (BATISTA; MALDONADO, 2008).

Portanto, fica demonstrado que o mapeamento de processos é uma das primeiras e mais importante etapa para se atingir a gestão por processos, já que é, na descrição dos fluxos dos processos, que se realiza o levantamento de informações essenciais para fundamentar decisões visando a melhoria dos

processos.

2.4 Sustentabilidade em compras governamentais

Por fim, será utilizada, de igual forma, os princípios do desenvolvimento sustentável para compras governamentais por se considerar que a gestão universitária, especialmente no quesito das suas compras, não pode agir de forma desvinculada das questões de sustentabilidade.

2.4.1 Desenvolvimento sustentável e organizações sustentáveis

Inicialmente, cabe apresentar ligeiramente as principais definições acerca de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Cavalcanti (2003) defende que sustentabilidade é a possibilidade de se obter boas condições de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores, como se vê:

> Sustentabilidade significa a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema. Numa situação sustentável, o meio ambiente é menos perceptivelmente degradado, embora, como saibamos, o processo entrópico nunca cesse, procedendo invisível e irrevogavelmente e levando ao declínio inflexível do estoque de energia disponível na terra (2003, p. 153).

O termo “Desenvolvimento Sustentável” é oriundo do conceito de eco-desenvolvimento, proposto por Ignacy Sachs em Estocolmo em 1972 na primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, em que se discutia os potenciais efeitos das mudanças climáticas, para o qual eco-desenvolvimento se dá quando se leva em consideração a utilização dos recursos sem que se comprometam os recursos naturais. Foi a partir daquela conferência que diversos países começaram a reconhecer a importância do tema e desenvolver instrumentos para proteção deste, e a utilização do termo de Sachs com o tempo foi substituído pela expressão que vem sendo utilizada até então (BRITO, 2013).

Nesse sentido se direciona a definição mais aceita e mais divulgada acerca de desenvolvimento sustentável, que é aquela apresentada pelo Relatório de Brundtland, da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e

Desenvolvimento, também conhecido como “Nosso Futuro Comum”, consequência de três anos de pesquisa em relação às mudanças climáticas, qual seja, “O Desenvolvimento Sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades.” (COMISSÃO, 1991, p. 46).

Não há um conceito unânime quanto ao tema, diversos autores destoam ou acrescentam a esse, porém, o relatório de Brundtland se tornou importante também por abranger, na sustentabilidade, o desenvolvimento econômico, proteção ambiental e equidade social.

Chamado de tripé do Desenvolvimento Sustentável ou *Triple Buttom Line*, portanto, o conceito mencionado abrange três pilares principais: econômico, social e ambiental. “Esse tripé virou fórmula mágica, que não falta em nenhuma solicitação de verbas para projetos da natureza mais variada no campo eco-sócio-econômico dos países e regiões do nosso velho Terceiro Mundo” (BRÜSEKE, 1994, p. 18).

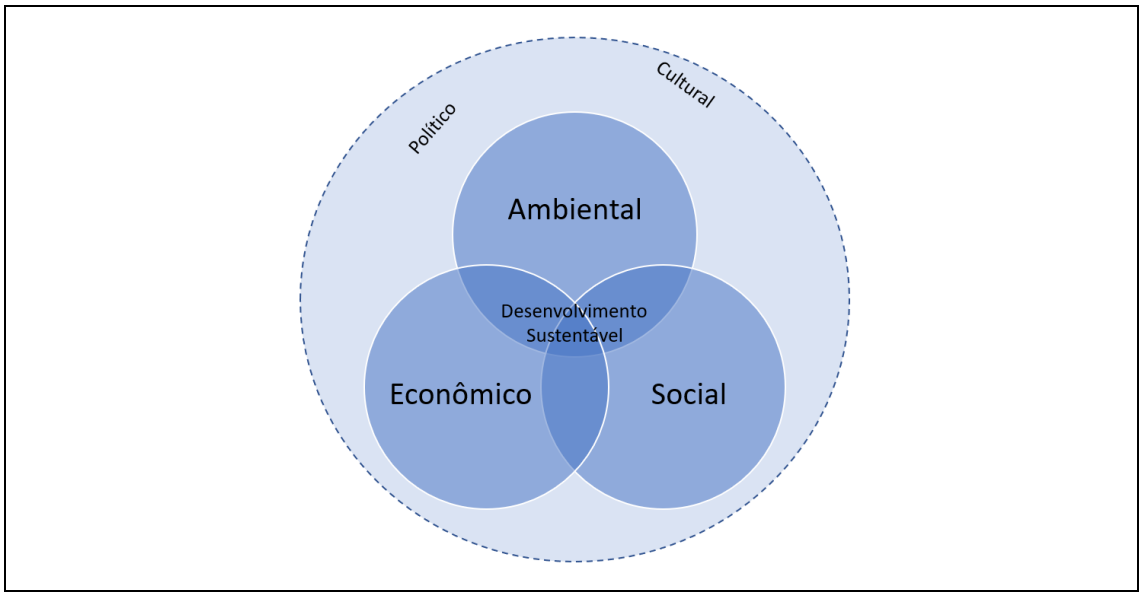
O pilar econômico diz respeito à sustentabilidade do lucro da empresa a longo prazo, além de incluir na ideia de capital econômico os conceitos de capital humano e intelectual. Por outro lado, o pilar social é verificado por meio da relação entre os membros da organização e seus consumidores, deve ser focada também em longo prazo e possibilitar que as empresas participem mais de ações em prol do social com a finalidade de diminuir a desigualdade social (ESTENDER, 2008).

Já para o pilar ambiental há a necessidade de que as empresas saibam avaliar se são ambientalmente sustentáveis, ou seja, deve se ter consciência do conceito de riqueza natural e, assim, identificar de forma correta as formas de capital natural que são afetadas pelas suas atividades, se essas atividades são sustentáveis e se há significativo prejuízo ao equilíbrio da natureza (ESTENDER, 2008).

Nesse sentido é que se defende que “as empresas devem gerir o desenvolvimento sempre considerando os aspectos ambientais, sociais e econômicos” (ESTENDER, 2008, p.24). Dessa forma, para que se considere uma empresa sustentável ela deve fazer a convergência desses três pontos, além de outros pilares, considerados assim aqueles aspectos mais subjetivos para serem trabalhados junto à questão da sustentabilidade, como é o caso das

questões políticas e culturais sendo importantes, assim, para qualquer tipo de análise do tripé, conforme fica demonstrado na figura 2.

Figura 2 – Tripé do desenvolvimento sustentável



Fonte: elaborado a partir de LASSU, 2018

Ainda, conforme Sachs (1986) é necessário o cumprimento de três condições básicas para se tornar operacional a sustentabilidade, chamada por ele de ecodesenvolvimento:

> Primeiro, um grande conhecimento das culturas e dos ecossistemas, bem como daquilo que as diferentes culturas aprenderam sobre os seus ecossistemas.
> [...]
> A segunda condição para um efetivo planejamento de ecodesenvolvimento consiste no envolvimento dos cidadãos nesta atividade.
> [...]
> O terceiro requisito do ecodesenvolvimento pertence ao domínio institucional. A condição institucional mínima para o ecodesenvolvimento consiste no estabelecimento de um esquema de mercado que ofereça termos de troca relativamente justos e proporcione acesso a certos recursos críticos impossíveis de obter localmente (1986, ps. 60-64).

Assim, como bem aponta Barbosa (2008, p. 10), sustentabilidade pode ser resumida como forma de “encontrar meios de produção, distribuição e consumo dos recursos existentes de forma mais coesiva, economicamente eficaz e ecologicamente viável.”

Como forma de se apresentar uma conceituação acerca das aspirações de se alcançar uma organização sustentável tem-se:

> De acordo com Savitz e Weber (2007, p.2) a empresa sustentável define-se quando “gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com que mantém interações”. Nessa mesma linha de raciocínio, Munck e Souza (2009) assumem que ações organizacionais sustentáveis são aquelas responsáveis por causar o menor impacto ambiental possível através de suas atividades operacionais, simultaneamente preocupadas em promover um desenvolvimento socioeconômico que propicie a sobrevivência de gerações presentes e futuras, e totalmente dependentes das pessoas inseridas em ambientes sociais e organizacionais, uma vez que por elas são estabelecidas as decisões finais e validadoras de todas estas proposições (MUNCK, DIAS, & SOUZA, 2010)

Lamóglia (2008), em seu trabalho dissertativo, faz uma análise da evolução do sistema cartesiano ao sustentável, nesse sentido defende que a evolução da visão reducionista e mecanicista para uma visão orgânica e participativa tem como base a não-linearidade dos acontecimentos. “Sendo assim, integra o homem ao ecossistema e à ética, criando sinergia entre as suas partes e qualidade de vida a todos os envolvidos nas suas atividades”(2008, p. 99), assim como apresenta o quadro 2.

Quadro 2 – Visão cartesiana x Visão sustentável

CARTESIANO	SUSTENTÁVEL
Reducionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e valores fortemente relacionados
Parceiros éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não-linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontinua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior do que a soma das partes
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais
Ênfase na quantidade (renda per capita)	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização do poder	Descentralização do poder
Especialização	Transdiciplinariedade

Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

Fonte: Almeida (2002 p.66).

Segundo esse raciocínio, portanto, as atividades deveriam se tornar mais descentralizadas, participativas e com ênfase na qualidade de forma que se verifique o incentivo a transdisciplinaridade e a cooperação, em contraponto à competição.

Dessa forma, como se percebe de Silva e Quelhas (2006), sob o viés organizacional a Administração Pública, assim como nas empresas da iniciativa privada, deve sempre prezar pela busca do equilíbrio entre o que a sociedade deseja, o economicamente viável e, com a mesma importância, o que é ecologicamente sustentável.

Segundo Sampaio, para se promover o desenvolvimento local deve existir ações coletivas que produzem bem-estar social com participação de todas as esferas da sociedade e "a busca de mecanismos que assegurem investimentos locais, provenientes de boa parcela da riqueza gerada pela própria localidade, a fim de garantir o desenvolvimento local sustentado [...]" (2004. p.03).

Como visto, as empresas tem um grande papel e responsabilidade em termos de desenvolvimento sustentável, entretanto, esta responsabilidade não deve ser apenas dessas com finalidades lucrativas, mas sim todos que fazem parte da sociedade. Dessa maneira, as instituições de ensino superior (IES) tem, também, importante papel na promoção da sustentabilidade, ademais deve promovê-la tanto em ações que adotem, como organização, em sua estrutura e modo de trabalhar como em termos de conscientização de seus alunos e apontamento de alternativas por meio de sua atuação em ensino, pesquisa e extensão (PINHEIRO, 2016).

Nesse sentido, corrobora Kraemer (2004, p.2-3), afirmando essa responsabilidade que as instituições de ensino possuem de preparar as gerações mais novas para um futuro viável:

> Pela reflexão e por seus trabalhos de pesquisa básica, esses estabelecimentos devem não somente advertir, ou mesmo dar o alarme, mas também conceber soluções racionais. Devem tomar a iniciativa e indicar possíveis alternativas, elaborando esquemas coerentes para o futuro.

As principais ações incorporadas a um Sistema de Gestão Ambiental em IES (Instituição de Educação Superior), em suma, são, segundo Tauchen e Brandli:

> Assessoria ambiental, trabalhos de levantamento de aspectos e impactos ambientais e elaboração do SGA; Gestão de recursos - gestão de energia, gestão da água, qualidade e conforto térmico; Gestão de resíduos, prevenção da poluição; Construção sustentável – plano diretor definido para todos os prédios a serem construídos; Compras integrando critérios ambientais – materiais e equipamentos; Educação integrando aspectos ambientais – sensibilização ambiental, formação, informação, currículo integrando aspectos ambientais, projetos de investigação sobre temas do SGA, campanhas; Declarações e relatórios ambientais – para uma fase posterior ao SGA e após a sua revisão; Investimentos nos aspectos paisagísticos, recuperação da mata ciliar, criação da biblioteca natural, espaços verdes; e Sistema de captação de águas pluviais e utilização nas bacias sanitárias, mictórios e jardins (2006, p. 513).

Tauchen e Brandli (2006) acrescentam, em seu estudo, que há uma crescente adaptação das universidades, mundialmente falando, em busca de práticas que promovam o desenvolvimento sustentável, tanto no ensino quanto em práticas de funcionamento ambientalmente corretas mas, ainda constituem, na maioria das vezes, práticas isoladas em situações em que a instituição já está implementada e funcionando.

2.4.2 Compras públicas sustentáveis

Neste tópico apresenta-se a importância das organizações sustentáveis, aqui se ressalta que não cabe apenas às empresas particulares essa característica, mas sim ao Estado e sua administração (destacando-se, especialmente, as IFES) tem importante papel tanto na sua organização sustentável quanto nas suas atividades econômicas, comprando, contratando serviços, entre outros, já que a “Administração Pública não só regula a economia mediante leis, incentivos e subvenções, mas também participa ativamente no mercado e na qualidade de vida dos consumidores” (ROSSATO, 2011).

Dessa forma a Administração pública na sua organização e compras deve assumir sua responsabilidade quanto às questões ambientais, preocupando-se sempre com o desenvolvimento sustentável.

Especificamente acerca da sustentabilidade no processo de compras, no setor público tem sido chamada de Compras Sustentáveis, Compras verdes,

Licitações sustentáveis, eco aquisições, compras ambientalmente amigáveis, consumo responsável ou licitação positiva e é considerada:

> uma solução para integrar considerações ambientais e sociais em todos os estágios do processo de compra e contratação dos agentes públicos, com o objetivo de reduzir impactos à saúde humana, ao meio ambiente e aos direitos humanos (LOPES, 2012, p. 6).

Compras Públicas Sustentáveis são, portanto, aquelas que consideram conjuntamente os fatores sociais, ambientais e financeiros nas tomadas de decisão de compras, sendo assim, ela permite que seja oferecido o atendimento das necessidades específicas dos consumidores finais pela compra de um produto que ofereça o maior benefício tanto para o ambiente quanto para a sociedade (BETIOL, 2012).

Acrescenta-se ao conceito de Compras Verdes, a noção de políticas de responsabilidade socioambiental no setor público, destacando-se que as instituições governamentais devem buscar, primeiramente, a mudança interna de mudança de hábitos de forma a promover uma boa cultura institucional de combate ao desperdício.

É nesse sentido, portanto, que a Administração Pública deve, a priori, executar Licitações com procedimentos e processos sustentáveis em sua forma, ou seja, com o menor custo possível e com resposta mais ágil possível à sociedade, é o que ocorre, por exemplo, quando se faz uso da modalidade de pregão eletrônico, em que, principalmente por ser realizado via web, apresenta várias vantagens como a redução no tempo administrativo e nas despesas, com procedimentos mais simplificados e eficientes, além da maior transparência de seu processo. Da mesma forma, conforme se percebe da Cartilha da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) as organizações públicas:

> devem promover a revisão e adoção de novos procedimentos para as compras públicas que levem em consideração critérios sustentáveis de consumo que podem incluir, por exemplo: a obrigatoriedade de se respeitar a sustentabilidade ambiental como um princípio geral da compra a ser realizada; a inclusão da necessidade de proteção ambiental como um critério para a seleção dos produtos e serviços; e a conformidade às leis ambientais como condição prévia para participação nos processos licitatórios (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2009, p.28).

Pode se considerar, portanto, que a A3P, iniciada em 1999 foi um marco indutor da gestão socioambiental sustentável brasileira pois foi a partir desta que começaram a surgir as primeiras ações focadas a se estimular as compras públicas verdes.

Nesse mister, pode-se considerar que as compras públicas sustentáveis são iniciativas que melhoram a eficiência no uso dos recursos naturais, promovem igualdade social e redução de pobreza, além de poder influenciar os mercados e contribuir para atividades produtivas que favorecem o desenvolvimento sustentável (ALACON, 2014).

A abordagem do ordenamento brasileiro às compras verdes então, além da A3P e das determinações constitucionais, se dá por diversos institutos. A iniciar pela lei de Licitações, que a conceitua como “Licitação Sustentável é aquela que destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável” (BRASIL, 1993). Assim, possuem como finalidade se valer do poder de compras do Estado para direcionar que os fornecedores adotem uma postura de produção mais sustentável, já que o Governo é um comprador de destaque no mercado. (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2009)

Ainda, para alavancar as compras sustentáveis o governo federal regulamentou a utilização de critérios sustentáveis na aquisição de bens e na contratação de obras e serviços, através da Instrução Normativa (IN) nº1 de 19 de janeiro de 2010.

Posteriormente, fora promulgado o Decreto N° 7.746, de 2012, que regulamentou o art. 3° da Lei N° 8.666 de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes gerais para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável por meio das contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública (CISAP).

As regras abrangem os processos de extração ou fabricação, utilização e o descarte de produtos e matérias-primas. Abrangem de igual forma, os órgãos da Administração Federal Direta, Autarquias e Fundações, entretanto, as Compras Verdes ainda possuem uma pequena e inexpressiva participação ao se considerar o montante total das aquisições públicas, é o que se pode perceber do estudo de Souza Filho, (*et. al.*, 2014) que considera que o Estado tem importante papel na institucionalização das compras públicas sustentáveis

porém “necessita trabalhar de forma mais efetiva para alcançar resultads realmente expressivos”.

Assim, as compras públicas devem se voltar à sustentabilidade, ou seja, devem visar processos de compras que incorporam aspectos sociais, ambientais e econômicos no seu desenvolvimento.

3 MODELOS DE GESTÃO DE PROCESSOS EM COMPRAS PÚBLICAS

Para subsidiar a proposta de intervenção no fluxo de processos da UNIR como meio para se atingir uma maior sustentabilidade de uma maneira geral, ou seja, tanto em processos sustentáveis quanto em compras sustentáveis, faz-se, neste tópico, uma apresentação de algumas universidades públicas internacionais e nacionais que, por sua gestão dos processos de compras e licitações se tornaram modelos para outras instituições, tais como a Ulisboa (Portugal), a UFSC, e a UTFPR (Brasil).

3.1 Universidade de Lisboa (ULisboa)

Um dos modelos a ser utilizados como base para essa pesquisa é da ULisboa (Universidade de Lisboa), de Portugal. A ULisboa é uma instituição de renome internacional resultante da fusão das anteriores Universidade de Lisboa com a Universidade Técnica de Lisboa, fusão esta que dá continuidade a mais de sete séculos de história.

Atualmente a ULisboa é composta por 18 escolas, ou seja faculdades e institutos, em 8 campi, que se consolida em 417 cursos, sendo 80 licenciaturas, 21 mestrados integrados, 206 mestrados, 110 programas doutorais e 131 cursos não conferentes de Grau. As escolas possuem a designação de Faculdade ou Instituto e são unidades orgânicas de ensino e investigação independentes, ou seja, dotadas de órgãos de governo próprio.

A Universidade de Lisboa integra ainda a Reitoria, os Colégios e as Unidades Especializadas. As unidades, estruturas e serviços atuam de forma coordenada entre si, no respeito pelas orientações gerais da Universidade e dos seus órgãos de governo central.

Figura 3 - Reitoria da ULisboa

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A respeito das compras na ULisboa, verifica-se que cada escola é independente e autônoma da Reitoria, e portanto, cada uma desenvolve suas compras de forma isolada.

Porém, em questões que dizem respeito à sustentabilidade vislumbra-se o setor denominado Área de Sustentabilidade vinculado aos serviços centrais da Reitoria que, mesmo de forma não-vinculativa, causa influência nas compras da universidade como um todo.

Este setor é responsável por todos os projetos relacionados ao desenvolvimento sustentável da instituição, que caracteriza o pensamento de responsabilidade ambiental da ULisboa. Entre todos os temas trabalhados pela Área de Sustentabilidade cita-se a mobilidade, a gestão de resíduos, energia, biodiversidade, responsabilidade social, higiene e segurança do trabalho.

Cabe destacar, como exemplificação, que é este setor que promove as compras relacionadas à gestão de resíduos, realizando convênios com a câmara municipal e com empresas que promovem reciclagem, tais como, para recolha do papel, por exemplo, que, coletado internamente em lixeiras específicas que ficam em cada sala ao lado das impressoras (Figura 4), a empresa contratada o faz de forma remunerada pagando cerca de 50 € (cinquenta euros) por tonelada; de tinteiros e toners, elétricos e eletrônicos promovendo a logística reversa; de resíduos perigosos e radioativos, entre outros. (dados da pesquisa, 2017)

Figura 4 – Lixeiras específicas para coleta de papel

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Promove, de igual maneira, as licitações relacionadas à energia, já que lá a oferta de energia elétrica, água e gás é feita por diversas empresas e, assim, todo ano realiza-se concurso para a escolha da empresa fornecedora. Responsável, também, por desenvolver programas especiais para redução de consumo, como captação de águas pluviais, criação de poços artesianos, controle na rega da vegetação, utilização de painéis solares, iluminação de LED, certificação energética, arquitetônica e comportamental, para edifícios realizada por auditorias que apresenta relatório com medidas de melhoria, varia entre A+ a F.

Assim, todas essas licitações desenvolvidas pela iniciativa da Área da Sustentabilidade são realizadas com obrigatoriedade para os Serviços Centrais da universidade e sugeridas para as escolas aderirem às compras.

3.2 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), é uma universidade pública e gratuita, que conta hoje com campi em Florianópolis, sede, e mais quatro municípios: Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau, fundada em 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão. Sua comunidade é constituída por cerca de 60 mil pessoas, entre docentes (2.452),

técnicos-administrativos em Educação (3.189) e estudantes de graduação, pós-graduação, ensino médio, fundamental e básico (UFSC, 2014).

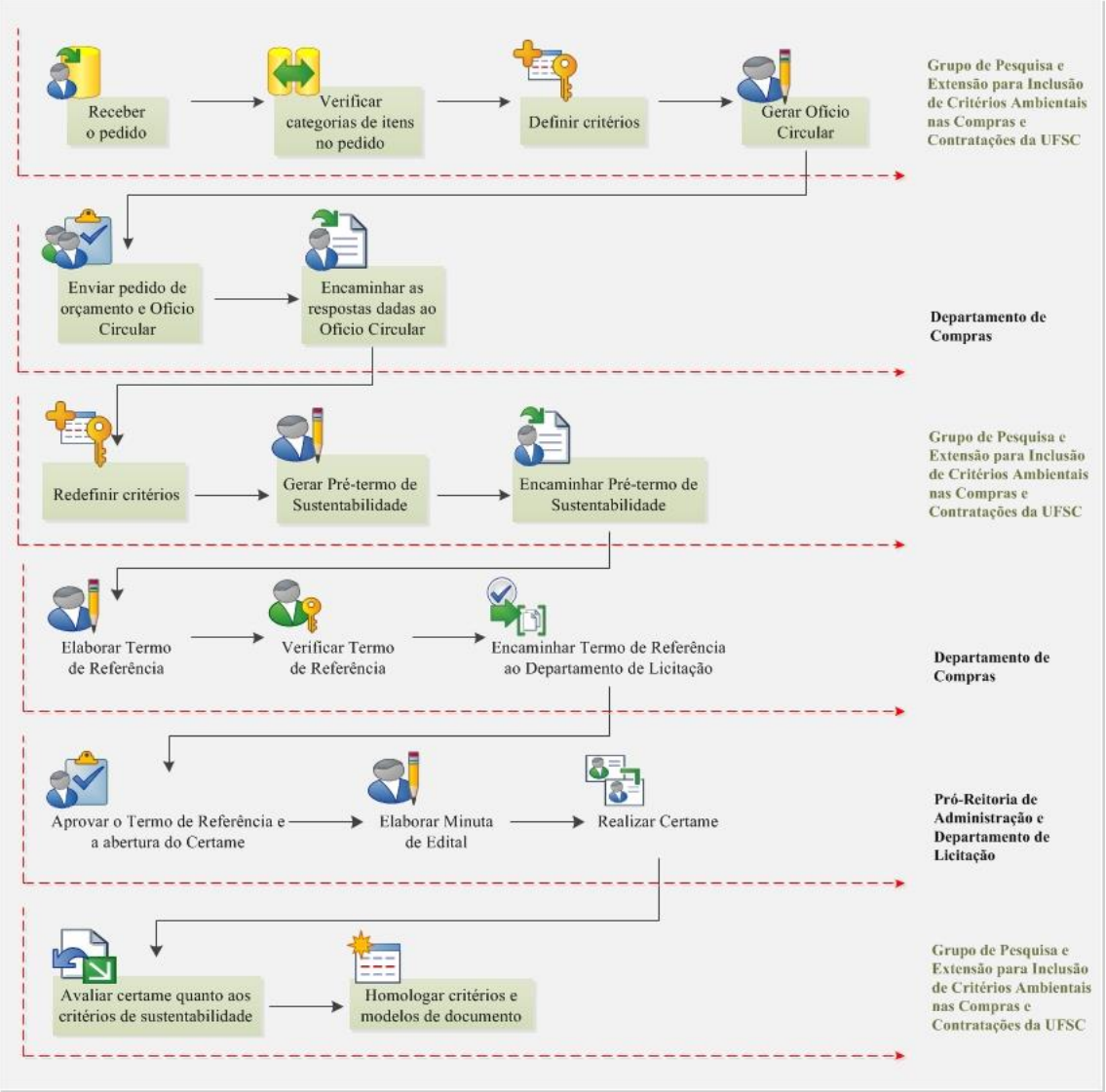
Iniciou o seu percurso de compras públicas sustentáveis em 2006 quando realizou sua adesão ao programa A3P, porém teve seu avanço interrompido devido a desvinculação do programa por falta de envio de relatórios e outras exigências do programa. Após este início, várias outras iniciativas foram vislumbradas, como a troca de veículos de carga geradores de ruídos para veículos elétricos em 2010. Em 2012, motivados por uma constatação do Tribunal de Contas da União, criou-se um grupo de pesquisas encabeçado pelo prof. Fernando S. P. Sant'Anna para assessoramento nas licitações públicas para aquisição de bens de forma sustentável (ALACON, 2014).

Assim, em obedecimento às normativas vigentes à época a UFSC consolidou o Plano de Logística Sustentável, que engloba, entre outros tópicos, as compras sustentáveis como um de seus objetivos. Para a implementação, então, das Compras Sustentáveis, em 2013, formou-se o "Grupo de Pesquisa e Extensão para inclusão de Critérios Ambientais nas Compras e Contratações da UFSC", que possui como finalidade diagnosticar a situação das compras na instituição, identificar as melhores práticas dentro do setor público para adaptá-las a universidade e auxiliar na realização de Editais "Sustentáveis" (UFSC, 2014).

Nesse sentido, foi desenvolvido o projeto "Inclusão de critérios ambientais nas compras e contratações da UFSC, que propõe incluir no fluxo de compras critérios de sustentabilidade em todas as modalidades licitatórias e visa a criação de um sistema informatizado que permita a todos dos envolvidos acesso aos recursos e informações resultantes do trabalho desenvolvido (UFSC, 2014).

O processo de compras, em síntese, e destacando-se as funções do grupo de pesquisa já mencionado segue o fluxo conforme a figura 5:

Figura 5: Diagrama simplificado da atuação do Grupo de Pesquisa e Extensão para Inclusão de Critérios Ambientais nas Compras e Contratações da UFSC em conjunto com os Departamentos de Compras e de Licitação.



Fonte: UFSC, 2014.

A partir de 2012, então, como consequência do trabalho do referido grupo de pesquisa, a UFSC passou a exigir alguns requisitos ambientais nas suas compras, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Requisitos ambientais exigidos nas compras da UFSC a partir de 2012

Requisitos ambientais UFSC	
Licenças ambientais	Licenciamento ambiental conforme diretrizes do CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente)
Requisitos para utilização de madeira	Certificado de cadeia de custódia para produtos de origem florestal

Limites para utilização de substâncias perigosas	Estabelece como limites aqueles dados pela diretiva da Comunidade Econômica Européia Restriction of Certain Hazardous Substances
Gestão dos resíduos sólidos	Tem-se exigido o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos do fornecedor ou fabricante, conforme a Lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos.
Eficiência Energética	Produtos enquadrados como utilizadores de energia elétrica possuam classificação "A"

Fonte: elaborado pela autora baseado em ALACON (2014).

Destaca-se, por fim, acerca do processo de compras da UFSC que o sucesso do grupo de pesquisa está diretamente relacionado à sua atuação no processo de elaboração dos termos de referência para licitação, participando da fase de elaboração dos critérios de cada categoria de materiais e, por meio de um ofício circular, realiza-se pesquisa junto a fornecedores para demonstração de viabilidade de atendimento do mercado aos critérios estabelecidos. Assim, elabora um Pré-Termo de Sustentabilidade que será incluído ao Termo de Referência (TR) e encaminhado para o Departamento de Licitações que realizará o certame.

3.3 Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é a primeira universidade tecnológica no Brasil, foi transformada a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR), que inicialmente era a Escola de Aprendizes Artífices, de 1909, o que faz da UTFPR uma instituição com longa e expressiva trajetória focada na educação profissional (UTFPR, 2017).

> A UTFPR tem como principal foco a graduação, a pós-graduação e a extensão. Oferece 100 cursos superiores de tecnologia, bacharelados (entre eles engenharias) e licenciaturas. Como também atende à necessidade de pessoas que desejam qualificação profissional de nível médio, a UTFPR oferta 19 cursos técnicos em diversas áreas do mercado, como técnicos de nível médio integrado e cursos técnicos de nível médio subsequentes na modalidade a distância, com polos distribuídos pelos estados do Paraná e de São Paulo. (UTFPR, 2017)

Além dos cursos de graduação e técnicos há a oferta de mais de 90 cursos de especialização e 40 programas de pós-graduação *stricto sensu*, com cursos de mestrado e doutorado.

Em relação a sua amplitude e organização, a UTFPR possui, além da sua Reitoria, 13 Campi no Estado do Paraná, cada um com seus respectivos códigos das Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASGs), como apresenta-se no quadro 4:

Quadro 4: Relação das UASGs dos campi da UTFPR

Relação campus/UASG	
Reitoria	UASG 153019
Campus Apucarana	UASG 150149
Campus Campo Mourão	UASG 153251
Campus Cornelio Procópio	UASG 153176
Campus Curitiba	UASG 154358
Campus Dois Vizinhos	UASG 153991
Campus Francisco Beltrão	UASG 150151
Campus Guarapuava	UASG 152134
Campus Londrina	UASG 150148
Campus Medianeira	UASG 153029
Campus Pato Branco	UASG 153177
Campus Ponta Grossa	UASG 153178
Campus Santa Helena	UASG 154852
Campus Toledo	UASG 150150

Fonte: UTFPR, 2017

Tem-se como consequência dessa separação de UASGs por campi a autonomia de cada um em relação à Administração Central, ou seja, Reitoria.

Dessa maneira, verifica-se que cada campus promove suas próprias compras de forma independente e, em decorrência desta descentralização cada *campi* possui equipe própria de compras, licitações e orçamento.

Ainda, a respeito da relevância da UTFPR em questões de sustentabilidade, destaca-se a criação, em 2009, do “Escritório Verde” (EV).

> Assim, em que pese a UTFPR não ter sido uma das precursoras na inclusão das questões ambientais no âmbito da formação do conhecimento, pode-se dizer que a criação do Escritório Verde foi esta sim, uma inovação, na medida em que ele ‘é o primeiro Green Office oficial de uma Universidade brasileira’ (GALLI, 2014, p.91)

Nesse sentido, portanto, demonstra-se a efetivação, em IFES brasileira, de modelos internacionais, em que se vislumbra o EV como um órgão da administração, ou seja, vinculado diretamente à reitoria da UTFPR (*Campus* Curitiba) que possui como finalidade principal auxiliar o planejamento de práticas

sustentáveis dentro e fora da instituição de ensino, focando-se em um programa permanente – Tecnologia com Sustentabilidade.

O órgão cresceu e foi complementado por abrange diversos programas ligados à sustentabilidade, como:

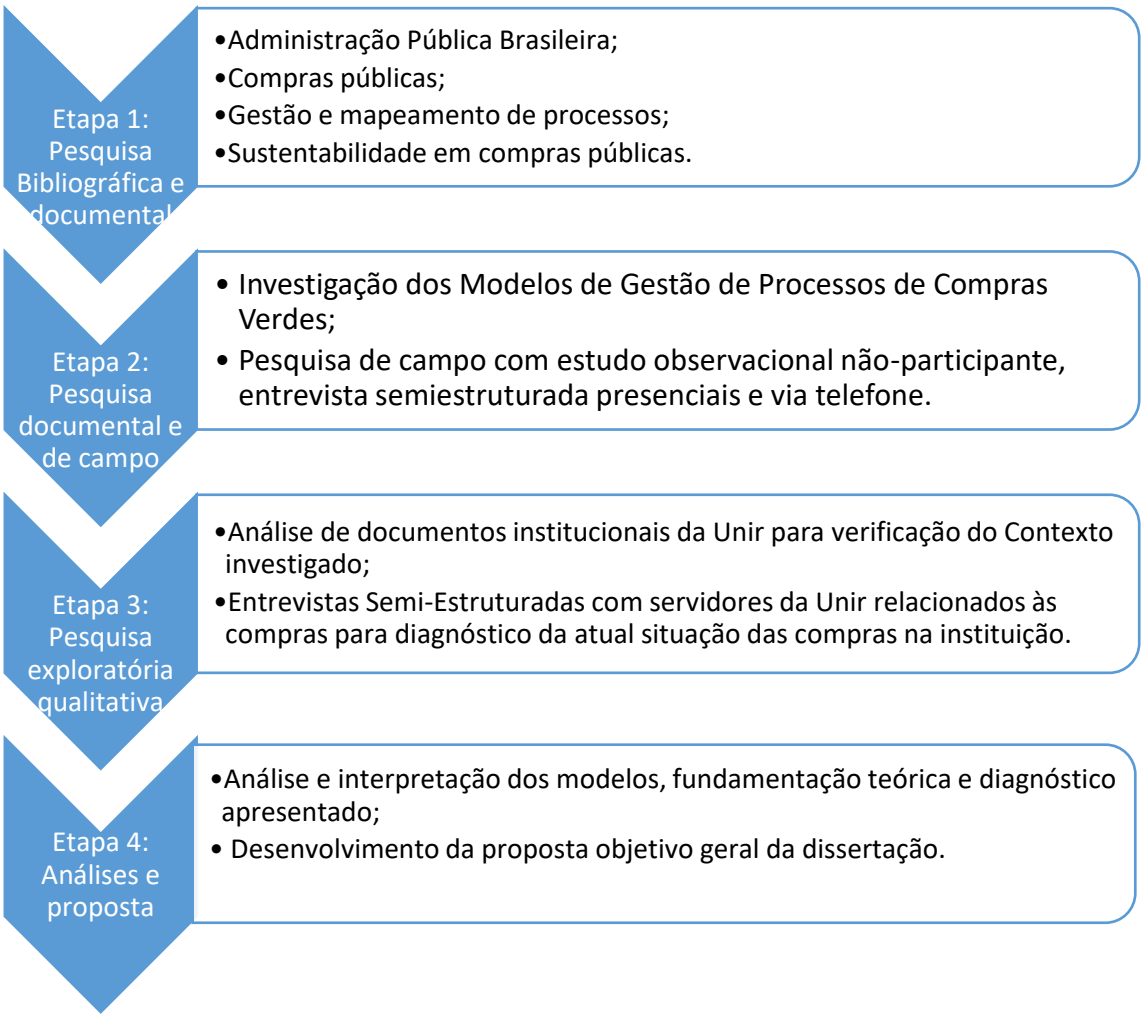
> sistema de coleta e uso da água da chuva; sistema de telhados verdes para maior isolamento térmico e absorção da água; uso de lajes e projeto paisagístico que permite a permeabilidade da água; instalação de painéis de energia termodinâmica (bombas de calor) para aquecimento da água e calefação; uso de equipamento para controle de umidade e resfriamento do ar; sistema de iluminação natural e uso de lâmpadas LED; janelas em madeira de reflorestamento certificada com vidro duplo; isolamento térmico acústico produzido a partir de PET e pneu reciclado; uso de piso elevado, carpete e deck, também em material reciclado; uso de madeira reaproveitada no piso do mezanino e na escada; mobiliário seguindo os critérios de ecodesign (GALLI, 2014, p. 92)

Dessa maneira, é possível considerar tal iniciativa, diversas vezes premiada, como um modelo a seguir extremamente relacionado à experiência da ULisboa, de eficiência comprovada em promover redução dos impactos ambientais decorrentes da UTFPR e auxiliar no sucesso da política ambiental do Campus Curitiba – Sede Reitoria.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui natureza qualitativa descritiva e passará por quatro fases de pesquisa, conforme Figura 6.

Figura 6 - Diagrama das Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2018)

Na etapa 1, inicialmente, fora realizada pesquisa bibliográfica, definida por Fonseca, como o método em que se busca identificar as teorias que envolvem o tema:

> A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (2002 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

Esta fase, com foco em desenvolver a fundamentação teórica em que se baseia a pesquisa priorizou-se nas pesquisas de doutrinas e legislações relacionadas aos temas do desenvolvimento da Administração Pública Brasileira, normatização das Compras públicas no ordenamento Brasileiro, Gestão e mapeamento de processos e Sustentabilidade em compras públicas.

Num segundo momento realiza-se a pesquisa acerca dos modelos de gestão universitária em Processos de Compras Verdes utilizados em instituições de referência em Portugal e no Brasil, quais sejam, ULisboa, UFSC e UTFPR. Nesse tópico desenvolve-se, principalmente, pesquisa documental em documentos relativos às compras dessas instituições e dissertações, teses e monografias que estudaram as compras sustentáveis.

Ainda, desenvolve-se pesquisa de campo por meio do estudo observacional não-participante e de entrevistas dirigidas por roteiros semiestruturadas para se conhecer a realidade da ULisboa, com a finalidade de conhecer e compreender a realidade daquela instituição. Dessa forma a pesquisadora, em visita ao campus da reitoria da ULisboa, em Lisboa (Portugal), realizou entrevista com os servidores Márcia, André e Fernando responsáveis pela Área de Sustentabilidade.

A terceira etapa da pesquisa dedica-se a pesquisa qualitativa, com finalidade exploratória, que consiste em entrevistas semi-estruturadas com 4 (quatro) servidores da UNIR, titulares ou substitutos da função Gestor de Compras e Contratos, dos campi de Presidente Médice, Cacoal, Rolim de Moura e Ji-Paraná, em que se pretende cumprir o terceiro objetivo específico desta realizando-se o diagnóstico de compras da unir, destacando-se o contexto e realidade da UNIR, objeto desse estudo, sua estrutura e funcionalidades e diagnosticar a situação do fluxo processual das compras atualmente na UNIR e suas lacunas.

A quarta e última etapa foi dedicada, à análise dos modelos apresentados e da fundamentação teórica apresentada para estudo da possibilidade de adaptação à UNIR para que, ao fim, pudesse desenvolver a proposta de aplicação dos pontos favoráveis destes modelos à instituição UNIR.

Em síntese, a pesquisa foi delineada conforme descrito no quadro 5.

Quadro 5: Relação objetivo-teoria base

OBJETIVO GERAL	OBJETIVO	TEORIA BASE	AUTORES PRINCIPAIS	FONTE DE DADOS
Propor estratégias para ampliar o desempenho organizacional da gestão de compras nos Campi da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) a partir de uma avaliação do fluxo de processos atual	Analisar modelos de gestão de processos de compras de outras universidades, nacionais e internacionais, que podem ser considerados como “modelos” para auxiliar o delineamentos da proposta da presente dissertação;	Gestão de Processos e Sustentabilidade	Pesquisa in loco e Alacon (2014), UFSC (2014), UTFPR (2017), Galli (2014).	Pesquisa de campo com estudo observacional não-participante, entrevista semiestruturada aplicada junto a Área de Sustentabilidade da ULisboa, pesquisa bibliográfica e documental da ULisboa, UFSC E UTFPr
	Diagnosticar as compras da unir, destacando-se o contexto e realidade da UNIR, objeto desse estudo, sua estrutura e funcionalidades de alguns setores administrativos e diagnosticar a situação do fluxo processual das compras atualmente na UNIR e suas lacunas;	Gestão de Processos e Administração Pública	Regulamentações UNIR e servidores entrevistados	Pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas realizadas via telefonemas.
	Propor um redesenho de processos, com linhas de referência para as compras públicas na UNIR, que tenha como foco os benefícios para a sociedade como uma alternativa de implantação de uma gestão de compras sustentável.	Gestão de Processos, Administração Pública e Gestão de compras sustentáveis.	Stadler; Paixão (2012), Bresser Pereira (2016), Paula (2005), Batista; Maldonado (2008), Moori; Domenek (2009), (e legislações), Villela (2000), Harrington(1993), Biazzo (2000), Sachs (1986), Estender (2008), Lopes (2012), Rossato (2011), Betiol (2012), além do conhecimento prévio da experiência na Unir.	Bibliografica, documenta e a partir dos resultados e do conhecimento da realidade da Unir Propor um modelo Sustentável.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Considera-se como população da pesquisa desenvolvida todos os envolvidos na gestão de compras da UNIR, e a amostra fora escolhida de forma não probabilística, pela acessibilidade ou conveniência da pesquisadora que, apesar de menos rigorosa, possibilita facilidade de acesso, pode representar a população adequadamente e é adequada a pesquisas exploratórias ou qualitativas (SOUZA, 2015), já que dentre os gestores de compras dos campi foram escolhidos para as entrevistas semiestruturadas aqueles que a pesquisadora conseguiu estabelecer contato com 4 responsáveis dos campi Rolim de Moura, Cacoal, Ji-Paraná e Presidente Médice, denominados na presente pesquisa, de forma aleatória para não identificação, como GESTOR DE COMPRAS 1, GESTOR DE COMPRAS 2, GESTOR DE COMPRAS 3 e GESTOR DE COMPRAS 4.

De modo mais específico, portanto, a pesquisa pretende a partir dos objetivos propostos e da base teórica apresentada desenvolver um modelo de gestão adaptável às especificidades da UNIR que possibilite o desenvolvimento sustentável da instituição.

5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Nesse capítulo é apresentado o diagnóstico da situação que pretende-se propor alterações por demonstrar oportunidade de melhorias significativas. Dessa maneira estuda-se, primeiramente, o contexto e a realidade da instituição foco desta pesquisa, ou seja a UNIR, e realiza-se um diagnóstico detalhado acerca atual situação dos procedimentos envolvidos nas referidas compras públicas, com uso de métodos diversificados, para sua análise e propositura de contribuição ao final dessa dissertação.

5.1 O contexto e a realidade investigada

Dessa forma, a instituição estudada foi a Universidade Federal de Rondônia (UNIR), esta que é a única universidade pública do Estado de Rondônia, foi criada em 1982 pela Lei nº 7011, de 08 de julho, após a criação do estado pela Lei Complementar nº 47, de 22 de dezembro de 1981. (UNIR, 2017)

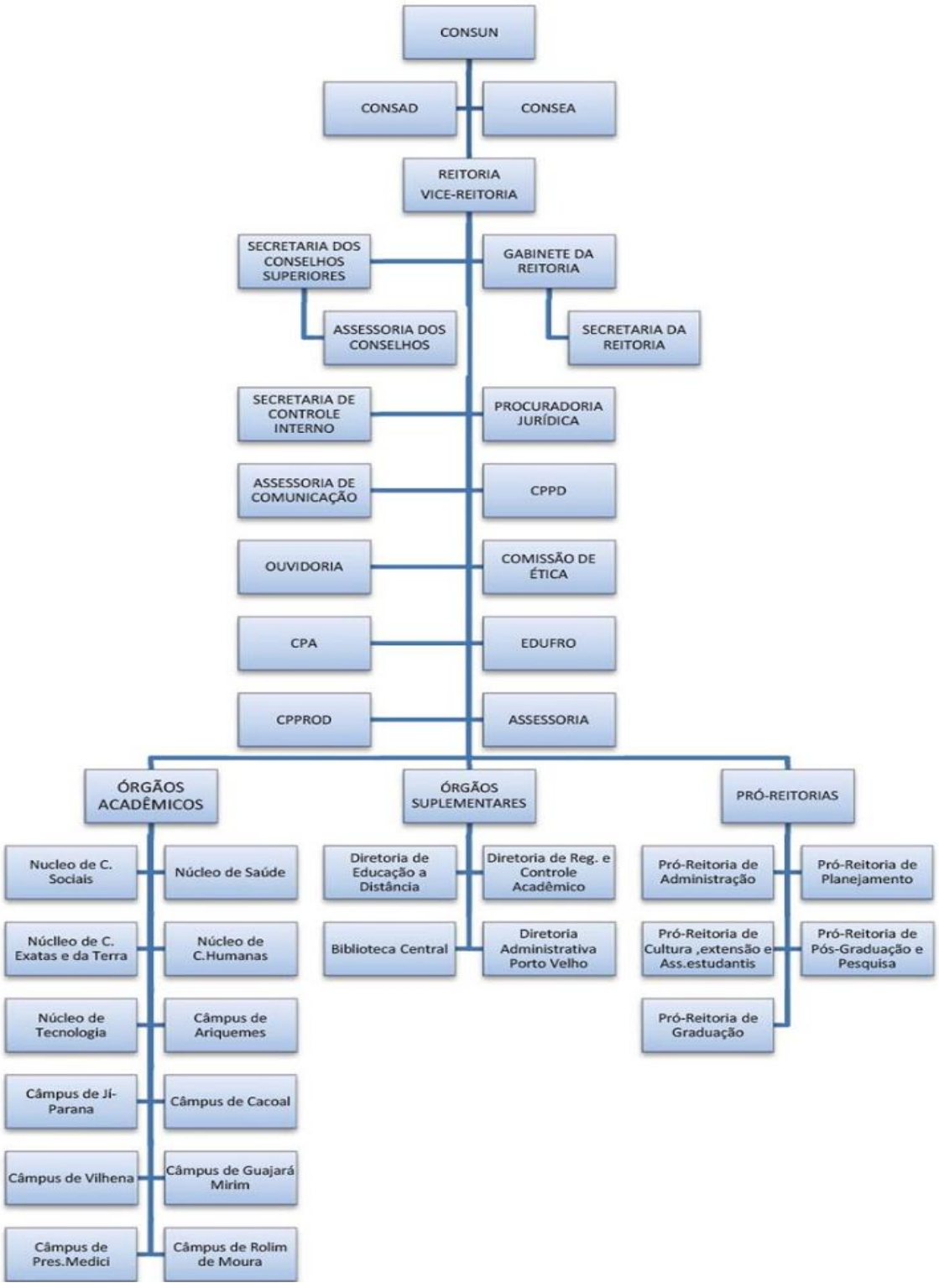
Sua missão institucional é “Produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando ao desenvolvimento da sociedade” e tem como visão “Ser referência em educação superior, ciência, tecnologia e inovação na Amazônia, até 2018”.

Ainda, segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2014-2018) da UNIR, essa tem como princípios: desenvolvimento humano; eficiência, eficácia e efetividade; sustentabilidade institucional; cooperação e integração; integração Ensino, Pesquisa e Extensão; transformação social; e, transparência e moralidade.

Nesse passo, também elenca diversos valores que se propõe seguir, dos quais cita-se, alguns: Respeito e valorização do ser humano; Foco nas pessoas e na qualidade de vida; Simplificação e gestão integrada de processos; Aperfeiçoamento contínuo; Foco nos resultados e na qualidade; Gestão participativa; Promoção do desenvolvimento regional; Zelo pela imagem e patrimônio da UNIR; Compartilhamento de informações e conhecimento; Garantia do interesse coletivo.

Acerca da estrutura organizacional essa fundação tem a sua sede administrativa em Porto Velho, e, ainda, possui oito *campi* nos municípios de Ariquemes, Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Porto Velho, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena, distribuídos conforme o seguinte organograma apresentado na figura 7.

Figura 7 – Organograma UNIR



Fonte: Resolução 111/CONSAD/UNIR

Nesse sentido, portanto, tem-se a seguinte estrutura descrita no Art. 6º**,** do Estatuto da UNIR:

> Art. 6º: Para a realização de seus objetivos, a Universidade tem sua estrutura composta de:
>
> I - órgãos de administração superior;
>
> II - órgãos acadêmicos,
>
> III - órgãos de apoio; e
>
> IV - órgãos suplementares. (ESTATUTO UNIR, 2012)

Dentre os órgãos da administração superior estão os decisórios, que são os Conselhos Superiores da Universidade, e os executivos, que são a Reitoria e as Pró-Reitorias, estes possuem sede em Porto Velho (figura 8) e são aqueles que colocam em prática as decisões tomadas pelos conselhos além de coordenar, fiscalizar e executar o trabalho desenvolvido pelas instâncias acadêmicas e administrativas, sob a responsabilidade do reitor, do vice-reitor e dos pró-reitores. (ESTATUTO UNIR, 2012)

Figura 8 – Campus Centro UNIR Porto Velho

Fonte: UNIR, 2017

São setores centrais de assessoria ligados à reitoria, o Gabinete da Reitoria, a Secretaria dos Conselhos Superiores, a procuradoria jurídica, a secretaria de controle interno, a assessoria de comunicação, a comissão permanente de pessoal docente, ouvidoria, comissão de ética, comissão própria de avaliação, comissão permanente de processo seletivo discente e assessoria de relações internacionais, setores, estes, de apoio relacionados diretamente aos serviços centrais da universidade.

Ainda, pode se encaixar entre os serviços centrais da UNIR aqueles desenvolvidos pelas pró-reitorias. Na UNIR estão divididas em (quadro 6):

Quadro 6 - Pró-Reitorias UNIR

Pró-reitorias	Atribuições
PROGRAD (Pró-Reitoria de Graduação)	Responsável pelas políticas de apoio à graduação da UNIR, como por exemplo, coordena os programas de monitoria acadêmica, PET, e PIBID.
PRAD (Pró-Reitoria de Administração)	Trata dos assuntos que se referem à administração da instituição propriamente dita, ou seja, à gestão dos bens materiais e patrimoniais da UNIR, administra as atividades de gestão de pessoal e articulação de suas atividades com as de outros órgãos da universidade, cabe ressaltar, nesse ponto, que atualmente as questões que dizem respeito à **sustentabilidade** da instituição são tratadas em setores dessa reitoria, mas, ainda, sem nenhum setor especialmente designado para tanto
PROPESQ – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa	planeja, coordena, desenvolve e executa as políticas de apoio e fomento à pós-graduação e pesquisa, entre essas funções é, ainda, a responsável por desenvolver o PIBIC;
PROCEA – Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis	responsável pelas políticas culturais, estudantis e de extensão da UNIR, assegurando a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento	responsável pelo planejamento, coordenação, organização, direção e controle das atividades de planejamento, orçamento e organização da universidade.

Fonte: elaborado a partir de UNIR, Pró-Reitorias (2017).

Acerca dos departamentos relacionados às aquisições nesta IFES, cabe destacar que hierarquicamente relacionada à PRAD, tem-se a Diretoria de Contratos e Licitações (DCCL) em que centraliza-se os atos “externos” de licitações e gestão de contratos, desmembra-se em Coordenação de Contratos e Convênios (CCC) e Coordenação de Compras e Licitações (CCL) e estão indiretamente relacionadas as Coordenações de Compras e Gestão de Contratos (CCGC) localizados em cada em dos *campi* desta instituição.

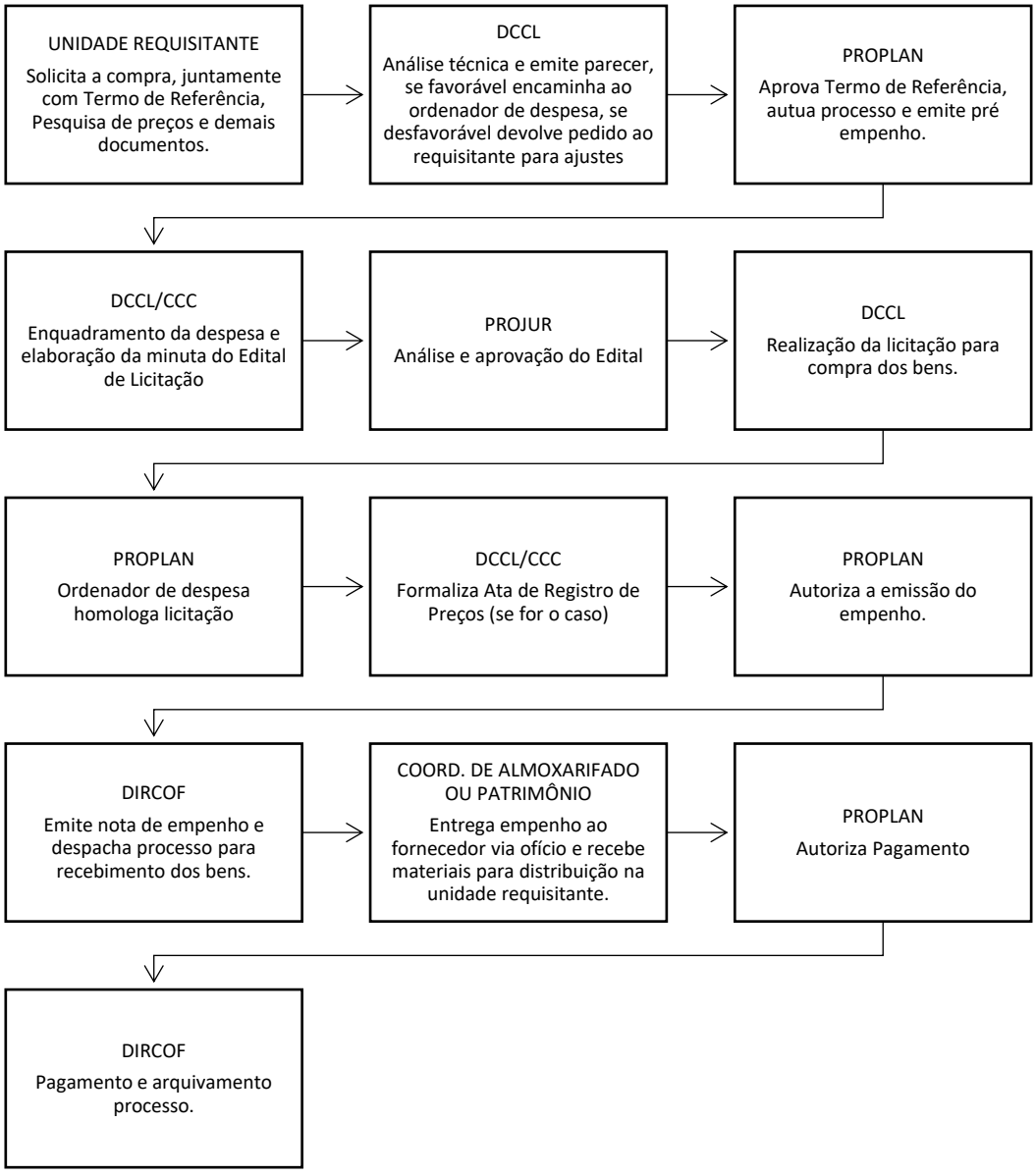
Nesse mister, cabe destacar, também, que trata-se de uma administração centralizada em que os departamentos acadêmicos possuem pouca discricionariedade para administrar seus recursos, sendo realizada tal administração pelas unidades administrativas da instituição ligadas à reitoria e às pró-reitorias.

5.2 O processo de compras da Unir

O processo de compras na Unir tem como base, além da legislação nacional correlata, algumas instruções normativas emitidas pelo próprio órgão, como a Instrução Normativa Nº 017/UNIR/PRAD/2015.

No Manual de Procedimentos Administrativos da UNIR há a estipulação dos procedimentos a serem realizados pela instituição nas suas compras, como é o caso da aquisição de bens de consumo e permanente, como se percebe na figura 9 abaixo. Porém, percebe-se que da atualização realizada no ano de 2017 não se vislumbra a discriminação detalhada dos procedimentos de aquisição de serviços e obras.

Figura 9 – Procedimento 77 para aquisição de bens de consumo e permanente



Fonte: UNIR, 2014, atual. 2017,315

De acordo, portanto, com os procedimentos acima o primeiro fluxo do processo em geral é a requisição pela unidade solicitante, sendo esta qualquer dos núcleos ou *campi* da UNIR. Este passo engloba vários requisitos, que vão desde juntada de documentos essenciais para a formulação do processo de

aquisição até a elaboração da justificativa fundamentada e elaborações de Mapa comparativo e Termo de Referência.

A requisição é, então, passada para a Diretoria de Compras e Contratos e Licitações (DCCL) que faz a análise dos requisitos e se há algum erro, neste caso é retornada para a unidade solicitante ou encaminhada para a Pró-reitoria de Planejamento que é responsável por aprovar o Termo de Referência, autuar processo, emitir um pré-empenho e devolver para a DCCL/CC que só então fará o enquadramento da despesa e elaboração da minuta do Edital de Licitação e encaminhará o processo para análise jurídica da Procuradoria Jurídica (Projur).

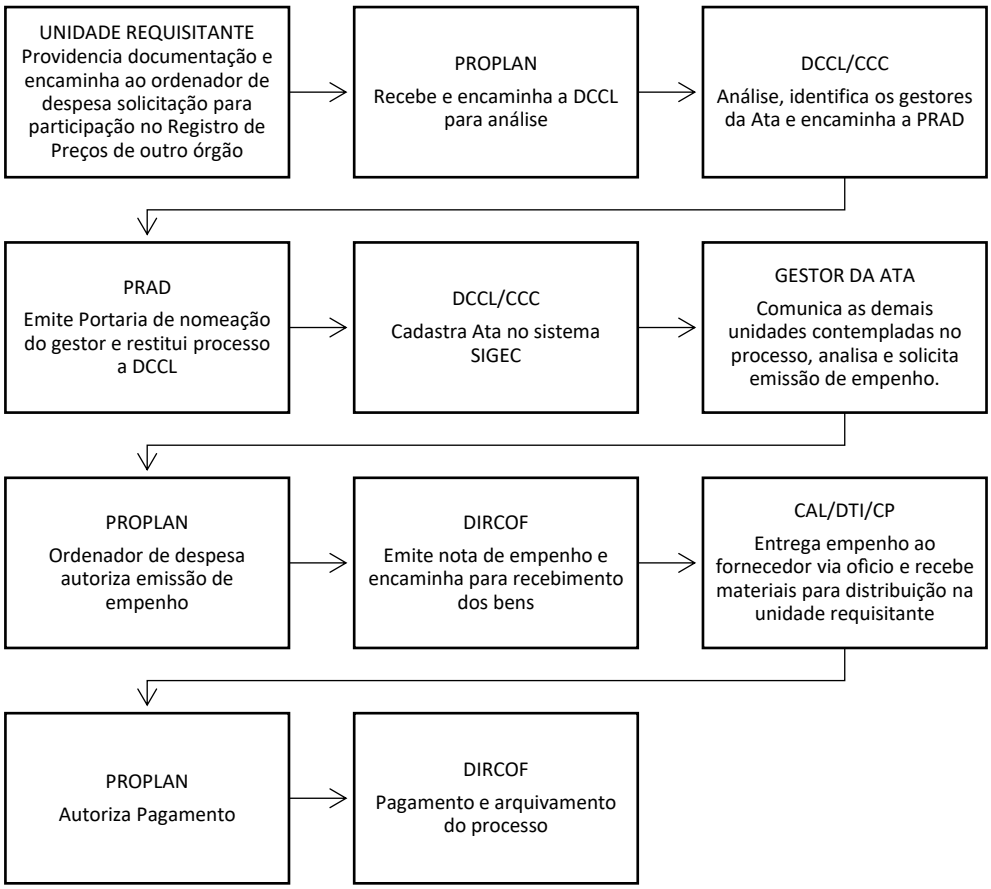
Após a autorização da Projur o processo é retornado à DCCL para realização do procedimento licitatório que culminará na compra e posteriormente, na PROPLAN, o ordenador de despesa homologa licitação e dá-se início aos procedimentos de empenho e pagamento.

Há, também, o procedimento de aquisição de material de informática, destaca-se, desse processo, que se trata de procedimento próprio regido pela IN SLTI/MPOG n. 4, de 2010, e entre outras especificidades possui a característica da influência ativa da DTI (Diretoria de Tecnologia da Informação) no processo em vários pontos.

Este procedimento pode se dar para licitações tradicionais, em que são requisitados exatamente o quanto de bens será comprado e utilizado, tanto para licitações para Registro de Preços, neste caso a licitação é realizada com a intenção de registrar os preços dos produtos desejados, em suma, não sendo necessária dotação orçamentária para aquela aquisição e não é necessário que a Administração adquira todos aqueles bens ao final da vigência da Ata de Registro de Preços.

Outros procedimentos usualmente utilizados pela UNIR em suas aquisições é aquele de manifestação de interesse em intenção de registro de preço divulgado por outra instituição (Figura 10) e a adesão a registro de preços gerenciado por outra instituição (Figura 11). Ambos são formas de se agilizar os processos de compras públicas e de dar maior eficiência a esses.

Figura 10 – Procedimento 79 para manifestação de interesse em registro de preços

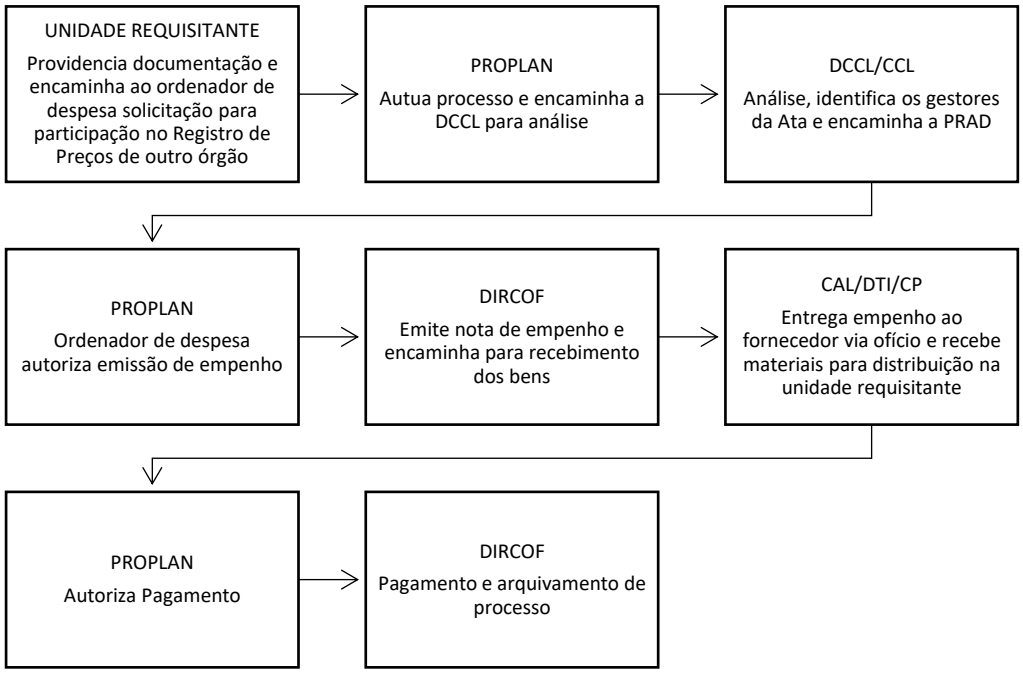


Fonte: UNIR, 2014, atual. 2017,324.

O processo de compras que obedece aos procedimentos de manifestação de interesse em intenção de registro de preço divulgado por outra instituição, apresentado acima, tem como finalidade dar mais economicidade por meio de economia de escala aos processos de compras do Executivo Federal, permitindo à Administração tornar públicas suas intenções de realizar uma licitação para Registro de Preço possibilitando, assim, a participação de outros órgãos governamentais, que tenham interesse em contratar o mesmo objeto.

Dessa maneira, caso a Unir tenha interesse em participar de um procedimento licitatório para registro de preços a ser realizado por outro órgão deve ser obedecido o fluxo de processo apresentado na figura 09. Porém, há, ainda, a possibilidade de realizar adesão a registro de preços já licitado, com a finalidade de se aproveitar atas vigentes se requer a utilização de saldos remanescentes em atas de outros órgãos e obedece o fluxo da figura 11.

Figura 11 – Procedimento 79 para adesão a registro de preços



Fonte: UNIR, 2014, atual. 2017,328.

O procedimento para adesão a ata de registro de preços, como se percebe, é o procedimento mais curto e, em geral, mais rápido. Neste caso, a primeira etapa é a organização da documentação para encaminhamento ao ordenador de despesa solicitação para participação no Registro de Preços de outro órgão, a autuação do processo é realizada pela PROPLAN, e a análise é realizada pela DCCL que também identifica os gestores da ata e, se tudo positivo, são iniciadas as fases de empenho, pagamento e recebimento dos materiais.

Ressalta-se que não há, na Unir, regulamentação específica acerca de compras sustentáveis, sendo assim, esse tema é tratado de maneira esparsa nas instruções normativas vigentes.

5.3 Diagnóstico das compras na UNIR

Como dito no item anterior, o processo de compras na Unir tem como base, além da legislação nacional correlata já apresentada, algumas instruções normativas emitidas pelo próprio órgão.

A principal delas é a Instrução Normativa Nº 017/UNIR/PRAD/2015, que dispõe acerca dos procedimentos referentes à Aquisição de Bens, à Contratação de Serviços, e Gestão de Contratos Administrativos da UNIR.

Segundo esta IN, a UNIR deverá priorizar, sempre que possível o Sistema de Registro de Preços para compras de bens e serviços comuns, cabendo a Unidade Gestora Responsável – UGR, a designação de servidores para instrução inicial do processo, bem como pelo acompanhamento do procedimento licitatório e da execução do contrato.

Nos campi do interior estes servidores responsáveis pela instrução inicial do processo normalmente são já predeterminados, sendo aqueles que possuem a função de “Gestor de Compras e Contratos” em cada campus e, ainda, em alguns casos, outros que trabalhem juntamente a estes no Setor de Compras. Esses gestores podem ser desde Administradores, como em Cacoal, até assistentes em Administração, ou mesmo Técnicos em Agropecuária, como é o caso do campus Presidente-Médice.

A fase inicial dos procedimentos de compras tende a ser aquela mais delicada e confusa do processo de compras da UNIR já que é nesta em que se especifica os objetos contratados, faz-se toda a pesquisa de preços, e se desenvolve, dentre outras atividades, o Termo de Referência (TR) para a formulação do Edital de Licitação, como se vê do art. 5º da IN 017/UNIR/PRAD/2015:

> Art. 5º. Ao servidor designado para instrução inicial do procedimento licitatório, caberá, em especial:
> I – A realização de estudos visando aferir o alinhamento da compra ao Planejamento Estratégico da UNIR, em especial as diretrizes consignadas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, demonstrando nos autos os resultados a serem obtidos.
> II - Nos procedimentos de contratação de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, a elaboração de competente Plano de Trabalho, conforme modelo constante no anexo I desta Instrução Normativa, o qual deverá ser previamente submetido ao ordenador de despesas para aprovação em conformidade com o disposto no § 3º do artigo 6º da Instrução Normativa n.º 02/2008.
> III - A adequada revisão e/ou especificação dos materiais e serviços de forma clara e precisa, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição do certame licitatório e a identificação do código do material ou serviços no Catálogo de Material do Governo Federal – CATMAT, podendo para tanto solicitar auxílio à CCL.
> IV – A realização de consulta as demais UGR's visando a identificação e consolidação de demandas, conforme modelo constante nos anexos II e III desta Instrução Normativa.
> V – A realização das pesquisas de mercado em conformidade com as diretrizes consignadas na Instrução Normativa n.º 005/2014 da

> SLTI/MPOG, devendo ser observado no caso de pesquisa direta com fornecedores o modelo de ofício e formulário constante nos anexos IV e V desta Instrução Normativa.
> VI – A elaboração de mapa comparativo de preços apurando-se o valor médio estimado conforme modelo constante no anexo VI desta Instrução Normativa.
> VII – A elaboração do termo de referência em conformidade com os modelos disponibilizados pela Advocacia Geral da União, atentando para: adoção de critérios de sustentabilidade ambiental, incidência de normas ou legislações específicas aplicáveis ao objeto da licitação, e eventual incidência de Margem de Preferência para produtos manufaturados nacionais.
> VIII - No caso de Registro de Preços para fins do disposto nos incisos I, II, III, IV e V do artigo 5º do Decreto n.º 7.892/2013, a divulgação, análise e negociação da Intenção de Registro de Preços no Portal de Compras do Governo Federal, para que outros órgãos tenham oportunidade de manifestar interesse em participar do mesmo Registro de Preços.
> IX – O acompanhamento do procedimento licitatório atuando como intermediador entre o Pregoeiro e as unidades requisitantes para fins de resposta aos pedidos de esclarecimentos e impugnações protocoladas pelos interessados no certame, observando o prazo máximo de 12 (doze) horas para manifestação. (UNIR, 2015)

Como se percebe, portanto, há um rol enorme de requisitos que devem ser cumpridos pelos servidores responsáveis pela fase inicial do processo, isso acaba por resultar em diversas correções nos documentos enviados por esses já que são revistos por vários setores para a consolidação em Licitação.

Esta fase inicial de elaboração do Termo de Referência e demais documentos pode ser considerada, portanto, o maior gargalo das compras na UNIR hoje, já que, sendo a fase descentralizada do processo de compras cada *campus* e cada processo em si possui suas próprias especificidades, podendo levar anos para conclusão desta etapa.

Considerando as últimas compras finalizadas na instituição tem-se que a fase centralizada do processo, ou seja, a que ocorre depois do encaminhamento do TR à DCCL, dura, em média, 8 (oito) meses. Porém, a fase que ocorre nos *campi* não possui uma média padrão já que, dependendo da dificuldade de especificação do objeto de maneira adequada essa fase inicial pode ter duração bastante variada.

Como forma de exemplificação pode-se citar a duração de alguns processos na fase de elaboração do TR, estes podem perdurar cerca 2 (dois) meses, nos objetos mais simples como café e açúcar, 6 (seis) meses para materiais de consumo como materiais de pintura, 1 (um) ano, para materiais mais detalhados como os de laboratório, e 2 (dois) anos ou mais para materiais em

que há necessidade de maior conhecimento sobre as especificidades do material, ou em que há dificuldades de fornecedores suficientes e que preencham todas as habilitações necessárias para orçamentos, como ocorreu com a contratação de manutenção de bebedouros.

O setor responsável pela análise técnica em Porto Velho do Termo de Referência e outros documentos criados na fase inicial é a DCCL, que emite parecer, se favorável encaminha ao ordenador de despesa, se desfavorável devolve pedido ao requisitante para ajustes. Porém, o mesmo serviço é analisado, ainda, pela PROPLAN que aprova ou não o Termo de Referência, autua processo e emite pré-empenho e pela PROJUR que faz a análise e aprovação do Edital de Licitação e que diversas vezes não concorda com as análises anteriores e retorna todo o processo à fase inicial.

Em entrevista, o GESTOR DE COMPRAS 1 ressalta as dificuldades de desenvolver as atividades de compras apenas de forma subsidiária às suas funções e não possuir uma equipe própria com conhecimentos específicos para essa atividade, sendo que formulam os Termos de Referência e cumprem as outras atividades ele e o Coordenador oficial que são Técnicos em Agropecuária:

> Como aqui não temos um equipe, todas as necessidades de qualquer objeto que tenha tem que passar pelo coordenador, e como a elaboração do Termo de Referência é uma atividade multisetorial, por exemplo, ela inicia com quem tem conhecimento técnico para especificar o objeto e há a solicitação da unidade demandante, enfim, aí essa coordenação não estaria desenvolvendo estas ações. No caso ‘passaria a peneira’ para adequar e verificar alguma exigência, coisas assim. Nós não temos essa equipe, pra saber registro de preços, e tal, fazendo mais por adesão (GESTOR DE COMPRAS 1).

Em contraponto, tem-se a posição do GESTOR DE COMPRAS 2, que desenvolve outro sistema para a formulação do TR. Neste campus os TRs são desenvolvidos por comissões de técnicos nomeados para tal sendo função do coordenador apenas o acompanhamento e assessoria para essa elaboração, como se percebe do trecho.

> Aqui eu contribuo né, na verdade eu participo mas, a gente desenvolveu comissões de compras, dividiu por demandas, e aí a gente solicita aos servidores as demandas, monta a comissão que elabora o Termo de Referência, eu verifico, faço a conferência e dou assistência (GESTOR DE COMPRAS 2).

Essa forma de trabalho é exceção já que na maioria dos campi os Gestores de Contratos nomeados trabalham sozinhos, ou, no máximo, com a colaboração de outros setores como é o caso do GESTOR DE COMPRAS 4,

que confecciona o TR porém a parte de especificação do objeto é trabalhada junto com a Direção e CSG (Coordenação de Serviços Gerais) que ajuda a delimitar o objeto que está sendo comprado para delimitar a característica exata que é necessária para suprir as necessidades.

Esta dificuldade de especificação do objeto é, como visto, um ponto delicado para as compras sustentáveis já que é uma especificação correta do objeto que possibilitará compras mais “verdes”. O GESTOR DE COMPRAS 3 apresenta o dimensionamento da qualidade desses materiais como uma das barreiras para compras sustentáveis:

> Acredito que o dimensionamento da qualidade é uma das barreiras, pois é difícil delimitar padrão de qualidade nesses produtos, como tem ocorrido na UNIR com o papel reciclado, que é de baixa qualidade, o que acaba deteriorando as impressoras. Outro aspecto agravante é o valor, que geralmente é bem maior que o comum (GESTOR DE COMPRAS 3).

Após o encaminhamento das demandas, com objeto e quantidades devidamente especificados, à DCCL em Porto Velho apresenta-se outro problema, a não satisfação da demanda conforme solicitada.

Em diversos casos ocorre que, após a consulta de demanda para aquisição de produtos, os campi fazem diversas pesquisas para se estimar suas necessidades e adaptá-las ao orçamento que fazem jus. Entretanto, após o envio das demandas são feitas adaptações pelos departamentos de Porto Velho, muitas vezes em quantitativos já dimensionados por cada *campi.* Foi o que ocorreu, por exemplo, em pesquisa de demanda para compra de livros na instituição em que mesmo após o encaminhamento das necessidades de cada campi com suas devidas dotações orçamentárias houve remanejamento de recursos pelos setores responsáveis em Porto Velho e um dos campi não recebeu nenhum dos livros solicitados.

Esta é uma das dificuldades apresentadas pelo GESTOR DE COMPRAS 1, que expõe sua preocupação quanto ao controle de todo o processo de compras já que quando os pedidos de compras chegam em Porto Velho ficam em segundo plano, em detrimento das requisições de Porto Velho e, assim, dificulta que o campus possa gerir as próprias prioridades, mencionando inclusive caso de aquisição de um determinado material permanente que demorou cerca de 6 anos para aquisição e, segundo o mesmo, se deu por falta de acompanhamento e controle próximo do campus.

O GESTOR DE COMPRAS 2, a respeito desse controle das compras internas do campus também apresenta as dificuldades em relação à inexistência de sistemas de gestão de almoxarifado e patrimônio:

> Muitas vezes tem itens que estão parados em outros campi e aqui fica sem, aí você tem que fazer toda uma formação de um processo licitatório, que é um trabalho muito árduo, que na verdade ta [sic] sobrando em outros campus, então falta essa conciliação de informações, informações que muitas vezes quando vai pra frente vai diferente do que a gente pediu, sempre a menos, então já prejudica, porque você esperava que aquela demanda ia ser suprida e ela não é suprida o suficiente [...] Dispende trabalho, valor, e precisa da conciliação de informações e um sistema que unisse essas informações (GESTOR DE COMPRAS 2).

Dessa declaração percebe-se que, além da preocupação clara em passar a diante um pedido que não será atendido em sua totalidade, há uma grande necessidade de sistema de software que englobasse todos os sistemas de almoxarifado e patrimônio para que pudesse ser realizada um melhor planejamento e administração de recursos.

A falta de um sistema básico para gestão de estoques na UNIR demonstra uma total falta de planejamento da administração que se apresenta ultrapassada de tal forma que os pedidos de compras, ou mesmo simples pedidos de materiais de consumo em estoque, se dá de forma oral, informal, sem nenhum tipo de controle do que há no estoque até para evitar perdas e desperdícios que, como apresentado pelos entrevistados, torna-se um obstáculo para se dimensionar qual compra realmente é necessária, ou não, muitas vezes realizando-se todo um processo de compras que, devido ao não conhecimento e planejamento da média de consumo de tal material, será consumido em pouquíssimos meses ou ficará acumulado por anos.

Nesse sentido também aponta o GESTOR DE COMPRAS 4 que indica que “No âmbito da UNIR acho que aqueles sistemas de processos virtuais ajudaria bastante para agilizar os processos para não ter que ficar tramitando via correios e precisaria fazer uma equipe da DCCL um pouco maior” (GESTOR DE COMPRAS 4).

Como é o caso do Sistema Eletrônico de Informações - Sei! Usar, sistema público brasileiro de gestão de processos e documentos eletrônicos de uso obrigatório desde outubro de 2017 que mesmo com o prazo de 2 anos para implantação não há previsão para sua utilização na UNIR, pois se encontra em

fase de análise pela DTI. A criação deste software se deu em decorrência do Decreto nº 8539/2015, que estabelece o uso de meio eletrônico para a tramitação de documentos nos órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional.

Dessa forma, percebe-se como “gargalos” para melhorar o fluxo de processos de compras nos campi da UNIR e possibilitar compras sustentáveis na instituição, principalmente, equipes preparadas para desenvolver todas as atividades de gestão de compras; dificuldades em especificações de objetos nos Termos de Referência para elaboração dos editais de licitação; falta de apoio da TI (tecnologia de informação) com sistema de software unificado para tramitação de processos e gestão de patrimônio e almoxarifado; e, reavaliação de demandas pelos setores superiores em Porto Velho.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Considerando-se os modelos de compras descentralizadas da ULisboa e da UTFPr, além das premissas do gerencialismo que pretende ser realmente implantado e efetivado no Brasil, que prega pela simplicidade administrativa e, ainda, a teoria da gestão e mapeamento de processos que defende a visualização por completo do processo desenvolvido consideramos que o processo ideal de compras em universidades federais de maior porte deveria ser totalmente descentralizado já que, por meio desta, se consegue um maior controle de todas as atividades do processo dando maior efetividade e agilidade nas compras, além de maior controle das necessidades próprias de cada unidade.

Dessa maneira, o modelo ideal de compras descentralizadas na UNIR seria aquele em que as compras seriam realizadas inteiramente dentro de cada campi, ou seja, no próprio campi, com UASG própria, deveria haver um Departamento de Compras, Licitações e Contratos, com equipe própria capacitada com ao menos, um administrador, um contador e um técnico em informática, para realizar tanto os procedimentos preparatórios para a Licitação quanto a Licitação em si.

Considerando que o campus tenha sua própria UASG já se considera que o campus tenha, também, um departamento próprio para controle de Orçamento e seria a ponte final para a liquidação dos pagamentos das compras efetuadas de forma descentralizada, além de departamento responsável por atuar especificamente na área de sustentabilidade.

Entretanto, esta é uma proposição distante da presente realidade da instituição já que, em contraposição às ideias do gerencialismo público, há uma crescente burocratização das compras públicas no Brasil a cada nova lei e Instrução Normativa apresentada. Seriam necessários, para esta proposta, a criação de UASGs para todos os campi da instituição (o que depende de autorização do MPOG que, mesmo requerido, ainda não foi permitido), além de contratação de novos servidores para completar os quadros dos setores de compras, entre outras providências de difícil acesso na realidade orçamentária da instituição.

Assim, levando-se em consideração o modelo da ULisboa, sugere-se a criação de um setor ligado diretamente à Reitoria com funções específicas para tratar de sustentabilidade. Este setor, teria independência para contratações focadas na sustentabilidade, ou seja, de programas específicos que promovam ações de sustentabilidade na UNIR, englobando-se todos os enfoques do desenvolvimento sustentável, quais sejam econômico, social e ambiental.

Propõe-se, ainda, de forma subsidiária, mudanças no processo, propriamente dito, da instituição com base principalmente no diagnóstico realizado das compras da Unir por meio dos entrevistados.

Nos moldes da UFSC é sugerida uma adaptação da proposta de Grupo de Pesquisa para a criação de comissões especiais para desenvolverem as pesquisas de forma mais sistêmica e objetiva por ser grupos interdisciplinares que possuem mais conhecimento sobre os materiais a serem adquiridos, como ocorre no “Grupo de Pesquisa e Extensão para desenvolvimento da especificação de objeto nos Termos de Referência com inclusão de Critérios Ambientais nas Compras e Contratações” esse grupo terá a função não só de adicionar os critérios ambientais mas sim de desenvolver toda a especificação do objeto e todas as atividades envolvidas na elaboração do Termo de Referência.

Essas comissões serão compostas por professores, alunos e técnicos que, sob a supervisão do Gestor de Compras local, e realizarão pesquisas bibliográficas e documentais para elaboração de uma lista de possíveis requisitos ambientais para a categoria a ser analisada durante uma ou mais reuniões, entrarão em contato com fornecedores para verificação da possibilidade de atendimento do mercado aos critérios de sustentabilidade, e, por fim, concluirão o seu trabalho com a aprovação, alteração ou supressão dos requisitos ambientais pesquisados anteriormente e elaboração de um “Pré-termo de Sustentabilidade” a ser encaminhado ao Gestor de Compras do campus para conclusão do Termo de Referência com os demais critérios exigidos na esparsa legislação brasileira.

Espera-se que, por meio dessa sugestão, a fase descentralizada nos campi se dê de forma mais célere, uniformizando de certa forma os processos de todos os envolvidos e encontrando materiais mais sustentáveis. Sendo assim, caminharia para um processo mais sustentável em sua forma e no seu objeto.

Ainda, sugere-se a supressão de alguns fluxos que considera-se repetitivos especificamente acerca do processo de compras tradicionais ou para registro de preços.

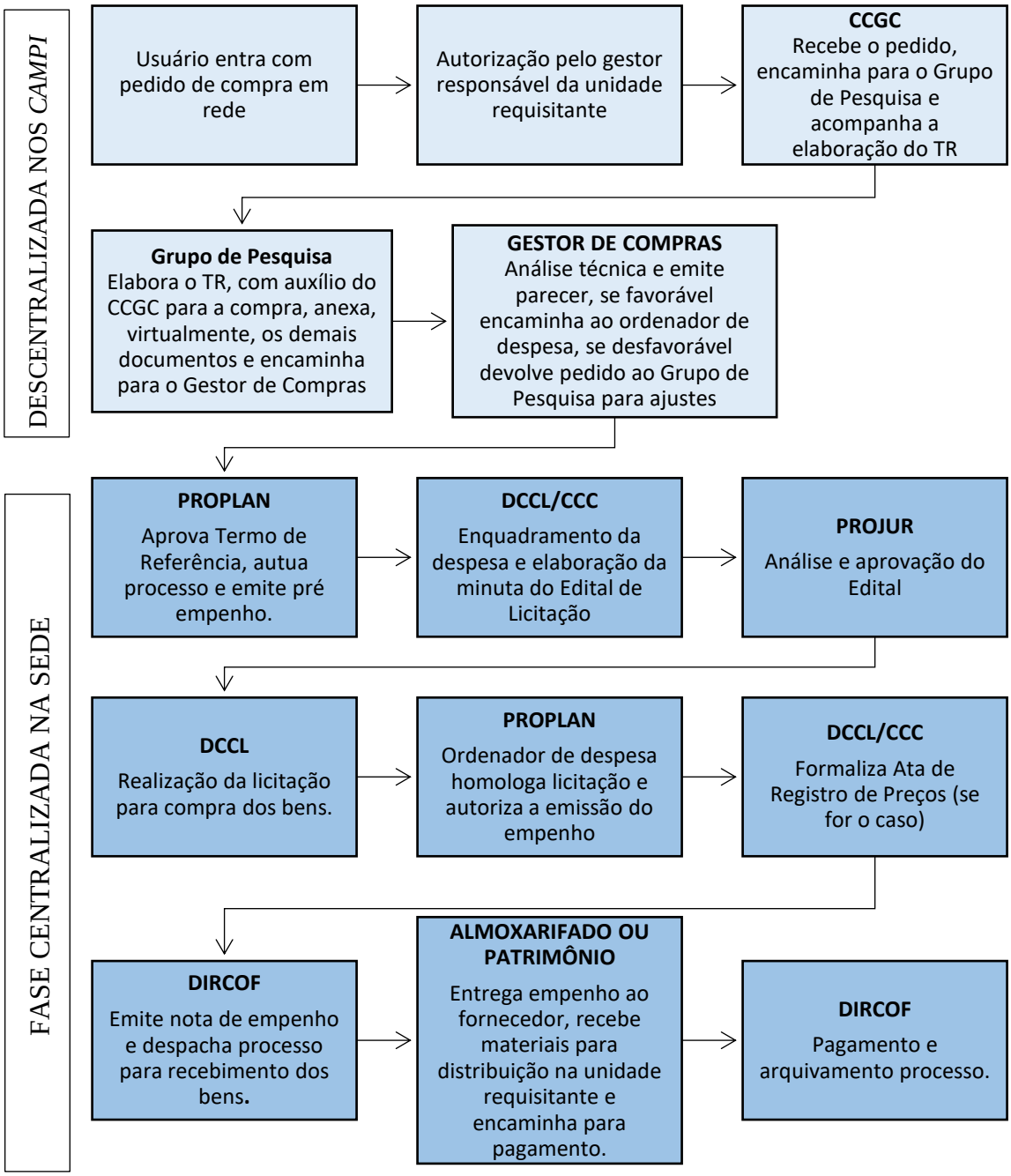
Sendo assim, se exclui o fluxo do processo “PROPLAN- Autoriza a emissão do empenho” e sugere-se que essa atividade seja realizada em conjunto com a homologação da licitação. Além desse, sugere-se a supressão da atividade “PROPLAN - Autoriza Pagamento” sendo que direciona-se, após a recepção da mercadoria e certificação da nota, diretamente para a DIRCOF para liquidação do pagamento e arquivamento do processo.

Outra sugestão de supressão é aquela referente à análise técnica da DCCL, em que, é emitido parecer, se favorável encaminha ao ordenador de despesa, se desfavorável devolve pedido ao requisitante para ajustes, essa atividade promove desperdício de mão-de-obra por retrabalho já que essa verificação técnica pode ser realizada pelo próprio gestor de compras devidamente capacitado de cada *campi*.

Essas supressões objetivam a desburocratização do processo e são justificadas por serem consideradas, pela pesquisadora, fluxos de mero “protocolo” sendo que há demora em encaminhamento de um setor a outro em casos em que não há necessidade explícita de autorização para seguir o processo de compras e licitação nos dois fluxos especificados.

Dessa forma, o fluxo de processos sugerido sintetiza-se na figura 12, em que toda a fase descentralizada, especificada anteriormente apenas pelo fluxo “UNIDADE REQUISITANTE - Solicita a compra, juntamente com Termo de Referência, Pesquisa de preços e demais documentos”, é mapeada de forma adequada e padronizada. Ainda, na fase centralizada na sede há uma significativa redução no fluxo de processos diminuindo-se o tempo de protocolo desses processos.

Figura 12 – Sugestão de Fluxo do Processo de compras para a Unir



Fonte: dados da pesquisa (2018)

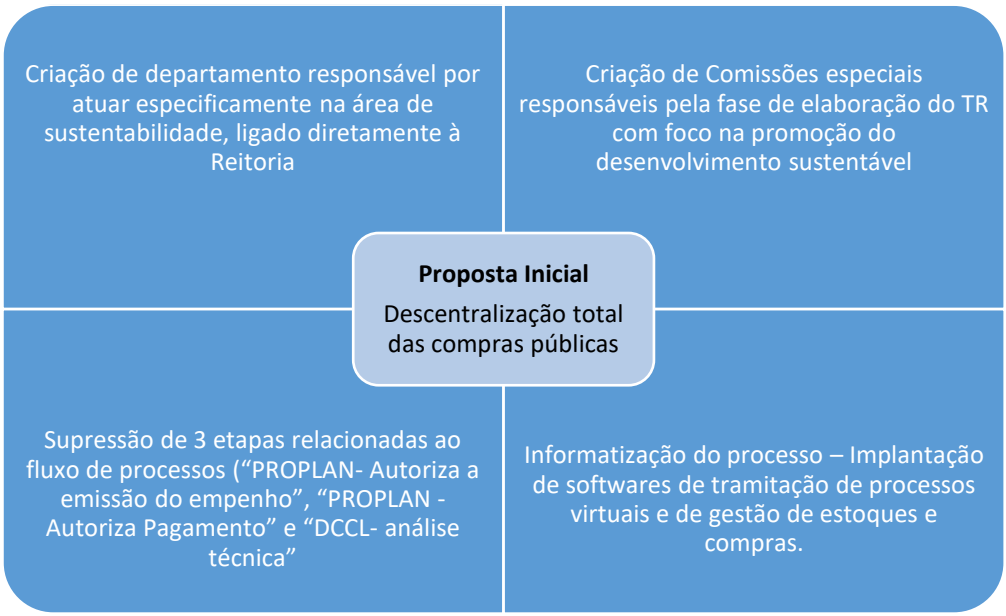
Acerca da informatização do processo verifica-se que a melhor forma de aplicação prática seria o desenvolvimento ou aquisição de sistema próprio para compras e administração de materiais e serviços. Porém, seria suprida, de certa forma, com a utilização de sistema já existentes e disponíveis para uso, até mesmo obrigatórios, como é o caso do sistema Sei! Usar.

A falta implantação do software Sei! Usar, como dito anteriormente, está descumprindo determinação legal desde outubro de 2017 e deve ser posto em

uso de forma mais rápida possível para agilidade e eficiência na tramitação de processos administrativos na UNIR.

Além do sistema mencionado, é necessário que se desenvolva ou realize a aquisição de sistema de software de gestão de estoques para administração básica de compras, patrimônio e almoxarifado, existindo diversos programas com esta finalidade atualmente em instituições do governo federal. A sugestão de implantação deste tipo de sistema visa, principalmente, possibilitar um melhor planejamento das aquisições da instituição ora estudada com base na periodicidade de utilização dos materiais de consumo e permanentes, possibilitando, ainda, uma criação de agenda anual para as compras, evitando assim, gastos desnecessários e, dessa forma, possibilitando uma gestão mais sustentável.

Figura 13 - Propostas para Compras Públicas mais sustentáveis na UNIR



Fonte: dados da pesquisa(2018)

Dessa forma, se propõem tais alterações, sintetizadas na Figura 13, como forma de se maximizar a eficiência do processo de compras na Unir tornando-o mais sustentável tanto no aspecto externo, que traduz em aquisições de materiais que se encaixam nos quesitos de sustentabilidade exigidos por lei em relação à especificação e qualidade, quanto no aspecto interno, em que se espera melhor utilização da mão-de-obra disponível na instituição, evitando-se o retrabalho, desperdício de tempo para tramitação de processos, e melhor utilização dos servidores especializados em cada assunto.

7 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

Como bem apresentado nesse estudo, uma Administração Pública, para ser considerada eficiente, eficaz e efetiva deve sempre considerar aspectos de sustentabilidade. Acerca de sustentabilidade pode-se dizer que está abarcado diversos aspectos, como sustentabilidade na gestão de resíduos, de processos, de matérias-primas, de mão-de-obra, entre tantos outros; dessa forma, tem-se o redesenho de processos como ferramenta útil para se atingir os objetivos da sustentabilidade.

A ideia de sustentabilidade compreende, em suma, a forma de satisfazer as necessidades que a geração presente possui sem que se comprometa a capacidade de se satisfazer as necessidades das futuras, assim compreendido e disseminado pela comissão Brundtland. Assim, “a sustentabilidade tem três amplos componentes, geralmente descritos como as ‘pessoas, os lucros e o planeta’, ou seja, os aspectos ‘sociais, econômicos e ambientais’” (ETHOS, 2013).

A presente pesquisa pretendeu, portanto, por meio de uma proposta de reestruturação dos processos de compras em uma universidade pública brasileira, trazer como benefícios para a sociedade uma alternativa de implantação de uma gestão pública sustentável, ou seja, uma gestão com menos desperdícios de mão-de-obra, serviços, materiais, entre outros, e que, dessa maneira, se verifique como efeitos dessa solução proposta melhor gestão dos recursos na UNIR e assim mais investimentos nas áreas que costumam estar em desfalque.

Nesse sentido, portanto, a Administração Pública, enquanto compradora em potencial e que realiza compras diárias, possui um poder-dever de induzir práticas de consumo sustentável. Dessa forma, se implementada a proposta desenvolvida verificar-se-ia contribuições significativas em vários aspectos.

As contribuições mais significativas e visíveis são aquelas ambientais, que podem ser a ajuda para superar desafios ambientais, ou seja, respostas à mudança climática, acesso à água, perda de biodiversidade; contribuição para o cumprimento de metas obrigatórias como de redução das emissões de gases de efeito estufa, eficiência energética, entre outras; contribuição para o meio ambiente local por criar melhores condições nos espaços públicos e qualidade

do ar local; e, por fim, redução do impacto ambiental de bens, obras e serviços e redução do uso de recursos através do fornecimento sustentável. (HEGENBERG, 2013)

Ainda, se bem aplicadas os ideais de compras verdes provavelmente também será vislumbrado benefícios de ordem econômica e social. Os benefícios econômicos são:

> Economia financeira: redução do custo total de compra, uso, manutenção e eliminação (custo total do ciclo de vida). Em alguns casos, os custos iniciais de produtos sustentáveis são mais baixos devido aos processos de produção. O custo para a sociedade causados pela poluição, o aquecimento global, e outros, também pode ser reduzido (externalidades);
> Mercados condutores para soluções inovadoras: CPS pode induzir os mercados a adotar tecnologias mais limpas mais rapidamente, resultando em geração de receitas, estimulando a competitividade dos fornecedores nacionais ou internacionais, e, finalmente, redução dos preços devido às economias de escala.
> Maior acesso ao mercado: promoção de pequenas e médias empresas, e diversidade de fornecedores. (HEGENBERG, 2013, p. 132)

Já em relação aos aspectos sociais as compras públicas sustentáveis, se aplicadas, desencadeiam melhor cumprimento da legislação social trabalhista, com cumprimento das convenções fundamentais da OIT (Organização Internacional do Trabalho); melhores condições de vida devido à promoção de normas sociais voluntárias, como comércio justo e redução da pobreza; melhora da justiça social com integração das pessoas com deficiência e igualdade de gênero; e, desenvolvimento de comunidades locais e aumento de emprego. (HEGENBERG, 2013)

Dessa forma, pretende-se que com estas sugestões haja melhora no processo de compras sustentáveis tanto no aspecto interno, ou seja, pretende-se que o processo seja sustentável em sua forma trazendo economia temporal e financeira na sua efetivação, quanto no aspecto externo, já que aplicando-se todas as premissas de sustentabilidade levantadas neste estudo será atingido os objetivos de melhores e sustentáveis aquisições pela administração pública.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi propor estratégias para ampliar o desempenho organizacional da gestão de compras nos *Campi* da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) a partir de uma avaliação do fluxo de processos atual com foco no desenvolvimento sustentável.

Para se alcançar a finalidade principal deste trabalho a pesquisa foi desenvolvida em 4 (quatro) etapas que, como atividades do processo principal, abrangeram todos os objetivos específicos apresentados nesta que colaboraram desenvolvimento dos capítulos desta dissertação.

Na primeira etapa, inicialmente, fora realizada uma revisão teórica, com a finalidade de se atingir o primeiro objetivo específico apresentado que era desenvolver os estudos teóricos para fundamentação da proposta a ser formulada. Nesta fase priorizou-se pesquisas de doutrinas e legislações relacionada aos temas do desenvolvimento da Administração Pública Brasileira, normatização das Compras públicas no ordenamento Brasileiro, Gestão e mapeamento de processos e Sustentabilidade em compras públicas.

Num segundo momento realizou-se a pesquisa acerca dos modelos de gestão universitária em Processos de Compras Verdes utilizados em instituições de referência em Portugal e no Brasil, quais sejam, ULisboa, UFSC e UTFPR, com a finalidade de se alcançar o segundo objetivo específico do trabalho que compreende em analisar formas de gestão de processos de compras de outras universidades, nacionais e internacionais, considerados como “modelos” para auxiliar o delineamentos da proposta da presente dissertação, estas universidades escolhidas foram analisadas para se identificar as boas ações e a partir delas propor alternativas adaptáveis à UNIR.

A terceira etapa consistiu em entrevistas semi-estruturadas com gestores de compras da UNIR dos campi do interior cumprindo-se o terceiro objetivo específico desta em que se realizou o diagnóstico de compras da UNIR de forma que se apresentou, com base nas entrevistas e nas pesquisas documentais, a real situação do fluxo processual das compras atualmente na UNIR e os principais obstáculos enfrentados por estes.

A quarta e última etapa foi aquela em que se apresentou a proposta para melhorias na instituição estudada e que cumpriu o objetivo principal desta

dissertação, assim com base na análise dos modelos apresentados e da fundamentação teórica apresentada sugerindo algumas opções de adaptação da UNIR aos pontos favoráveis dos modelos estudados.

Dessa maneira, verificou-se, por meio das entrevistas e pesquisas documentais, que o modelo de gestão do processo de compras da Unir está ineficiente quanto à melhor utilização dos recursos disponíveis e quanto à compras efetivamente sustentáveis, identificados, principalmente, nas angústias apresentadas pelos gestores de compras dos campi estudados em relação à fluxo burocrático do processo, falta de estrutura de TI, de pessoal suficiente para exercer suas funções com excelência e de uma gestão que tenha foco em sustentabilidade.

Assim, a forma ideal de compras na Unir seria a descentralização total da administração das compras para cada *campi* da instituição, porém, como trata-se de proposta utópica em relação à infraestrutura atual desta IFES, sugeriu-se alterações práticas e plausíveis que se resumem em: Criação de departamento responsável por atuar especificamente na área de sustentabilidade, ligado diretamente à Reitoria; Criação de Grupos de Pesquisa responsáveis pela fase de elaboração do TR com foco na promoção do desenvolvimento sustentável (UFSC); Supressão de 3 etapas relacionadas ao fluxo de processos; e, Informatização do processo – Implantação de softwares de tramitação de processos virtuais e de gestão de estoques e compras.

Propõe-se, por fim, como sugestões de pesquisas futuras um estudo mais aprofundado sobre as próximas instruções normativas a serem publicadas e suas aplicações práticas nos processos de compras da UNIR, verificando-se a amplitude de sua implantação e seus efeitos em relação à aquisições mais sustentáveis. Além de sugerir uma futura pesquisa qualitativa/quantitativa de cada processo finalizado nos últimos anos na instituição para identificação de outras lacunas a serem sanadas para se alcançar as compras públicas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALACON, Marina Westrupp. **Compras sustentáveis na UFSC:** Análise crítica do processo de inclusão de critérios de sustentabilidade nas licitações. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Graduação em Engenharia Sanitária e Ambiental, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

AMORIM, Sônia Naves David. **Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/Sociedade.** In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, jun. 2000.

BARBOSA, Gisele Silva. **O desafio do desenvolvimento sustentável.** Revista Visões. 4. ed, n. 4, vol. 1, Jan/Jun 2008.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 4, n. 42, p.681-699, ago. 2008.

BETIOL, Luciana Stocco; UEHARA, Thiago Hector Kanashiro; LALOE, Florence Karine; APPUGLIESE, Gabriela Alem; ADEODATO, Sérgio; RAMOS, Lígia; NETO, Mario Prestes Monzoni. **Compra sustentável:** A força do consumo público e empresarial para uma economia verde e inclusiva. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2012.

BIAZZO, Stefano. **Approaches to business process analysis: a review**. Business Process Management Journal, v. 6, n. 2, p.99-112, 2000.

BRANCO, Mariana. **Governo prevê PIB menor em 2016 e 2017**. EBC: Agência Brasil. Brasília, 21 nov. 2016, Caderno de Economia. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-11/governo-preve-pib-menor-em-2016-e-2017> Acesso em: 30 nov. 2016

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 21 nov. 2017.

_____. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013.** Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília, DOU de 23.1.2013 .

_____. **Lei n.° 8666, 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. Brasília, DF, DOU de 22.6.1993.

_____. **Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF, DOU de 18.7.2002.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf> Acesso em 29 jul. 2016

BRITO, Margarete Dias de. **Novas gerações de empreendedores e a sustentabilidade:** um estudo de incubadoras de empresas universitárias. 2013. 110 f. Dissertação. (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

BRÜSEKE, Franz Josef. **O problema do Desenvolvimento Sustentável.** In. Clóvis Cavalcanti (org.) Desenvolvimento e natureza: Estudos para uma sociedade sustentável. INPSO/FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais, Fundacao Joaquim Nabuco, Ministerio de Educacao, Governo Federal, Recife, Brasil. 1994.

CAMPANTE, Rubens Goyatá. **O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira.** Vol. 46, nº1, pp. 153 a 193. Rio de Janeiro: Revista de Ciências Sociais, 2003.

CAVALCANTI, Clóvis. **Sustentabilidade da Economia: paradigmas alternativos de realização econômica.** In. Clóvis Cavalcanti (org.) Desenvolvimento e natureza: Estudos para uma sociedade sustentável. INPSO/FUNDAJ, Instituto de Pesquisas Sociais, Fundacao Joaquim Nabuco, Ministerio de Educacao, Governo Federal, Recife, Brasil. 1994.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 27 ed. São Paulo: Atlas, 2014

DRUMOND, Alexandre Matos; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; SILVA, Edson Arlindo Silva. **Predominância ou coexistência?** Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. Revista Administração Pública, 48 (1): 3-25, jan./fev. Rio de Janeiro, 2014.

ESTENDER, Antonio Carlos; PITTA, Tercia de Tasso Moreira. **O conceito do desenvolvimento sustentável.** Revista Terceiro Setor, v.2, n. 1, 2008.

ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** São Paulo: Instituto Ethos, 2013.

FERREIRA, Cristiano Bonifácio. **Gestão de compras públicas: desafios, dilemas e perspectivas na Universidade Federal de Viçosa**. 2015. 145 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.

GALLI, Alessandra. **Compras Públicas Sustentáveis Na UTFPR: Estudo de Caso do Campus Curitiba – Sede Reitoria.** 2014. 320 p. Tese (Doutorado em Tecnologia) Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica do Paraná, Curitiba.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo.** 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: < http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2016.

GOMES, Luiz Flávio. **Normas, regras e princípios: conceitos e distinções**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 10, n. 851, 1 nov. 2005. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/7527>. Acesso em: 13 set. 2017.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/71563367/APERFEICOANDO-PROCESSOS-EMPRESARIAS>. Acesso em: 05 dez. 2017.

HEGENBERG, Juliana Trianoski. **As compras públicas sustentáveis no Brasil: um estudo nas universidades federais.** 2013. 257 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **A Universidade do Século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), v. 3, n. 2, nov./2004.

LAMÓGLIA, Luciane Botto. **A construção da sustentabilidade nas organizações pela via da Teoria da Complexidade.** 2008. 183 f. Dissertação. (Mestrado em Organizações e Complexidade) – FAE, Centro Universitário Franciscano, Curitiba.

LASSU, Laboratório de Sustentabilidade. **Pilares da Sustentabilidade.** Departamento de Engenharia da Computação e Sistemas Digitais, Escola Politécnica Universidade de São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www.lassu.usp.br/sustentabilidade/pilares-da-sustentabilidade/> Acesso em: 30 de mai. 2018.

LOPES, Marcos Nascimento; OLIVEIRA, Verena Couto Ferraz. **Compras Públicas Sustentáveis.** V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília/DF, jun/2012.

MARTINS, Luciano. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral.** Brasília: ENAP, 1997.

MÁXIMO, Wellton. **Governo Central encerra 2017 com déficit de R$ 124,4 bilhões.** Agência Brasil: Economia, 2018. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-01/governo-central-encerra-2017-com-deficit-de-r-1244-bilhoes> Acesso em: 21 mai. 2018.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda Ambiental da Administração Pública – A3P.** 5ª Ed. Revista e atualizada. Brasília – DF, 2009.

MOORI, Roberto Giro; DOMENEK, Antonio Carlos. **O dilema da estrutura organizacional de compras.** Facef Pesquisa, Franca, v. 12, n. 3, p.318-321, jul. 2009. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/226/216>. Acesso em: 02 jun. 2015.

MOREIRA NETO. Diogo de Figueiredo. **Administração Pública Gerencial.** Disponível em: <http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf> Acesso: 28 jul. 2016

MUNCK, Luciano; DIAS, Bárbara Galleli; SOUZA, Rafael Borim de. **Sustentabilidade organizacional**: uma análise a partir da Institucionalização de práticas ecoeficientes. Anais. SIMPOI, 2010. Disponível em: < http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00183_PCN58078.pdf > Acesso em: 02 dez. 2016.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração pública brasileira entreo gerencialismo e a gestão social.** Rev. adm. empres., São Paulo , v. 45, n. 1, p. 36-49, mar. 2005 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 11 jun. 2018.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PINHEIRO, André Luis Santos. **Avaliação da política de sustentabilidade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte.** 2016. 119 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, Souza.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Administração Pública Gerencial no Brasil.** Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/05/administracao-publica-gerencial.html> Acesso em: 28 jul. 2016

PORTO VELHO TUDO. **Sobre a Unir.** Disponível em: <http://portovelhotudo.com.br/CFOPMRO/?p=13> Acesso em: 24 mai. 2017.

RIZZETTI, Daniele Medianeira; CUNHA, Daniele Estivalete; SCHLOSSER, Andréia Lucila da Costa; SILVA, Andressa Hennig; MOURA, Gilnei Luiz de. **Padronização de Processos em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira.** SEGeT, XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, out./2014.

ROSA, Daniela Cláudia dos Reis Rosa. **Redesenho Organizacional na Administração Pública Portuguesa:** A adopção do PRACE no Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2012. 198 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas).

ROSSATO, Jaqueline. **Compras públicas sustentáveis:** estudo nas instituições federais de ensino superior a partir das comissões permanentes de licitação. 2011. 128 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir.** São Paulo: Vértice, 1986.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cloce. **A construção de um modelo de gestão que promove o desenvolvimento sustentável.** Cadernos EBRAPE.BR. vol. II. n. 3, Dezembro, 2004

_____. **Uma proposta de um modelo de gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável (SIGOS).** 1999. 257 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHLOSSER, Andreia Lucila da Costa; CUNHA, Daniele Estivalete; RIZZETTI Daniele Medianeira; MOURA, Gilnei Luiz de. **Mapeamento e gestão de processos aplicados em uma secretaria pertencente a uma pró-reitoria de uma instituição pública de Ensino superior brasileira.** Revista de Administração e Negócios da Amazônia, V.8, n.2, mai/ago. 2016.

SILVA, Lílian Simone Aguiar da; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto.** Gestão & Produção, v.13, n.3, p.385-395, 2006.

SOUZA, Waldemar Antonio da Rocha de. **Guia do Trabalho de Conclusão Final – TCF: Modelo para o TCF do PROFIAP.** Brasília (DF), Junho de 2015.

SOUZA FIHO, Theophilo Alves de; SOUZA, Mariluce Paes; NEVES, Anderson de Araújo. **Institucionalização do conceito de compras verdes na gestão pública: estudo em organizações gestoras do governo federal.** In: Práticas & Saberes em Meio Ambiente, org. DORR, Andréa Cristina, *et. al.* Curitiba: Appris, 2014.

STADLER, Adriano; PAIXÃO, Marcia Valéria. **Modelos de Gestão:** Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil - e-Tec Brasil. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná, 2012.

TAUCHEN, Joel; BRANDLI, Luciana Londero. **A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário.** Gestão & Produção, v.13, n.3, p.503-515, set.-dez., 2006.

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcante. **Compras no Setor Público: critérios visando ao desenvolvimento sustentável.** Boletim Responsabilidade Social e Ambiental do Sistema Financeiro, ano 3, n. 34, setembro de 2008.

UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina. **Inclusão de critérios ambientais nas compras e contratações a UFSC.** 2014**.** Disponível em: < http://comprassustentaveis.ufsc.br/?page_id=10> Acesso em: 24 jan. 2018.

UNIR, Universidade Federal de Rondônia. **Estatuto.** Aprovado pela Resolução n.º 015/CONSUN, de 19/09/2012. Disponível em: < http://www.secons.unir.br/?pag=estatica&id=56&titulo=Estatuto> Acesso em: 04 jul. 2017.

_____. **Instrução normativa nº017/UNIR/PRAD/2015 de 11 de setembro de 2015.** Dispõe sobre os procedimentos referentes à Aquisição de Bens, à Contratação de Serviços, e Gestão de Contratos Administrativos da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho-RO, 10 de Outubro de 2015. Disponível em: <http://www.proplan.unir.br/menus_arquivos/1083_instrucao_normativa_017__publicada.pdf> Acesso em: 30 jan. 2018

_____. **Manual de procedimentos administrativos:** Módulo I – Procedimentos Administrativos. atual. 2017. Porto Velho, 2014. Disponível em:

<http://www.dpdi.unir.br/menus_arquivos/2230_manual_proc._administrativos_ __18_10_17.pdf> Acesso em 14 dez. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: 2014 – 2018**. Porto Velho: UNIR/RO, 2014. Disponível em: <http://www.pdi.unir.br/downloads/2692_pdi_unir_2014_2018_versao_pos_consun_15_de_junho_2014_177.pdf> Acesso em 04 jul. 2017

_____. **Pró-Reitorias.** Disponível em: <https://www.unir.br/?pag=menu&id=1549&titulo=Pr%F3-Reitorias>. Acesso em: 24 mai. 2017.

_____. Resolução 111/CONSAD/UNIR. **Organograma UNIR.** Disponível em: <https://www.unir.br/submenu_arquivos/262_organograma_unir__resolucao_111_consad..pdf> Acesso em: 19 mar. 2017.

_____. Sobre a Unir: **A Universidade.** Disponível em: <https://www.unir.br/?pag=submenu&id=260&titulo=A%20Universidade>. Acesso em: 29 mar. 2017.

UTFPR, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Sobre a UTFPR.** 2017 Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/institucional/sobre-a-utfpr-1> Acesso em: 30 jan. 2017.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.