

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O PREGÃO COMO INSTRUMENTO DE MAXIMIZAÇÃO NAS COMPRAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS.**

GERMANO BESSA LOPES

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota

Manaus  
2012

GERMANO BESSA LOPES

**O PREGÃO COMO INSTRUMENTO DE MAXIMIZAÇÃO NAS COMPRAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Dantas Frota

Manaus  
Outubro/2012

GERMANO BESSA LOPES

**O PREGÃO COMO INSTRUMENTO DE MAXIMIZAÇÃO NAS COMPRAS PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. CLÁUDIO DANTAS FROTA, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas

Profa. Dra. FABIANA LUCENA OLIVEIRA, Membro  
Universidade do Estado do Amazonas

Profa. Dra. OCILEIDE CUSTÓDIO DA SILVA, Membro  
Universidade Federal do Amazonas

O que eu tenho não me pertence, embora faça parte de mim. Tudo o que sou me foi um dia emprestado pelo Criador para que eu possa dividir com aqueles que entram na minha vida. Ninguém cruza nosso caminho por acaso e nós não entramos na vida de alguém sem nenhuma razão.

Há muito o que dar e o que receber; há muito o que aprender

Chico Xavier

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por tudo que ele representa para mim. Meu eterno guia.

A minha família, minhas irmãs Gerluce, Gisele, cunhados e sobrinhos pelo carinho, apoio e compreensão, demonstrando que a superação nos momentos difíceis vale a pena, por estarmos ao lado de quem nos ama.

Um agradecimento especial ao meu orientador Prof.<sup>a</sup> Dr. Cláudio Dantas Frota, pelo apoio, amizade, orientação e dedicação.

A minha esposa e amiga Mithell L. Souto Maior, pela grandiosa na configuração da minha pesquisa.

Aos amigos do DEMAT pela compreensão e ajuda na minha pesquisa.

Ao Coordenador e demais professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, por todo aprendizado, colaboração e apoio.

À Coordenadora do Mestrado em Engenharia de Produção – turma dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Amazonas, Prof<sup>a</sup>. Dra. Andreia Brasil Santos, pela colaboração e apoio.

Aos amigos Petrônio, Vera e William, pelo atendimento cordial, dedicação e apoio.

Um agradecimento especial à gestão da Universidade Federal do Amazonas, por ter promovido a realização do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção para os servidores Técnico-Administrativos em Educação.

Dedico este trabalho aos meus pais Gerardo e Marluce, exemplos de amor e dedicação, bases da minha educação, pela atenção e carinho que conduziram meu crescimento pessoal e profissional.

A Minha esposa e companheira Mithell Souto Maior e aos meus amados filhos Guilherme e Murilo pela compreensão, amor e apoio que me inspiram e me fazem sempre querer continuar e melhorar.

## RESUMO

Na Universidade Federal do Amazonas, a exemplo de outras instituições federais, o Departamento de Licitações ainda necessita aprimorar-se no que tange a maximização de sua produtividade, uma vez que não há um plano de gestão adequado para alcançar resultados ainda mais satisfatórios de seus certames. Frente a este problema, esta dissertação tem como objetivo principal propor um plano de gestão que vise garantir a eficiência das aquisições de bens e serviços na UFAM, bem como propor sugestões de melhorias para a gestão administrativa da Universidade. Para tanto, pesquisas bibliográficas foram realizadas acerca do planejamento em licitações nos órgãos públicos e, em seguida, foi elaborado e testado um plano de gestão adaptado a realidade da UFAM, bem como foi feita uma pesquisa de satisfação junto aos executores dos processos licitatórios. O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto de dezenove asserções. Após a análise dos dados coletados foi possível diagnosticar os aspectos positivos e negativos do sistema de aquisições da instituição. O plano de gestão permitiu a melhora quali-quantitativa da realização dos pregões sem ferir a legislação vigente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento, Licitações, Produtividade.

## **ABSTRACT**

At the Universidade Federal do Amazonas, example other federal agencies, the Department of Bids still needs to improve when it comes to maximizing your productivity, since there is a management plan appropriate for achieving higher standards of their contests . Faced with this problem, this paper's main objective is to propose a management plan that aims to ensure efficient procurement of goods and services in UFAM and propose suggestions for improvements to the administration of the University. Therefore, literature searches were conducted on the planning bids in public and then was developed and tested a management plan tailored to the reality UFAM, and was made a survey of satisfaction with the executors of the bidding process. The data collection instrument was a questionnaire consisting of nineteen assertions. After analyzing the data collected was possible to diagnose the strengths and weaknesses of the procurement system of the institution. The management plan allowed the qualitative and quantitative improvement of the completion of the sessions without violating the law.

**KEYWORDS:** Planning, Procurement, Productivity.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Procedimento administrativo preparatório do contrato.....	37
Figura 2 – Entrada da UFAM em 10 de maio de 2012.....	41
Figura 3 – Organograma da UFAM/2012 .....	43
Figura 4 – Total de Pólos da UFAM/2012 .....	44
Figura 5 – Plano de gestão para o serviço de compras da UFAM.....	47
Figura 6 – Pesquisa de campo na UFAM/2012.....	49
Figura 7 – Proposta de reformulação das rotinas de aquisições na UFAM .....	52
Figura 8 – Divisão de Patrimônio da UFAM/2012 .....	55
Figura 9 – Divisão de Almoxarifado da UFAM/2012 .....	56
Figura 10 – Divisão de Compras e Licitação da UFAM/2012.....	56
Figura 11 – Fluxograma das aquisições de bens e serviços da UFAM/2012 .....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da qualidade e seus itens.....	26
Quadro 2 – Etapas da pesquisa .....	46
Quadro 3 – Fórmula para coeficiente de correlação linear .....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de Pregoeiros da UFAM/2012 .....	45
Tabela 2 – Demonstrativo da demanda trienal de pregões na capital UFAM/2012 ..	58
Tabela 3 – Demonstrativo médio dos entrevistados segundo o sexo - UFAM/2012.	59
Tabela 4 – Distribuição de frequência das idades dos entrevistados/UFAM/2012 ...	60
Tabela 5 – Distribuição de frequência do tempo institucional na UFAM/2012 .....	61
Tabela 6 – Distribuição de frequência do tempo como pregoeiro/UFAM/2012 .....	62
Tabela 7 – Média e desvio padrão das idades dos entrevistados na UFAM/2012 ...	66
Tabela 8 – Demonstrativo do tempo médio institucional na UFAM/2012 .....	68
Tabela 9 – Demonstrativo do tempo médio na função de pregoeiro na UFAM/2012	70
Tabela 10 – Nível médio de satisfação com serviço de aquisições na UFAM/2012 ..	73
Tabela 11 – Nível médio da avaliação nos polos da UFAM/2012 .....	76
Tabela 12 – Avaliação média do planejamento de licitações na UFAM/2012 .....	86
Tabela 13 – Avaliação média da solicitação de bens/serviços - UFAM/2012 .....	88
Tabela 14 – Avaliação média da solicitação de material - UFAM/2012 .....	89
Tabela 15 – Avaliação média da interação com o setor Jurídico - UFAM/2012 .....	90
Tabela 16 – Avaliação da interação com a Autoridade Superior - UFAM/2012 .....	91
Tabela 17 – Avaliação da interação com o Departamento solicitante - UFAM/2012	92
Tabela 18 – Avaliação da interação com o setor da publicidade/UFAM/2012 .....	94
Tabela 19 – Avaliação da publicação no jornal em tempo hábil - UFAM/2012 .....	95
Tabela 20 – Avaliação da demanda de serviços por pregoeiro - UFAM/2012 .....	96
Tabela 21 – Avaliação do cronograma de licitações - UFAM/2012 .....	97
Tabela 22 – Avaliação da solicitação de licitação em tempo hábil - UFAM/2012 .....	99
Tabela 23 – Avaliação da Padronização do edital - UFAM/2012 .....	100
Tabela 24 – Avaliação do sistema de TI e comunicação interna/UFAM/2012 .....	101
Tabela 25 – Avaliação do parecer técnico administrativo - UFAM/2012 .....	103
Tabela 26 – Avaliação da organização interna do departamento - UFAM/2012 .....	104
Tabela 27 – Avaliação da estrutura física - UFAM/2012 .....	105
Tabela 28 – Avaliação da valorização do servidor pela autoridade da UFAM/2012	106
Tabela 29 – Avaliação da Reciclagem, treinamento e cursos - UFAM/2012 .....	108
Tabela 30 – Avaliação da mão-de-obra auxiliar (estagiários) - UFAM/2012 .....	109

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Demanda de pregoeiros em percentual na UFAM/2012 .....	45
Gráfico 2 – Demanda trienal de pregões na UFAM/2012 .....	58
Gráfico 3 – Demonstrativo dos entrevistados segundo sexo na UFAM/2012 .....	60
Gráfico 4 – Frequência das idades dos entrevistados na UFAM/2012 .....	61
Gráfico 5 – Frequência do tempo institucional dos pregoeiros/UFAM/2012 .....	62
Gráfico 6 – Frequência do tempo (anos) na função de pregoeiro/UFAM/2012.....	63
Gráfico 7 – Correlação da idade x tempo institucional dos pregoeiros/UFAM/2012 .	64
Gráfico 8 – Correlação do tempo institucional x tempo de pregoeiro/UFAM/2012 ...	65
Gráfico 9 – Correlação da idade x tempo institucional dos pregoeiros/UFAM/2012 .	66
Gráfico 10 – Idade média dos pregoeiros da UFAM/2012 .....	67
Gráfico 11 – Desvio padrão das idades dos entrevistados na UFAM/2012 .....	68
Gráfico 12 – Demonstrativo do tempo médio institucional na UFAM/2012 .....	69
Gráfico 13 – Desvio padrão do tempo médio institucional na UFAM/2012 .....	70
Gráfico 14 – Demonstrativo do tempo médio na função pregoeiro/UFAM/2012.....	71
Gráfico 15 – Desvio padrão do tempo médio na função pregoeiro/UFAM/2012.....	72
Gráfico 16 – Demonstrativo médio dos itens pesquisados na UFAM/2012 .....	74
Gráfico 17 – Desvio padrão da avaliação média dos itens na /UFAM/2012 .....	75
Gráfico 18 – Demonstrativo da satisfação nos polos x média geral/UFAM/2012 .....	77
Gráfico 19 – Demonstrativo médio dos itens em Benjamin Constant/UFAM/2012... ..	78
Gráfico 20 – Demonstrativo médio dos itens pesquisados na capital - UFAM/2012. ..	79
Gráfico 21 – Demonstrativo médio dos itens pesquisados em Coari/UFAM/2012....	81
Gráfico 22 – Demonstrativo médio dos itens pesquisados em Humaitá/UFAM/2012.....	82
Gráfico 23 – Demonstrativo médio dos itens em Itacoatiara/UFAM/2012.....	84
Gráfico 24 – Demonstrativo médio dos itens em Parintins/UFAM/2012 .....	85
Gráfico 25 – Avaliação média do planejamento de licitações na UFAM/2012 .....	87
Gráfico 26 – Avaliação média da solicitação de bens/serviços - UFAM/2012 .....	88
Gráfico 27 – Avaliação média da solicitação de material - UFAM/2012.....	89
Gráfico 28 – Avaliação média da interação com o setor Jurídico - UFAM/2012 .....	91
Gráfico 29 – Avaliação da interação com a Autoridade Superior - UFAM/2012 .....	92
Gráfico 30 – Avaliação da interação com o departamento solicitante - UFAM/2012 ..	93
Gráfico 31 – Avaliação da interação com o setor da publicidade/UFAM/2012 .....	94

Gráfico 32 – Avaliação da publicação no jornal em tempo hábil - UFAM/2012 .....	95
Gráfico 33 – Avaliação da demanda de serviços por pregoeiro - UFAM/2012 .....	97
Gráfico 34 – Avaliação do cronograma de licitações - UFAM/2012 .....	98
Gráfico 35 – Avaliação da solicitação de licitação em tempo hábil - UFAM/2012.....	99
Gráfico 36 – Avaliação da Padronização do edital - UFAM/2012 .....	101
Gráfico 37 – Avaliação da TI e comunicação interna/UFAM/2012.....	102
Gráfico 38 – Avaliação do parecer técnico administrativo - UFAM/2012 .....	103
Gráfico 39 – Avaliação da organização interna do departamento - UFAM/2012 ....	104
Gráfico 40 – Avaliação da estrutura física - UFAM/2012 .....	106
Gráfico 41 – Avaliação da valorização do servidor pela autoridade/ UFAM/2012 ..	107
Gráfico 42 – Avaliação da Reciclagem, treinamento e cursos - UFAM/2012.....	108
Gráfico 43 – Avaliação da mão-de-obra auxiliar (estagiários) - UFAM/2012 .....	109

## LISTA DE SIGLAS

Siglas	Descrição
AGU	Advocacia Geral da União
CATMAT	Sistema de catalogação de Materiais
CATSER	Sistema de catalogação de Serviços
DEFIN	Departamento Financeiro
DEMAT	Departamento de Material.
IFES	Instituto Federal de Ensino Superior.
SICAF	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SIDEC	Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras
SISPP	Sistema de Preços Praticados
TI	Tecnologia de Informação
UFAM	Universidade Federal do Amazonas.
§	Parágrafo.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	18
1.1 OBJETIVO GERAL.....	22
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 QUALIDADE.....	22
2.1.1 DEFINIÇÕES DA QUALIDADE.....	23
2.1.2 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE.....	25
2.1.3 DIMENSÕES DA QUALIDADE .....	25
2.2 PLANEJAMENTO.....	26
2.2.1 ORIGEM DO PLANEJAMENTO.....	26
2.2.2 DEFINIÇÃO PARA PLANEJAMENTO .....	27
2.2.3 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO .....	27
2.2.4 OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO .....	28
2.2.5 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO .....	29
2.2.6 CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO .....	29
2.2.7 DIMENSÃO DO PLANEJAMENTO .....	30
2.2.8 METODOLOGIAS OU MODELOS DE PLANEJAMENTO .....	31
2.2.9 RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A ADMINISTRAÇÃO .....	32
2.3 LICITAÇÃO.....	35
2.3.1 DEFINIÇÃO DE LICITAÇÃO .....	35
2.3.2 OBJETIVOS DA LICITAÇÃO .....	36
2.3.3 OS PRINCÍPIOS QUE NORTEIAM OS PROCEDIMENTOS LICITATÓRIOS.	37
2.3.4 SETOR PÚBLICO E O PROCESSO DE COMPRAS.....	38
2.3.5 PREGÃO UMA NOVA MODALIDADE DE LICITAÇÃO .....	39

3. PERFIL DO ESTUDO DE CASO .....	39
3.1 HISTÓRIA DA UFAM .....	39
3.3 LOCAL DO ESTUDO: DEMAT – DEPARTAMENTO DE MATERIAL .....	43
3.4 NÚMERO DE POLOS DA UFAM .....	43
4. METODOLOGIA DA PESQUISA E DO PLANO DE GESTÃO .....	44
4.1 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO .....	46
4.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA .....	46
4.3 COLETA DE DADOS .....	47
4.4 DIGITAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	47
4.5 PROPOSTA DE UM PLANO DE GESTÃO NO SERVIÇO DE COMPRAS .....	47
4.5.1 ETAPA 1 – DIAGNÓSTICO DO SERVIÇO DE LICITAÇÃO DA UFAM .....	48
4.5.2 ETAPA 2 – ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO .....	49
4.5.3 ETAPA 3 – AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS PREGOEIROS .....	51
4.5.4 ETAPA 4 – APURAÇÃO/ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS PREGOEIROS .....	51
4.5.5 ETAPA 5 – REFORMULAÇÃO DE ROTINAS .....	51
5 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO .....	55
5.1 PERFIL DO SERVIÇO DE COMPRAS E AQUISIÇÕES DA UFAM .....	55
5.1.1 FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO DE LICITAÇÃO .....	57
5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS NA UFAM .....	59
5.3 ANÁLISE DOS SERVIÇOS CORRELATOS A LICITAÇÃO NA UFAM .....	72
5.4 AVALIAÇÃO MÉDIA POR LOCALIDADE DA UFAM .....	76
5.4.1 AVALIAÇÃO EM BENJAMIN CONSTANT .....	77
5.4.2 AVALIAÇÃO NA CAPITAL .....	79
5.4.3 AVALIAÇÃO DE COARI .....	80
5.4.4 AVALIAÇÃO DE HUMAITÁ .....	82
5.4.5 AVALIAÇÃO DE ITACOATIARA .....	83
5.4.6 AVALIAÇÃO DE PARINTINS .....	85



5.5 ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS.....	86
5.5.1 PLANEJAMENTO DAS LICITAÇÕES NO ÓRGÃO .....	86
5.5.2 SOLICITAÇÃO INTERNA DE NECESSIDADES .....	87
5.5.3 SOLICITAÇÃO DE MATERIAL EFICIENTE E PADRONIZADA .....	89
5.5.4 INTERAÇÃO COM A PROCURADORIA JURÍDICA.....	90
5.5.5 INTERAÇÃO COM A AUTORIDADE SUPERIOR .....	91
5.5.6 INTERAÇÃO COM O DEPARTAMENTO SOLICITANTE .....	92
5.5.7 INTERAÇÃO COM O DEPARTAMENTO DE PUBLICIDADE .....	94
5.5.8 PUBLICAÇÃO NO JORNAL EM TEMPO HÁBIL .....	95
5.5.9 DEMANDA DE SERVIÇOS POR PREGOEIRO .....	96
5.5.10 CRONOGRAMA DE LICITAÇÕES.....	97
5.5.11 SOLICITAÇÃO DE LICITAÇÃO EM TEMPO HÁBIL.....	99
5.5.12 PADRONIZAÇÃO DO EDITAL.....	100
5.5.13 SISTEMA DE INFORMÁTICA E COMUNICAÇÃO INTERNA .....	101
5.5.14 PARECER TÉCNICO ADMINISTRATIVO .....	102
5.5.15 ORGANIZAÇÃO INTERNA DO DEPARTAMENTO.....	104
5.5.16 ESTRUTURA FÍSICA.....	105
5.5.17 VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PELA AUTORIDADE COMPETENTE .....	106
5.5.18 RECICLAGEM, TREINAMENTO E CURSOS.....	108
5.5.19 MÃO-DE-OBRA AUXILIAR (ESTAGIÁRIOS).....	109
6 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	110
7 CONCLUSÕES .....	110
8 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA OS GESTORES DA UFAM .....	111
REFERÊNCIAS .....	113
APENDICE .....	116
1. QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	116
2. AUTORIZAÇÃO DE IMAGEM DO ENTREVISTADO.....	117

## **1 INTRODUÇÃO**

A administração pública no Brasil vem, nos últimos anos, investindo na modernização do Estado, não apenas através da implementação de soluções destinadas ao cidadão, como também na melhoria operacional das instituições públicas.

Desta forma, a globalização apenas se tornou viável em razão das facilidades de comunicação, eletrônica e internet, as quais foram proporcionadas pelas tecnologias de informação.

De tal modo como acontece na iniciativa privada, é expressiva a concentração de esforços na busca de ganhos de eficiência, de competitividade, de produtividade e de redução de despesas através do uso intensivo de tecnologias. Contudo, ainda são tímidas as ações voltadas para os modelos organizacionais do ponto de vista de alocação e desenvolvimento de recursos humanos, tecnológicos e na gestão de processos licitatórios.

As organizações públicas da administração direta e indireta vêm, a cada ano, sendo alvo do olhar crítico da sociedade no que tange a boa gerência dos recursos financeiros e, que por ela são originados, torna-se imprescindível que os gestores públicos se utilizem de ferramentas administrativas eficazes para a obtenção de resultados favoráveis a maximização da produtividade no setor público. Assim, o emprego do planejamento estratégico nas ações administrativas revela-se singular, na medida em que contribui sensivelmente e, de maneira mais fácil, para o alcance das metas programadas pela administração.

Este estudo aborda a temática do planejamento das licitações como elemento para se aumentar a produtividade no setor público e, para tanto se utilizará a Universidade Federal do Amazonas – UFAM como meio investigativo exploratório, em especial, o Departamento de Material – DEMAT vinculado ao Departamento de Compras e Licitações da UFAM.

O tema idealizado para a dissertação justifica-se em razão de contribuir para a academia dentro de um contexto técnico-científico, mas, principalmente, com os órgãos da administração pública, no sentido de compor um modelo linear de planejamento das licitações, uma vez que o seguimento das compras públicas revela-se como um vetor fundamental dentro da máquina administrativa, tendo em vista que utilizam recursos orçamentários e financeiros oriundos da sociedade na forma da cobrança compulsória de tributos por parte do Estado.

O presente trabalho tem como escopo propor um plano de gestão para as aquisições de bens e serviços na Universidade Federal do Amazonas e, assim, melhorar sensivelmente os níveis de produtividade e eficiência de seu Departamento de Material e, em especial, o Departamento de Compras e Licitações da instituição.

A definição da temática encontrou amparo em razão do pesquisador labutar, desde 1997, na seara de licitações e contratos da Universidade Federal do Amazonas, mas, sobretudo, por constatar-se com um sem número de pedidos de aquisições elaborados precariamente por aqueles que os demandam e, cujo fato, sobrelevasse-se, a priori, acerca da falta de procedimentos adequados para se antever as situações demandadas ao caso concreto.

A recorrente falta de planejamento na cadeia administrativa que envolve um processo licitatório, não raras vezes, é fator determinante para que os executores dos processos licitatórios convivam regularmente com a falta de tempo hábil para a elaboração coesa dos atos convocatórios e o conseqüente cumprimento legal e satisfatório das demais fases inerentes a uma licitação.

Noutro giro, as ausências do devido planejamento alhures, além de originar, potencialmente, demandas emergenciais, culminam, por vezes, em atos de impugnações editalícias, representações, por parte dos administrados, junto aos controles externos da administração pública em que, muitas das vezes, culmina com a suspensão dos certames, oferecimento de medidas judiciais visando buscar, incessantemente, a justiça; repetição dos pleitos e o atraso das entregas dos bens uma vez requeridos no início da cadeia de compras.

Assim, resta cristalino que há vícios de boa fé na consecução no sistema de planejamento das licitações e que suas rotinas, na maioria das vezes, reputam revelar-se como ineficazes para a Administração e, em especial, ao fato das várias recomendações do controle externo para que as entidades da Administração Pública melhorem, substancialmente, o planejamento de suas compras com o fito de se fazer cumprir a legislação.

Portanto, julga-se ser exatamente frente a este cenário que o estudo proposto mostra-se justificado e importante para a Universidade Federal do Amazonas, vez que com o efetivo cumprimento dos objetivos propostos contribuirão com a efetiva determinação de uma nova política administrativa, bem como com a propositura de mudanças na cultura organizacional das compras públicas alinhadas ao, sempre, cumprimento da Lei.

A razão de existência da Universidade Federal do Amazonas, a qual é uma instituição pública federal de ensino, está arraigada no cumprimento de sua missão, Cultivar o saber em todas as áreas do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e da extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e o desenvolvimento da Amazônia. (PORTAL UFAM, 2012)

Para a sua persecução missionária, a Universidade Federal do Amazonas conta, atualmente, com uma vasta estrutura organizacional constituída por 18 unidades de ensino, entre institutos e faculdades, além de se fazer presente em alguns municípios do nosso Estado, a partir da denominação “Ufam Multicampi”, sendo eles: Coari, Benjamin Constant, Humaitá, Itacoatiara e Parintins.

Já no âmbito administrativo, a UFAM é organizada por um órgão superior máximo denominado de Reitoria (Gabinete, Diretoria Executiva, Secretaria Geral dos Conselhos Superiores, Representação em Brasília, Assessoria de Comunicação, Procuradoria Jurídica, Auditoria Interna e Comitê Gestor), acompanhada de Pró-Reitorias (Ensino de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Interiorização, Planejamento, Tecnologia, Administração e Assuntos Comunitários) e Órgãos Suplementares (Biblioteca Central, Centro de Artes, Centro de Ciências do Ambiente, Centro de Processamento de Dados, Editora da Ufam, Fazenda Experimental, Museu Amazônico, Prefeitura do Campus, Centro de Tecnologia Eletrônica e da Informação, Centro de Desenvolvimento Energético Amazônico, Centro de Pesquisa e Produção de Medicamentos, Centro de Educação a Distância e Biotério).

Portanto, a materialidade da missão da UFAM está condicionada, entre tantos outros fatores, precipuamente, no cumprimento fiel da legislação de licitação.

Deste modo, o Departamento de Material (DEMAT) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) tem sua relevância revelada frente à instituição, em face de deter a competência de realizar todas as aquisições de materiais de custeios e permanentes, além de ser responsável pelas contratações de serviços em geral, mediante a realização de licitações públicas, as quais devem se encontrar em perfeita consonância com os ditames dos plexos normativos brasileiros vigentes, a saber: a Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública – Lei n. 8.666/93, a Lei do Pregão – Lei n. 10.520/02, a regulamentação do Pregão Eletrônico – Decreto n. 5.450/05, entre outras legislações correlatas as licitações.

Todas as ações a serem tomadas pela administração pública devem estar imbuídas em alcançar um planejamento eficaz, pois, assim, inevitavelmente, culminará no acometimento da eficácia administrativa, bem como o de sua eficiência. Silva (2000) assevera que planejamento é o processo administrativo que determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas.

Vê-se, então, que o planejamento administrativo denota decidir previamente o que deve ser realizado para se alcançar objetivos e metas. Assim, planejar adequadamente as licitações fundamenta-se em vários aspectos administrativos, mas, em especial, o da obediência estrita à Lei ao caso concreto.

De tal modo, considerando que o processo de compras na Administração Pública deve obedecer aos ditames da Lei N. 8.666/93.

Considerando também que a aquisição de bens, sob a lei alhures, revela-se extremamente burocratizada por envolver volume considerável de documentos tratados de forma manual e com prazos processuais extensos para vias de homologação e contratação.

Considerando ainda que o excesso de burocracia pode criar gargalos e morosidade nos processos de licitações e, na intenção de tornar menos burocrática suas vias de contratações, o Governo Federal deu origem a modalidade de licitação, denominada pregão, a qual foi criada, por lei, para tornar os processos de compras mais céleres e a qual revela-se, a priori, como a mais viável em face de trazer à administração maior facilidade na parte operacional, além de possibilitar o cumprimento efetivo do princípio da eficiência, albergado no artigo 37 do manto constitucional.

Assim, a Lei 10.520/02, conhecida como Lei do Pregão, se insurge como a mais recente modalidade de compras para os entes públicos, onde a máxima é o binômio preço x celeridade.

A Universidade Federal do Amazonas utiliza de todos os preceitos legais em suas licitações, contudo, a falta de um plano de gestão padronizado para as aquisições de bens e serviços dificultam o seu regular andamento apresentando entraves na demora do processo de licitação e, sobremaneira, afetando a qualidade dos produtos ofertados em certames.

Considerando finalmente que um plano de gestão padronizado de aquisição de bens e serviços visa obter um melhor resultado nos processos licitatórios

contribuindo para eliminar possíveis perdas do processo produtivo com menos esforço humano, tempo e espaço para oferecer aos seus clientes um produto de maior qualidade. O presente estudo buscará responder a seguinte questão:

Qual o plano de gestão mais adequado para a UFAM tornar mais célere a execução dos processos licitatórios sem ferir a legislação vigente?

### **1.1 Objetivo Geral**

Propor um plano de gestão que vise garantir a eficiência das aquisições de bens e serviços na Universidade Federal do Amazonas.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Investigar o procedimento das aquisições de bens de consumo e serviço da UFAM;
- Identificar os possíveis gargalos nos processos de licitação da UFAM;
- Elaborar um plano de gestão visando melhorar a eficiência das aquisições de bens e serviço da UFAM;
- Propor sugestões de melhoria para os gestores atuantes da UFAM.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para que se possa levantar uma base teórica que sirva como um alicerce para o entendimento do planejamento de licitações, bem como para a posterior análise do presente estudo de caso serão enunciadas visões de diversos autores no que diz respeito a aspectos importantes do tema abordado.

### **2.1 Qualidade**

Qualidade compreende-se que é a medida que uma coisa ou experiência que satisfaz uma necessidade, soluciona um problema ou agrega valor em benefício de uma pessoa” (ALBRECHT, 2000 *apud* COLENCI, HERMOSILLA e RODRIGUES, 2002).

Zanon (2001, *apud* PFAFFENZELLER, 2003), ao estabelecer um conceito de qualidade, remete ao sentido da própria palavra dando-lhe o significado de propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas, capaz de distingui-las umas das outras e de lhe determinar a natureza.

Afirma que além de representar um conceito, a qualidade é também ideologia, um sistema organizado, Ainda descreve que ela é consequência dos estudos de diferentes autores como Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa, Feigenbaum, Crosby, que comungam da mesma ideia de desenvolvimento das forças produtivas que visam uma utilização mais humana da ciência voltada para as necessidades das pessoas.

### **2.1.1 Definições da qualidade**

O conceito de qualidade é definido por vários autores sob diferentes pontos de vista. Essa definição foi evoluindo ao longo do tempo, dadas as especificidades que cada período apresentou na história do desenvolvimento humano (PALADINI, 1995).

De acordo com ISHIKAWA (1993, *apud* BRITO, 2008), "Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que seja econômico, útil e sempre satisfatório para o consumidor".

"Um produto que encontra as necessidades do cliente pode ser chamado de "produto de qualidade" (ZHANG, 2001 *apud* BARBÊDO, 2004).

Para Feigenbaum (1994), "Qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário".

De acordo com Juran (1991), "Qualidade é ausência de defeitos", é a característica do produto que atende a necessidade do cliente e conseqüentemente promove a satisfação com o produto.

Para Yong e Wilkinson, 2002 *apud* BARBÊDO, 2004). "Qualidade é a medida na qual o produto ou serviço está encontrando e/ou excedendo as expectativas do cliente"

Entende Crosby (1990), que a qualidade é a conformidade do produto às suas especificações", para ele deve ser fornecido ao cliente exatamente que lhe foi prometido.

Segundo Deming (1990), "Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente", assim, entende-se que a qualidade deve mudar constantemente assim como o ponto de vista do cliente também muda.

A qualidade é, no entender de Toledo (1987, *apud* BORNIA e WERNKE, 2000),

a palavra-chave mais difundida no meio empresarial e, concomitantemente, existe pouco entendimento sobre o que é qualidade. Ele destaca também que os próprios teóricos da matéria reconhecem a dificuldade de se definir, principalmente, o que seja o atributo qualidade de um produto. Essa dificuldade existe porque a qualidade pode assumir distintos significados para diferentes pessoas e situações.

Paladini (1997, *apud* BORNIA e WERNKE, 2000), menciona que dificilmente encontrar-se-á uma definição de qualidade com tanta propriedade em tão poucas palavras quanto fez Juran (1991) ao conceituarem qualidade como *fitness for use* (adequação ao uso). Talvez esse seja um dos conceitos mais disseminados na literatura sobre o tema.

Já Garvin (1992, *apud* COLOÇO, HOLANDA e PORTERO-MCLELLAN, 2009) prefere, em vez de um conceito, categorizar em cinco abordagens oriundas de diversas áreas do conhecimento como marketing, economia, administração e engenharia de produção, São eles:

- Abordagem Transcendental: a qualidade é vista como um sinônimo de excelência inata. Sendo definida como o melhor possível em termos da especificação do produto ou serviço.

- Abordagem baseada na Manufatura: preocupa-se em fazer produtos ou prestar serviços que correspondem precisamente às especificações do projeto, livre de erros. A qualidade do produto está no cumprimento das especificações do projeto.

- Abordagem baseada no Usuário: assegura que o produto ou serviço está adequado a seu propósito. A definição de qualidade está preocupada com a adequação das especificações ao consumidor e com a conformidade das especificações.

- Abordagem baseada em Produto: a qualidade é vista como um conjunto mensurável de características que são requeridas para satisfazer o consumidor.

- Abordagem baseada em Valor: a qualidade é definida em termos de custo e preço. Normalmente os estudos em qualidade de serviços levam em consideração a abordagem baseada no usuário e no valor.

A administração pública também objetiva a qualidade de seus serviços para melhor atender a população.



### **2.1.2 Importância da qualidade**

Corrêa e Giansesi (2006) relacionam a importância da qualidade em serviços ao fato de que esta repercute na competitividade entre as organizações, em especial, quando há melhoria nos níveis de serviços prestados ao cliente pela instituição, superando a concorrência. Essa competitividade se dá em razão de que o cliente é valorizado.

Segundo Lovelock e Wright (2001, *apud* COSTA e COSTA, 2003), a qualidade de serviço é essencial à diferenciação do produto e para aumentar a fidelidade do cliente.

Segundo Silva (2004) e Amaral(2008), A qualidade é importante devido aos seguintes motivos:

- Os desperdícios e as falhas constantes impactam na baixa produtividade. A qualidade permite maior controle do processo de produção e mais rapidez na correção de falhas, aumentando a produtividade e evitando desperdícios;

- O cumprimento da legislação vigente é fundamental para as organizações, a qualidade pode significar, também, cumprir as normas mínimas de atendimento adequado ou alcançar padrões de excelência;

- A qualidade contribui para a redução de custos e conseqüente diminuição dos desperdícios, porém a política de qualidade não objetiva reduzir custos, e sim valorizar a quem presta serviço e a instituição que a produz. Embora o enfoque tenha mudado, os objetivos fundamentais da qualidade continuam os mesmos o respeito às pessoas, o tratamento com igualdade, o resgate da dimensão ética da organização e do trabalho do profissional. Intensifica a integração da equipe e favorece o treinamento periódico de funcionários;

- Os serviços independentemente se público ou privado visam um padrão de excelência, assim a qualidade se faz importante porque preocupa-se com a satisfação do usuário permitindo a supervisão contínua, auxiliando os gestores;

- Diminui a insatisfação dos clientes pois, aumentando a credibilidade e satisfação, os clientes não mudam de fornecedor quando estão satisfeitos com o produto ou serviço que lhes é fornecido.

### **2.1.3 Dimensões da qualidade**

Segundo Berry e Parasuraman (1992, *apud* COSTA e COSTA, 2003), existem

cinco dimensões gerais que influenciam na avaliação da qualidade do serviço do cliente. Estas dimensões estão apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões da qualidade e seus itens

Dimensão da Qualidade	Item qualificador
TANGIBILIDADE	Equipamentos modernos
	Instalações físicas visualmente atrativas
	Funcionários limpos e bem vestidos
	Equip. e materiais do serviço visualmente atrativos
CONFIABILIDADE	Fazer algo em certo tempo
	Mostrar real interesse em resolver o problema Solução do problema do cliente na primeira vez Realizar o serviço no tempo prometido
	Guardar o histórico dos serviços de forma confiável
PRESTEZA	Informar sobre o prazo de execução dos serviços
	Disponibilidade para atender os clientes de imediato
	Disposição dos funcionários em ajudar os clientes
	Prontidão dos funcionários no atendimento das dúvidas
SEGURANÇA	Comportamento dos funcionários trará confiança
	Cientes sentirão seguros em realizar um serviço
	Funcionários serem educados com os clientes
	Funcionários capazes em responder as dúvidas
EMPATIA	Dar atenção individual a cada cliente
	Horário de funcionamento conveniente
	Atendimento personalizado
	Estar centrada no melhor serviço
	Entender as necessidades específicas dos clientes

Fonte: Adaptado de Berry e Parasuraman (1992).

## 2.2 Planejamento

### 2.2.1 Origem do Planejamento

Desde o princípio o homo sapiens notou que para lidar com diferentes situações e dificuldades tinha que se preparar adequadamente, ou seja, percebeu que antes de agir frente as suas demandas devia pensar, pois desta forma aumentava-se, potencialmente, as chances de se obter êxito e, sobremaneira, se maximizava melhor os recursos disponíveis e, conseqüentemente a produtividade aumentaria na mesma proporção.

O planejamento é tão antigo quanto a história, pois de acordo com José Faria (1994), há estudos a respeito da origem do planejamento que indicam que quando as pirâmides do Egito estavam sendo edificadas o homem precisou se utilizar de complicados planos de projetos para a sua concretude. Dessa forma, o

planejamento também estava inserido em outras construções que mudaram a história da humanidade, tais como: templos astecas, cidades antigas, irrigação dos rios, muralhas, palácio, entre outros. Assim também contribuiu para as grandes táticas e guerra chamadas de “estratégias” ou “arte dos generais.

### **2.2.2 Definição para Planejamento**

Planejamento é o ato ou efeito de planejar, segundo roteiros e métodos determinados, a fim de antecipar-se. Segundo Gadin (2002), a finalidade do planejamento é a eficiência, ou seja, é a execução perfeita de uma tarefa que se realiza. Assim, pode-se dizer que quando se faz um plano espera-se o melhor resultado. Desta forma, Gadin afirma que o planejamento almeja não só a eficiência, mas também a eficácia.

Entende Kwasnicka (2004), que o planejamento é uma ferramenta utilizada pelos administradores a fim de investigar uma situação atual e definir atitudes para atingir a situação futura.

Afirma Faria (1994), que planejamento nada mais é do que fazer no presente as escolhas para as ações do futuro, ou seja, é se antecipar ao que se pretende fazer.

Para Faria (1993), o conceito para planejamento é uma relação de distribuição de espaço e tempo dos recursos disponíveis para atender com menos desperdício a hierarquia de prioridades essenciais com propósito previamente definido. Planejamento significa "construir um plano" para atingir um objetivo.

### **2.2.3 Princípios do planejamento**

Os Princípios do planejamento segundo José Faria (1994) são:

Da inerência – é inerente a todos os níveis e setores;

Da universalidade – deve atingir todo e qualquer meio envolvido na situação e prever tudo que possa ocorrer;

Da unidade – todas as partes integrados ao conjunto;

Da previsão – deve prever pro ativamente todo o processo a curto, médio ou longo prazo;

Da flexibilidade – Deve-se criar alternativas e examinar necessidade de ajuste.

Já Maximiano (2006), acredita que estes são os princípios do planejamento:

Da base informativa – Buscar informações que agregem importância para o planejamento, que lhe devem ser fundamentais para o seu desenvolvimento;

Da elasticidade – Deve considerar as possíveis variações no planejamento;

Da predominância da ação – O planejamento por si só não substitui a ação;

Para Oliveira (1997 *apud* Stein, 2000) os princípios são:

Princípio da contribuição aos objetivos – o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa;

Princípio da precedência do planejamento onde a função planejar vem antes das outras funções do administrador, como organização, direção e controle;

Maior penetração e abrangência são as modificações que o planejamento provoca nas pessoas, na tecnologia e nos sistemas;

Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, onde eficiência é fazer as coisas certas de maneira adequada, eficácia é fazer as coisas corretas e efetividade é apresentar resultados.

E segundo Ackoff (1974 *apud* Stein, 2000), os princípios são:

Participativo – deve-se dar maior valor ao processo de planejar e não ao resultado;

Coordenado – interdependência entre as etapas do processo;

Integrado – integração entre os níveis da organização no processo de planejamento;

Permanente – adaptação do plano às mudanças ambientais.

#### **2.2.4 Objetivos do planejamento**

Para Faria (1993), o principal objetivo do planejamento é chegar ao fim pré-determinado, com ações com menos esforço e perdas.

Já Maximiano (2006), afirma que existem três aspectos que encaminham a elaboração de um planejamento:

enfrentar fatos que certamente ocorrerão (eventos futuros conhecidos);

criar um futuro desejável (predeterminação de eventos);

coordenar fatos entre si (promover coordenação).

Kwasnicka (2004) destaca que o planejamento contribui para reduzir o conflito de opiniões dentro da organização limitando ações contrárias, permite ao administrador a segurança na tomada de decisão, considerando alguns fatores que

sem planejamento seriam dificilmente considerados, contribui para o desempenho das diversas funções do processo administrativo, reduz o nível de incerteza na organização e permite a capacidade de trata-las tanto internamente como externamente.

### **2.2.5 Importância do planejamento**

Diversos autores posicionam-se a respeito dos benefícios trazidos por um bom planejamento nas organizações.

Para Faria (1993), o planejamento trás método e ordem nas atividades corroborando para as rotinas disciplinadas à ação administrativa, pois o planejamento estuda antecipadamente as fases, necessidades e problemas das atividades da empresa.

Já Oliveira (1997 *apud* Stein, 2000) destaca que um bom planejamento é fundamental as organizações porque corrobora na eliminação de falhas e/ou erros nas tomadas de decisões dos gestores.

Para Faria (1994) o planejamento é importante porque favorece o controle de ações, o alcance dos objetivos e de economia.

É importante ressaltar que um planejamento eficiente favorece a qualidade das atividades, aproveitando com eficácia o tempo, material e recursos humanos.

Nessa mesma linha de raciocínio, Maximiano (2006) acredita na importância do planejamento na medida em que permite o melhor desempenho das tarefas, o equilíbrio e permanência das decisões.

### **2.2.6 Características do planejamento**

Dentre alguns autores que descrevem o planejamento, destaca-se Faria (1994), que descreve o planejamento como um processo:

- Permanente e contínuo;
- Sempre voltado para o futuro;
- Que visa à racionalidade e à tomada de decisões;
- Que visa selecionar, entre várias alternativas, a mais adequada;
- Sistêmico – necessita considerar a empresa como um todo;
- Interativo – necessita ser flexível para conceder ajustamentos e correções;
- Maximiza o emprego de recursos humanos e não-humanos da empresa;

- Que permite avaliação e mensuração para novos planejamentos;
- De função administrativa que interage dinamicamente, com os demais, influenciando e sendo influenciado por todas elas;
- Técnico de coordenação, já que as atividades dos diferentes órgãos são integradas para a materialidade dos objetivos finais;
- Técnico de mudança e inovação já que introduz, deliberadamente, mudanças e inovações dentro da empresa.

### **2.2.7 Dimensão do planejamento**

As dimensões do planejamento podem variar em consonância com as diversas organizações e situações, pois os responsáveis, gestores e demais envolvidos no processo necessitam conhecê-lo.

Steiner (1969 *apud* Andrade, 2007) define cinco dimensões do planejamento:

- Assuntos abordados – São a produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc;
- Elementos do planejamento – propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros;
- Dimensão do tempo – médio ou curto prazo;
- Unidades organizacionais – planejamento pode ser então, corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.
- Características do planejamento – estratégico, tático ou operacional; confidencial ou público; formal ou informal; econômico ou dispendioso.

Analisando estas cinco dimensões conclui-se que planejamento é um processo desenvolvido para se atingir um objetivo de modo mais eficaz, eficiente e efetivo, concentrando esforços e recursos, atendendo prazos e colaborando para um processo decisório em qualquer etapa.

As dimensões do planejamento para Maximiano (2006):

- a) Tempo – trabalhar com a classificação em curto, médio e longo prazo;
- b) Abrangência (global ou setorial) – O planejamento pode ser elaborado para abranger a organização toda ou parte dela;
- c) Políticas e diretrizes (planejamento político) – A administração define políticas para setores ou períodos, e irá influenciar no processo de planejamento;

d) Permanência (permanente ou temporário) – Os planos permanentes servem como decisões automáticas. Já os temporários perdem a validade depois que alcançam seu objetivo;

e) Frequência (regular ou eventual) – Os planos são elaborados de acordo com o grau de frequência se regular ou eventual.

f) Formalidade – O grau de formalidade (formal ou informal).

## **2.2.8 Metodologias ou modelos de planejamento**

Maximiano (2006), explica a metodologia de um planejamento em quatro etapas sendo:

1 etapa – Definir os objetivos – os objetivos da organização é a finalidade do planejamento;

2 etapa – Analisar o contexto – Deve ser precisa para que os objetivos sejam viáveis para sua realização;

3 etapa – Definir os meios para execução – o que será feito para atingir os objetivos, quais os meios serão escolhidos, quais os recursos necessários para a execução, qual o investimento financeiro.

4 etapa – Definir os meios de controle – São meios para verificar se as atividades executadas estão caminhando para o objetivo final, e se esse objetivo ainda é o mais adequado para a organização.

Em respeito as licitações descreve Nogueira de Faria (1993, *apud* Trindade 2009), um modelo de planejamento nas seguintes etapas:

1 etapa – Definir o quantidade do objeto – Identificar os objetos a serem licitados assim como sua quantidade e o volume de licitações;

2 etapa – Identificar os elementos disponíveis – Avaliar os recursos disponíveis, a capacidade operacional, para compatibilizar os objetivos com a estrutura existente possibilitando os ajustes necessários;

3 etapa – Priorizar as necessidades – Identificar as licitações em prioridade, e as necessidades, estabelecendo as prioridades;

4 etapa – Formular diretrizes e prazos – Definir um cronograma será um instrumento gerencial;

5 etapa – Estabelecer as metas – Com a definição do cronograma estipula-se as metas para visualizar o que falta executar, assim como o que foi executado;

6 etapa – Relacionar as alternativas – É importante identificar alternativas para eventuais imprevistos;

7 etapa – Elaborar programas e procedimentos – É necessário elaborar rotinas e procedimentos objetivando ações que minimizem os erros e desvios, assim como identificar determinadas atribuições e responsabilidades;

8 etapa – Articular recursos – Estabelecer a distribuição de recursos adequados e sua logística;

9 etapa – Verificar a importância e a interdependência no processo – Avaliar, caso necessário, as consequências de retirar ou acrescentar algum elemento do processo, assim como as providências caso necessário;

10 etapa – Diferenciar os programas – Verificar as articulações para estudar se permitem utilizar completa estrutura, sem dificultar o alcance dos objetivos;

11 – Elaborar padrões de desempenho – A metodologia deve contemplar padrões do desempenho das atividades, permitindo o monitoramento da execução, assim como da avaliação dos resultados;

12 – Sincronizar os elementos – O planejamento deve permitir a sincronização do conjunto;

13 – Estabelecer estratégia para a implantação – A estratégia de implantação permite garantir a exequibilidade e superar as resistências, utilizando-se de mecanismos que garantam o comprometimento dos envolvidos;

14 – Controlar os resultados – É necessário que seja previsto no planejamento um sistema de controle e avaliação dos resultados;

15 – Corrigir as inconformidades – Definir procedimentos para corrigir as falhas no processo de planejamento, assim como, se necessário reformulá-lo.

### **2.2.9 Relevância do planejamento para a administração**

Como visto anteriormente e segundo Silva (2001, *apud* Brondani e Barbosa, 2005) o planejamento, é fundamental para a administração, tendo suas origens nas mais diversas civilizações. Assim de acordo com Robbins (1990, *apud* Trindade, 2009) para a Administração pública, o planejamento se coloca a frente como a principal função. A partir do planejamento são determinados os objetivos, são definidas as decisões, são visualizadas as previsões e por fim as estratégias.



Dispositivos legais definem regras para o planejamento. Segundo a Constituição Federal (1988),

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional n. 19, de 1998).

O Decreto-Lei de no 200/67, de 25 de fevereiro de 1967, nos arts. 6o e 7o, trata do planejamento como princípio fundamental e também de sua necessidade na elaboração de todas as atividades governamentais.

Art. 6o As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

I - Planejamento.

Art. 7o A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

a) plano geral de governo; b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual; c) orçamento-programa anual; d) programação financeira de desembolso.

A Lei de no 8.666/93, de 21 de junho de 1993, que trata da obrigatoriedade de licitação para aquisições e contratações de bens e serviços, excetuadas as hipóteses previstas em lei. Quando se refere a previsão orçamentária, observa-se que a lei supra envolve o planejamento, quando exige que seja feito a elaboração do projeto básico, definir quantitativos, prazos, etc.

Art. 7o As licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão ao disposto neste artigo e, em particular, à seguinte seqüência:

I - projeto básico; II - projeto executivo; III - execução das obras e serviços.

§1o A execução de cada etapa será obrigatoriamente precedida da conclusão e aprovação, pela autoridade competente, dos trabalhos relativos às etapas anteriores, à exceção do projeto executivo, o qual poderá ser desenvolvido concomitantemente com a execução das obras e serviços, desde que também autorizado pela Administração.

§ 2o As obras e os serviços somente poderão ser licitados quando:

I - houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório;

II - existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários;

III - houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma;

IV - o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art. 165 da Constituição Federal, quando for o caso.

Igualmente, o Decreto de no 3.555/2000, de 08 de agosto de 2000, bem como o Decreto no 5.450/2005, 31 de maio de 2005, é possível observar à necessidade de planejamento.

Decreto no 5.450/2005.

Art. 9º Na fase preparatória do pregão, na forma eletrônica, será observado o seguinte:

I - elaboração de termo de referência pelo órgão requisitante, com indicação do objeto de forma precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou sua realização;

II - aprovação do termo de referência pela autoridade competente;

III - apresentação de justificativa da necessidade da contratação;

IV - elaboração do edital, estabelecendo critérios de aceitação das propostas;

V - definição das exigências de habilitação, das sanções aplicáveis, inclusive no que se refere aos prazos e às condições que, pelas suas particularidades, sejam consideradas relevantes para a celebração e execução do contrato e o atendimento das necessidades da administração;

VI - designação do pregoeiro e de sua equipe de apoio.

§ 1º A autoridade competente motivará os atos especificados nos incisos II e III, indicando os elementos técnicos fundamentais que o apoiam, bem como quanto aos elementos contidos no orçamento estimativo e no cronograma físico-financeiro de desembolso, se for o caso, elaborados pela administração.

§ 2º O termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.

Decreto no 3.555/2000.

Art. 8º A fase preparatória do pregão observará as seguintes regras:

I - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem ou frustrem a competição ou a realização do fornecimento, devendo estar refletida no termo de referência;

II - o termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar a avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, considerando os preços praticados no mercado, a definição dos métodos, a estratégia de suprimento e o prazo de execução do contrato.

Novamente para a Lei de no 10.520/2002, de 17 de julho de 2002, que segue o Estatuto das Licitações, também pressupõe um planejamento, conforme se observa a seguir:

Art. 3º A fase preparatória do pregão observará o seguinte:

I - a autoridade competente justificará a necessidade de contratação e definirá o objeto do certame, as exigências de habilitação, os critérios de aceitação das propostas, as sanções por inadimplemento e as cláusulas do contrato, inclusive com fixação dos prazos para fornecimento;

II - a definição do objeto deverá ser precisa, suficiente e clara, vedadas especificações que, por excessivas, irrelevantes ou desnecessárias, limitem a competição;

III - dos autos do procedimento constarão a justificativa das definições referidas no inciso I deste artigo e os indispensáveis elementos técnicos sobre os quais estiverem apoiados, bem como o orçamento, elaborado pelo órgão ou entidade promotora da licitação, dos bens ou serviços a serem licitados.

O Decreto no 2.271, de 07 de julho de 1997, em seu art. 2o também pressupõe um processo de planejamento, conforme a seguir:

Art. 2o A contratação deverá ser precedida e instruída com plano de trabalho aprovado pela autoridade máxima do órgão ou entidade, ou a quem esta delegar competência, e que conterá, no mínimo:

I - justificativa da necessidade dos serviços;

II - relação entre a demanda prevista e a quantidade de serviço a ser contratada;

III - demonstrativo de resultados a serem alcançados em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis.

As Instruções Normativas de n. 02, de 30 de abril de 2008, e a de n. 04, de 19 de maio de 2008, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão também reforçam a necessidade de planejamento na contratação de serviços.

Instrução Normativa no 02/2008.

Art. 2o As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, em harmonia com o planejamento estratégico da instituição, que estabeleça os produtos ou resultados a serem obtidos, quantidades e prazos para entrega das parcelas quando couber.

Instrução Normativa no 04/2008.

Art. 3o As contratações de que trata esta Instrução Normativa deverão ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI, alinhado à estratégia do órgão ou entidade.

É notório a importância do planejamento para a administração pública, pois já está previsto e inserido como a principal função do órgão, pois as instruções normativas acima comprovam sua importância e necessidade e em especial nas licitações e contratos urge a necessidade dessa ferramenta.

## **2.3 Licitação**

### **2.3.1 Definição de Licitação**

Segundo Mello (2008), a licitação é o procedimento administrativo pelo qual uma pessoa governamental, pretendendo alienar, adquirir ou locar bens, realizar obras ou serviços, outorgar concessões, permissões de obras, serviços ou de uso

exclusivo de bem público, segundo condições por ela estipuladas previamente, convoca interessados na apresentação de propostas, de selecionar a que se revele mais conveniente em função de parâmetros estabelecidos e divulgados.

Para Meirelles (2010), a licitação é o procedimento administrativo mediante o qual o poder pública escolhe a melhor proposta, ou seja, aquela que for a mais vantajosa para o contrato de seu interesse.

Entende Motta (2011), que a licitação é um instrumento que o Poder Público tem para escolher seus bens, analisando e comparando ofertas, com o fito de julgar aquela que será mais favorável.

Percebe-se que em todos os conceitos abordados, os autores têm visões comuns acerca do que é licitação, pois trata-se de um ato administrativo onde surgem as melhores ofertas para a entidade selecionar aquela que melhor convém aos seus interesses e a consequente celebração de contrato.

Tanto o modelo convencional de licitação com na modalidade do pregão os administradores públicos devem que ter em mente ações que evitem o retrabalho de uma licitação fracassada, revogada ou deserta.

### **2.3.2 Objetivos da Licitação**

Os objetivos de uma licitação são, entre outros, garantir a observância dos princípios da carta magna cunhados no artigo 37 (legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência), a isonomia (igualdade) e a escolha da proposta mais vantajosa ao interesse público. Estes objetivos não materializados exigem rever todo o processo licitatório e, se possível, revogá-lo. A licitação determina que haja uma competição entre os participantes, caso contrário a mesma perde seu objeto.

A licitação como um procedimento administrativo preparatório do contrato está relacionada da seguinte forma: Necessidade – Licitação – Contrato – Avaliação, conforme figura abaixo.

Figura 1 – Procedimento administrativo preparatório do contrato



A licitação visa à disputa e o confronto entre os licitantes. Isonomia é o princípio contido no caput do art. 5º, da Constituição federal, que diz: todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, assegurando-se aos brasileiros e estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, bem como trata-se de um procedimento administrativo pelo qual todos os interessados participam do certame, desde que atenda todas as condições pré estabelecidas no edital.

### 2.3.3 Os princípios que norteiam os procedimentos licitatórios

Nos termos do artigo 3º da Lei 8.666/93 a licitação tem a finalidade de garantir a observância do princípio da isonomia e selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração. A administração pública deve atender aos princípios básicos que norteiam o procedimento licitatório, dentre eles citamos:

- Princípio da legalidade – O agente público só pode praticar atos de conformidade com a lei, ou seja, a lei define a forma de agir;
- Princípio da impessoalidade – A Administração, ao escolher o futuro contratado, não pode fazê-lo conforme as preferências pessoais do agente público;
- Princípio da moralidade – Os atos praticados na licitação devem ser conformes à moral e à ética, respeitando-se os bons costumes, a justiça e a equidade;

- Princípio da publicidade – O processo licitatório deve ser público desde o momento de sua instauração. A publicidade na licitação faz-se pela publicação dos atos na imprensa oficial;

- Princípio da igualdade – Assegura um tratamento equiparado entre os concorrentes potenciais e participantes do certame;

- Princípio da vinculação ao instrumento convocatório – O edital é a lei interna da licitação e deve ser sempre obedecido pela Administração e pelos licitantes, ficando todos vinculados a seus termos;

- Princípio da celeridade – O princípio da celeridade é aquele segundo o qual os procedimentos deverão ser impulsionados em prazos razoáveis.

A administração pública direta ou indireta em seus atos administrativos prima pela garantia do cumprimento de princípios e, como tal, posicionam-se acima da lei, ou seja, trata-se de dogmas que não podem ser quebrados, ao contrário, devem sempre figurar lado a lado do homem público. Os princípios licitatórios estão albergados por todos aqueles princípios que estão cunhados nos incisos do artigo 37, da Constituição Federal de 1988. Portanto, os princípios vinculam-se a conduta ética e moral daqueles que exercem cargos públicos.

### **2.3.4 Setor público e o processo de compras**

As organizações da iniciativa privada possuem, como essência, finalidades lucrativas, enquanto que as instituições da administração pública, de modo geral, possuem finalidade social, ou seja, visa essencialmente o cumprimento de políticas públicas voltadas a satisfação plena da sociedade. Assim, o Estado para materializar suas ações administrativas deve submeter suas demandas a um processo de compras a luz do plexo normativo de licitações.

Segundo Batista e Maldonado (2008), todas as entidades públicas têm na gestão de aquisição um dos mais importantes eixos da boa administração, pois é nela que se deve definir a alocação salutar e equilibrada dos recursos orçamentários para o conseqüente e competente processo de licitação de bens e serviços visando alcançar a eficácia administrativa, que neste caso, traduz-se como a obtenção dos objetivos dos entes públicos.

As compras públicas devem obedecer a um rito próprio delineado pela Lei de licitações e contratos da administração pública (Lei no. 8.666/93), vez que esta define, objetivamente, todos os atos processuais que o gestor deve perseguir a fim

de que se alcance o princípio da eficiência administrativa cunhado no caput do art. 37 da norma constitucional, conforme se destaca:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios **obedecerá aos princípios** de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** [...] (grifo nosso) - Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998.

Conforme assevera Damiani *et al.* (2011), a compra pública exige, por parte daquele que a executa, a consagração de atos próprios a fim de se tenha eficácia. Em contrapartida, na esfera privada as empresas podem deliberar livremente acerca da satisfação de suas necessidades e conveniências para a aquisição de bens ou contratação de serviços em geral.

### **2.3.5 Pregão uma nova modalidade de licitação**

O pregão evidencia-se como uma inovação da legislação sobre licitações. É uma modalidade de licitação do tipo menor preço, que pode ser adotado para qualquer tipo de compras sem limites de valores, onde podem participar qualquer proponente desde que atenda às exigências do edital. A disputa de preços é realizada por meio de lances e sem sessão pública.

Pelo pregão os representantes das empresas interessadas ficam presentes à sessão pública e formulam lance, verbalmente, na presença dos demais concorrentes. A agilidade e a transparência são procedimentos de destaque nesta licitação.

No processo comum, a escolha do vencedor chega a demorar até 60 dias, enquanto no pregão isso ocorre no mesmo dia, desde que nenhuma empresa participante entrar com recurso administrativo. Seu resultado será publicado no Diário Oficial do ente.

## **3. PERFIL DO ESTUDO DE CASO**

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Amazonas - UFAM, cuja história está descrita abaixo.

### **3.1 História da UFAM**

Conforme relato histórico exposto em seu portal (2012), a UFAM é instituição de ensino secular, vez que em 1909, que surgiu a primeira Instituição de ensino

superior do país, a Escola Universitária Livre de Manáos, criada por inspiração do tenente-coronel do Clube da Guarda Nacional do Amazonas, Joaquim Eulálio Gomes da Silva Chaves.

Após de sido cunhada como Escola Universitária Livre de Manáos e, atualmente denominada Universidade Federal do Amazonas, esta teve como cursos inaugurais os de instrução militar, engenharia civil, agrimensura, agronomia, Indústrias e outras especialidades, bem como ciências jurídicas e sociais, bacharelado em ciências naturais e farmacêuticas e letras. Em momento oportuno, outros cursos foram criados, como o de medicina.

A UFAM foi inicialmente dirigida, em seu primeiro ano, pelo Dr. Pedro Botelho (1909-1910) e, após, pelo Dr. Astrolábio Passos, (1910/1926) momento em que instalou seus cursos em março/1910, através de sessão conduzida pelo governador Antônio Clemente Ribeiro Bittencourt.

Após 17 anos de sua existência a hoje UFAM, passou a funcionar como unidades isoladas de ensino superior, e que na época era mantida pelo Estado, as Faculdades de Direito, Odontologia e Agronomia. Em 1914 a UFAM formou os primeiros bacharéis em direito e, a partir de então, se consolida como a mais antiga universidade brasileira.

Nesta trajetória histórica da UFAM merece destaque o ano de 1962 pela fato da criação do Projeto de Lei, de autoria do então deputado federal Arthur Virgílio do Carmo Ribeiro Filho, que elevava a Universidade do Amazonas a condição de Fundação de Direito Público mantida pelo governo federal e, que mantém até os dias atuais.

A partir de sua manutenção financeira por parte da união a UFAM consolidou-se e ampliou sua estrutura educacional em razão da criação de novos cursos. No ano de 1968, a estrutura da instituição passou a contar com as faculdades de Direito do Amazonas, Estudos Sociais, Filosofia, Ciências e Letras, Engenharia, Medicina, Farmácia e Odontologia.

A instituição se consolidou como fundação de direito público e com manutenção financeira pela União através de lei federal. Assim como também por lei foi denominada como Universidade Federal do Amazonas (UFAM) no ano de 2002. A partir deste resgate histórico a UFAM, atualmente, visa ministrar o ensino superior, desenvolver o estudo e a pesquisa em todos os ramos do saber, bem como a divulgação científica, técnica e cultural.



A Universidade Federal do Amazonas atualmente conta com uma estrutura constituída por dezoito unidades de ensino, divididos entre institutos e faculdades. Cabe registrar alguns elementos que compõem e fazem a UFAM como a mais antiga instituição de ensino superior, sendo elas: Faculdade de Direito, de Ciências Econômicas, Filosofia, Ciências, Letras, entre outros. Ao longo do tempo juntou-se ainda na mesma estrutura a Escola de Serviço Social de Manaus e em meados dos anos 90 a Escola de Enfermagem de Manaus. Registra-se, então, que a UFAM mostra-se, para a sociedade em geral, estar em plena para a expansão no que concerne sua estrutura física e organizacional.

Figura 2 – Entrada da UFAM em 10 de maio de 2012



Fonte: Portal UFAM, 2012

A grandiosidade da UFAM pode ser mensurada a partir de seu tripé ensino, pesquisa e extensão, vez que, atualmente, conta com a oferta para a sociedade de 96 cursos de graduação, 39 de pós-graduação stricto sensu credenciados pela Capes e mais de 30 os cursos oferecidos anualmente a nível de pós Lato sensu. Registra-se ainda a existência de 31 cursos de mestrado e 8 de Doutorado. No âmbito da extensão, a sociedade em geral é beneficiada com aproximadamente 600 projetos e 17 grandes programas extensionistas.

A prova maior da expansão da UFAM encontra-se materializada através do programa de extensão “UFAM Muiticampi” que fez com que a instituição se

expandisse para diversos municípios do Amazonas. O pioneirismo da UFAM no interior ficou por conta, ainda nos anos 70, da criação Pólo no município de Coari.

Buscando se consolidar no interior do estado, bem como a fim de contribuir com a sociedade ribeirinha manauara que, por vezes, possui dificuldades financeiras de se reconduzirem para a capital em busca de realizar o sonho do ingresso no ensino superior fez com que a instituição, a partir de um grande esforço daquelas pessoal que fazem a academia e somado a investimentos consideráveis no afã de concretizar a política de expansão do ensino superior, se consolidasse também nos municípios de Benjamin Constant, Humaitá, Itacoatiara e Parintins a partir de 2005 em face do programa de interiorização do Ensino Superior promovido pelo Governo Federal.

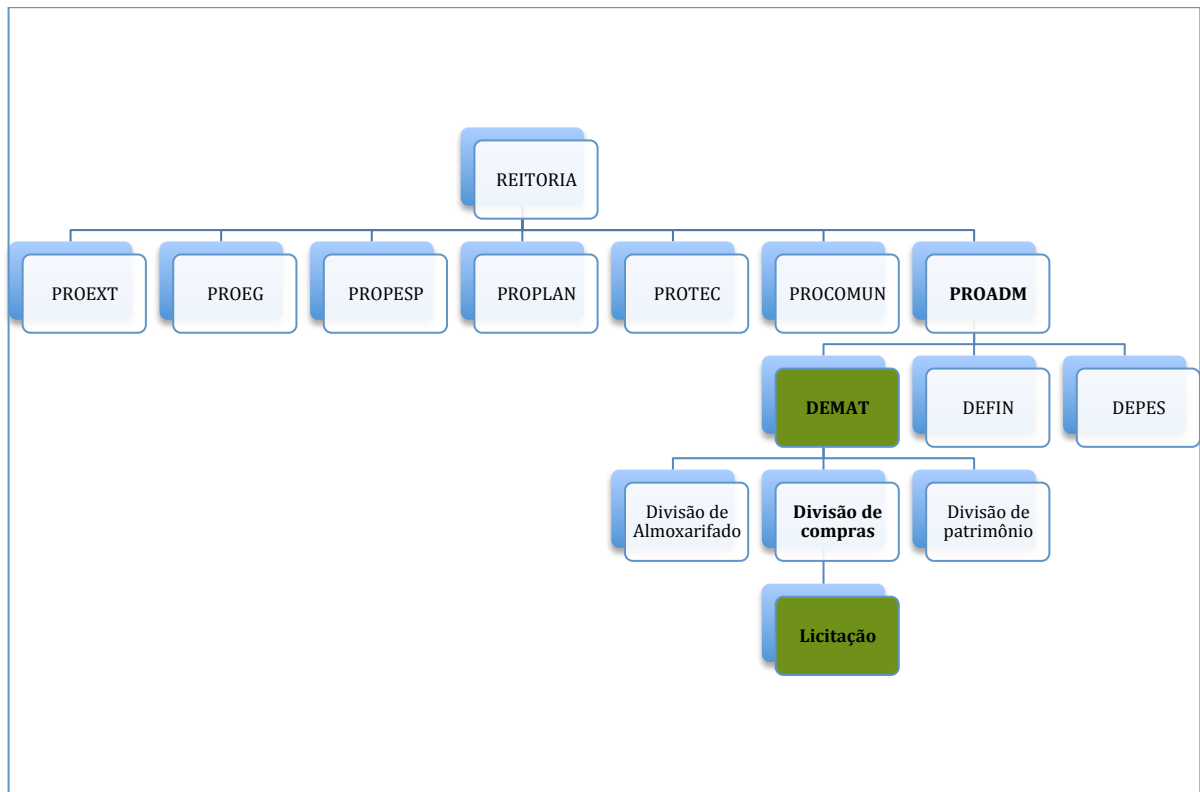
O campus universitário conta com uma área de 6,7 milhões de metros quadrados, dimensão que a torna como o terceiro maior fragmento verde em área urbana do mundo e o primeiro do país. Em seu perímetro encontram-se várias espécies da fauna e flora, em face da robusta mata virgem. Sua área edificada corresponde a aproximadamente 35% do projeto arquitetônico originário, que tem o arquiteto Severiano Mário Porto como seu mentor e que teve sua obra reconhecida pelo instituto dos Arquitetos do Brasil (IAB/RJ) em 1987 quando lhe foi concedido menção honrosa.

A estrutura administrativa da Universidade é constituída pelo órgão superior máximo que é a Reitoria, seguida pelas Pró-reitorias e Órgãos Suplementares, cada um destes segmentos possui vários setores administrativos e pedagógicos.

### **3.2 Organograma da UFAM**

De acordo com o portal da UFAM, em seu regimento interno, a Reitoria encontra-se distribuída com sete pró-reitorias e, em especial, destaca-se a pró-reitoria de administração e finanças, a qual encontram-se subordinados a ela o Departamento Financeiro, o Departamento de Pessoal e o Departamento de Material.

Figura 3 – Organograma da UFAM/2012



Fonte: Regimento Interno da UFAM

O Departamento de Material da UFAM, atualmente, é estruturado, segundo organograma acima, pela Divisão de almoxarifado, Divisão de patrimônio e Divisão de compras, sendo que esta última ainda possui a licitação.

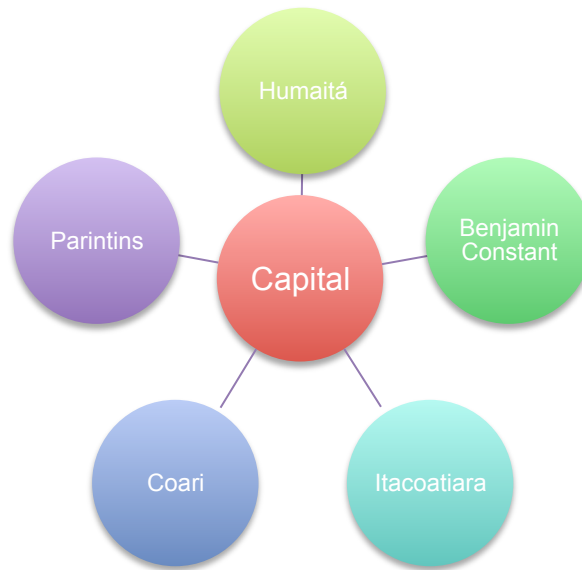
### 3.3 Local do Estudo: DEMAT – Departamento de Material

O estudo foi desenvolvido no Departamento de Material da UFAM que tem a competência de realizar todas as aquisições de materiais de consumo (custeio) e permanentes (equipamentos em geral), mediante a realização de licitações públicas, de acordo com a Lei n. 8.666/93, bem como na prestação de serviços com o fito de suprir as necessidades de todas as Unidades que integram a Universidade. O DEMAT através de seu Almozarifado mantém os estoques regulares dos materiais de consumo e de uso da UFAM além de manter atualizado o controle e registro dos bens patrimoniais da Instituição.

### 3.4 Número de Polos da UFAM

A UFAM possui cinco polos no interior do estado do Amazonas que são:

Figura 4 – Total de Pólos da UFAM/2012



Fonte: UFAM, 2012

#### 4. METODOLOGIA DA PESQUISA E DO PLANO DE GESTÃO

A pesquisa aborda a temática do planejamento em licitações públicas a partir de um estudo de caso na Universidade Federal do Amazonas.

O método descritivo constitui um trabalho de observação, registro, análise, classificação e interpretação dos dados coletados sem que haja a interferência do pesquisador (VERGARA, 2003).

Para Andrade (2008), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

O presente trabalho está caracterizado como uma pesquisa descritiva de caráter exploratório, pois buscou informações a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema da pesquisa, para torná-lo explícito (GIL, 2002).

No que se refere à sua abordagem, conforme Marconi e Lakatos (2008), trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo, pois os dados foram obtidos através de um número de entrevistados e sendo, conseqüentemente, analisados estatisticamente. Assim como, tratou os dados de maneira a evidenciar nas descrições uma compreensão do contexto do problema, explicando os resultados oriundos da pesquisa quantitativa (MALHOTRA, 2006).

A estratégia da pesquisa é o estudo de caso que, Segundo Yin (2010), é adequado para diferentes casos organizacionais reais, onde o pesquisador não controla os fenômenos. E limitando seus resultados já que, como define Yin (2010, p.29), “o estudo de caso, como o experimento, não representa uma amostragem”.

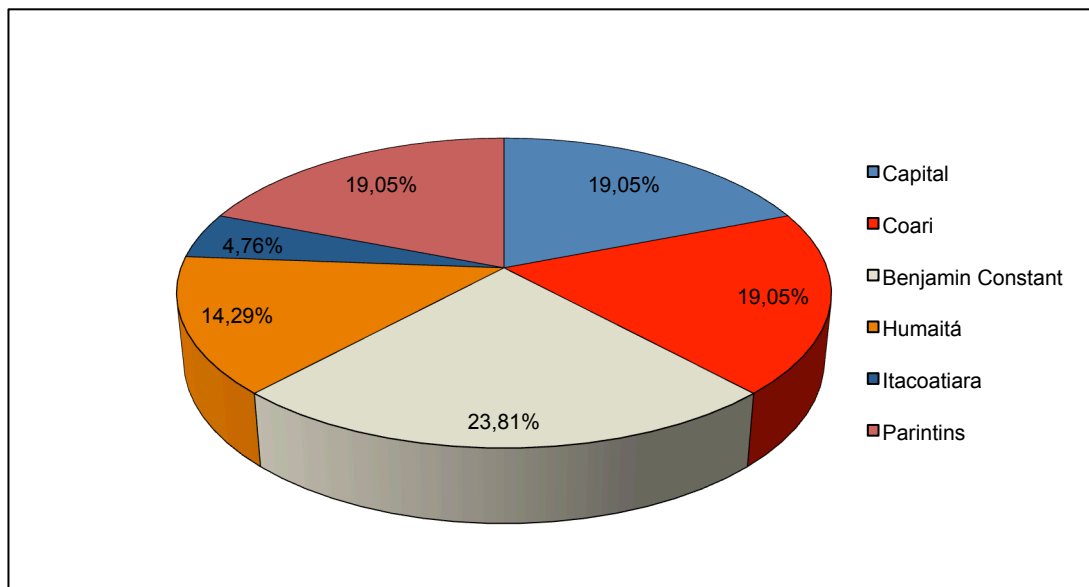
Na definição do público alvo, o universo da pesquisa balizou-se por um estudo populacional de dados, o qual foi composto pelos pregoeiros da capital e interior da Universidade Federal do Amazonas, os quais estão distribuídos na forma a seguir:

Tabela 1 – Quantidade de Pregoeiros da UFAM/2012

Localidade	Quantidade de Pregoeiros	Percentual (%)
Capital	04	19,05
Coari	04	19,05
Benjamin Constant	05	23,81
Humaitá	03	14,29
Itacoatiara	01	4,76
Parintins	04	19,05
Total	21	100,0

Fonte: Pró-reitoria de Administração e Finanças da UFAM, 2012

Gráfico 1 – Demanda de pregoeiros em percentual na UFAM/2012



Fonte: Pró-reitoria de Administração e Finanças da UFAM, 2012

Registre-se que foi excluído da presente pesquisa um pregoeiro da capital em razão de se tratar do pesquisador. Desta forma, o contingente populacional foi de 20 (vinte) pregoeiros da Universidade Federal do Amazonas.

Para a coleta de dados, utilizou-se de entrevista estruturada junto aos pregoeiros a partir da aplicação de um questionário. Esta pesquisa apoiou-se em

autores que versam sobre estratégia, produção, administração, licitações e todas as demais áreas que possam contribuir para a consecução deste trabalho.

Conforme já citado o estudo foi realizado na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), no período Maio a Julho de 2012, por entender-se que essa instituição já está estruturada e se utiliza das modalidades de licitação em seus processos de compras, além de abranger o conceito de Administração Pública.

As análises dos resultados foram demonstradas através de métodos estatísticos, gráficos, tabelas e similares.

As etapas da pesquisa estão descritas no quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Etapas da pesquisa

Levantamento bibliográfico.	De Março a Maio de 2012
Planejamento da Pesquisa.	De Abril a Maio de 2012
Construção do Plano de gestão e do seu principal instrumento de coleta de dados.	De Maio a Junho de 2012
Teste Piloto.	De 5 a 6 de Junho de 2012
Aplicação Definitiva do Instrumento de coleta de Dados (ida aos pólos do interior).	De 7 a 25 de Junho de 2012
Apuração e Digitação dos Dados.	De Julho a Setembro de 2012
Análise dos Dados e apresentação dos resultados aos pregoeiros.	Em Setembro de 2012
Elaboração e Revisão da Dissertação.	De Maio a Outubro de 2012
Entrega e Defesa da Dissertação.	Em Outubro de 2012

#### **4.1 Levantamento bibliográfico**

Nesta etapa, buscou-se fazer a revisão bibliográfica objetivando identificar artigos e estudos de casos que abordassem a qualidade, o planejamento e as licitações em Universidades públicas, assim planos de gestão para esse serviço.

#### **4.2 Planejamento da pesquisa**

A partir dos estudos investigados na revisão bibliográfica, planejou-se a melhor maneira de sistematizar e construir um plano de gestão que permitisse investigar o procedimento das aquisições de bens e serviços na UFAM. A fim de alcançar este objetivo, um cronograma de atividades foi desenvolvido de modo a conceber, testar e validar o referido plano de gestão. Esta etapa teve início em 15 de abril e finalizou-se em 21 de maio em 2012.

### 4.3 Coleta de Dados

Foi realizado a partir de 7 a 25 de junho de 2012, o teste definitivo, por meio da aplicação do questionário junto ao público-alvo da pesquisa, que são os pregoeiros da UFAM da capital e interior. O questionário foi elaborado com dezenove asserções fechadas de múltipla escolha conforme observado pelo Apêndice I, onde constam informações que permite avaliar a estrutura do planejamento do departamento de compras e licitações da UFAM.

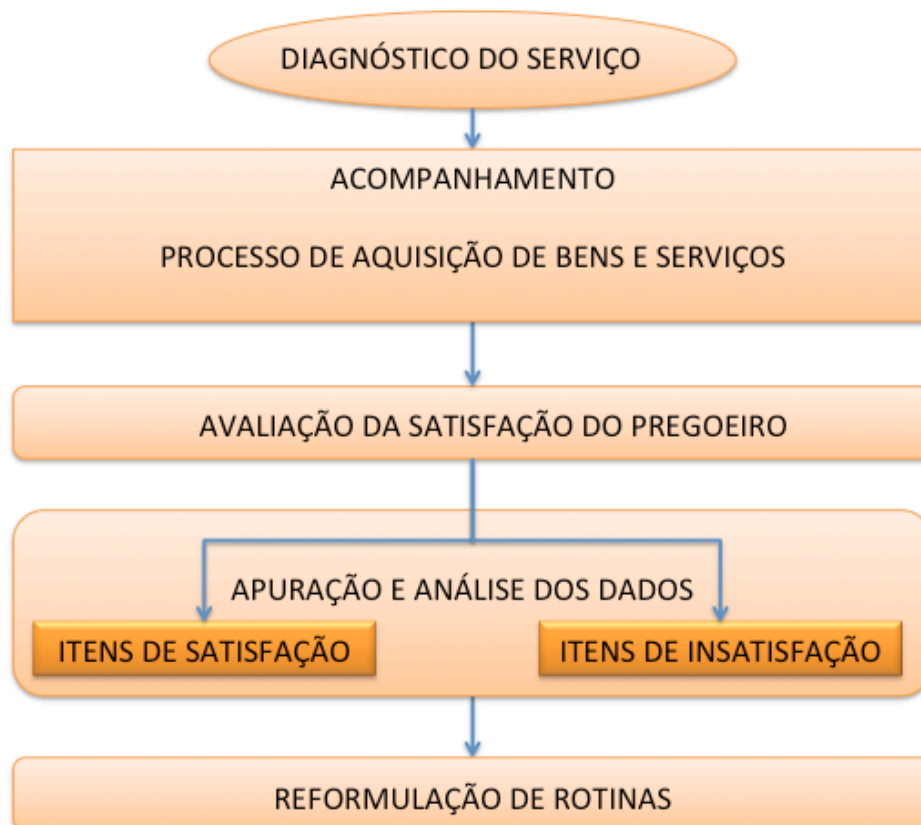
O pesquisador foi até os pólos do interior para aplicação do questionário, para que os entrevistados pudessem responder com precisão por haver tempo e condições para eliminação de dúvidas dos mesmos.

### 4.4 Digitação, análise dos dados e discussão dos resultados

A partir dos registros obtidos durante as entrevistas, entre 27 de junho a 30 de setembro de 2012, foi feito a digitação, análise e discussão dos dados.

### 4.5 Proposta de um plano de gestão no serviço de compras

Figura 5 – Plano de gestão para o serviço de compras da UFAM



O processo de coleta de dados tem a finalidade de investigar desde o perfil do departamento a ser investigado até os planos de ação visando a padronização das boas práticas administrativas. Desta forma, o plano de gestão proposto foi idealizado de acordo com as etapas descritas abaixo:

#### **4.5.1 Etapa 1 – Diagnóstico do Serviço de Licitação da UFAM**

Nesta fase, o plano de gestão prevê a realização de um diagnóstico nos termos a seguir:

- Conhecer o perfil da Comissão Permanente de Licitação da UFAM, a fim de identificar os elementos que permeiam as atividades direta e indiretas necessárias a boa execução do competente processo licitatório;
- Definir o público-alvo, bem como se a natureza da pesquisa será de caráter populacional (N) ou amostra (n);
- Construir um instrumento de coleta de dados que permita avaliar o nível de satisfação dos entrevistados.

Construiu-se uma proposta de questionário estruturado com dezenove questões fechadas de múltipla escolha (variáveis qualitativas) e abordagem de três variáveis quantitativas conforme observado pelo (Apêndice 1). No referido instrumento de coleta constam informações que permitem avaliar o grau de satisfação dos pregoeiros da UFAM em relação aos itens interação com a procuradoria jurídica, autoridade superior, departamento solicitante e departamento responsável com publicidade do pleito, bem como com o planejamento de licitações na entidade, cronograma de licitações, padronização do edital, estrutura física, sistema de informática/comunicação interna, valorização do servidor pela administração superior, mão-de-obra auxiliar, dentre outros. Cada questão continha uma escala Likert de 1 a 5, descritos da seguinte maneira: de (0 a 1) para insatisfeito, (1,1 a 2) para pouco satisfeito, de (2,1 a 3) para regular, de (3,1 a 4) para satisfeito e de (4,1 a 5) para muito satisfeito.



Figura 6 – Pesquisa de campo na UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

O referido questionário foi aplicado em 5 e 6 de junho/2012 com o fito de realizar teste piloto junto a 10% (dez por cento) do contingente populacional definido na metodologia. Após sua aplicação não foi identificada dificuldade no nível de compreensão do conteúdo do questionário, o mesmo foi aprovado sem alteração para ser utilizado em sua plenitude.

O público-alvo da pesquisa foram os pregoeiros da UFAM distribuídos nos pólos a seguir: Capital, Benjamin Constant, Coari, Humaitá, Itacoatiara e Parintins. Foi excluído da população o pregoeiro da capital em razão de se tratar do pesquisador. Desta forma, o contingente populacional foi de 20 (vinte) pregoeiros legitimamente nomeados por Portaria do gabinete da reitoria da Universidade Federal do Amazonas.

#### **4.5.2 Etapa 2 – Acompanhamento do processo de aquisição**

Em consonância com os dispositivos legais constantes na Lei de Licitações (Lei no. 8.666/93), bem como com os seus diplomas correlatos (Lei no. 10.520/02, os pregoeiros, responsáveis pelas execuções processuais das aquisições de bens,

necessitam cumprir integralmente todos atos administrativos relacionados a toda e qualquer demanda de insumos necessários a UFAM, sob pena de sofrerem sanções disciplinares administrativas e, a depender do caso, até criminais previstas nas leis alhures.

A realização de uma compra na administração pública passa por rito obrigatório, o qual é, de forma habitual, submetido ao crivo do controle interno de externo do múnus público.

O rito processual materializa-se, entre outras elementos, com a boa prestação de serviços que estão afinados com a lei. Assim, é necessário citar que os processos licitatórios são compostos de duas fases administrativas: a interna e a externa.

Na fase interna existe a necessidade do processo administrativo de aquisição interagir com outros departamentos da instituição a saber: autorização da licitação pela autoridade competente, que neste caso fica a cargo do setor administrativo do órgão; elaboração de um orçamento preliminar visando gerar o valor estimado da licitação e, cuja competência, via de regra, é do departamento de compras; Emissão de um parecer legal, por parte do setor jurídico da instituição, acerca da legalidade das regras postas para participação do certame e a devida publicidade, de acordo com elementos legais, da licitação a fim de que se possa dar conhecimento amplo a todos àqueles que tenham interesse em celebrar contratos com a administração pública.

Registra-se que a fase externa de qualquer pleito se origina a partir do instante em que se dá a devida publicidade nos termos da lei. Na presente fase ocorre, de fato, a intervenção direta daquele que tem a competência, reconhecida por Portaria, de executar o processo licitatório, ou seja, fala-se da figura do pregoeiro.

Nesta fase que o pregoeiro exerce todos os seus “poderes” visando garantir a boa aquisição dos insumos a partir do binômio *menor preço versus qualidade*. O pregoeiro tem a legitimidade da compra e que se traduz no ato de adjudicação (declaração do vencedor), no entanto, esta declaração necessita ser partilhada com a autoridade superior do órgão e, se perfaz pela homologação (ratificação da compra já adjudicada) ou não do pleito. Portanto, é notável que o processo de compras, como um todo, envolve alguns departamentos administrativos da instituição e, como tal, possuem funções, entre outras, de cumprirem com os elementos obrigatórios vinculados a lei de aquisições e contratos administrativos.

#### **4.5.3 Etapa 3 – Avaliação da satisfação dos pregoeiros**

Após as recorrentes atividades que cercam diretamente e indiretamente o serviço (atribuição) dos pregoeiros, surge a terceira etapa do plano de gestão que visa avaliar o nível de satisfação dos pregoeiros por meio da aplicação de questionário estruturado. Neste caso, entre os dias 7 a 25 de Junho/2012, 20 (vinte) pregoeiros foram entrevistados, cujo resultado será mostrado no decorrer desta dissertação.

#### **4.5.4 Etapa 4 – Apuração/análise da satisfação dos pregoeiros**

Entre Julho e Setembro de 2012, foi feita a apuração, digitação e análise dos resultados obtidos diretamente com os pregoeiros visando identificar os itens de satisfação e os de insatisfação em relação aos serviços decorrentes da execução processual.

A análise foi feita com o auxílio da estatística descritiva e os resultados da pesquisa foram catalogados em forma de tabelas e figuras, utilizando o Excel. Para fins de análise, utilizou-se a média, a correlação linear de Pearson e o respectivo desvio padrão dos resultados, para avaliar a dispersão de dados em relação a média.

Os resultados foram distribuídos por Pólo e, posteriormente analisados na forma de tabelas e gráficos com os seus respectivos comentários.

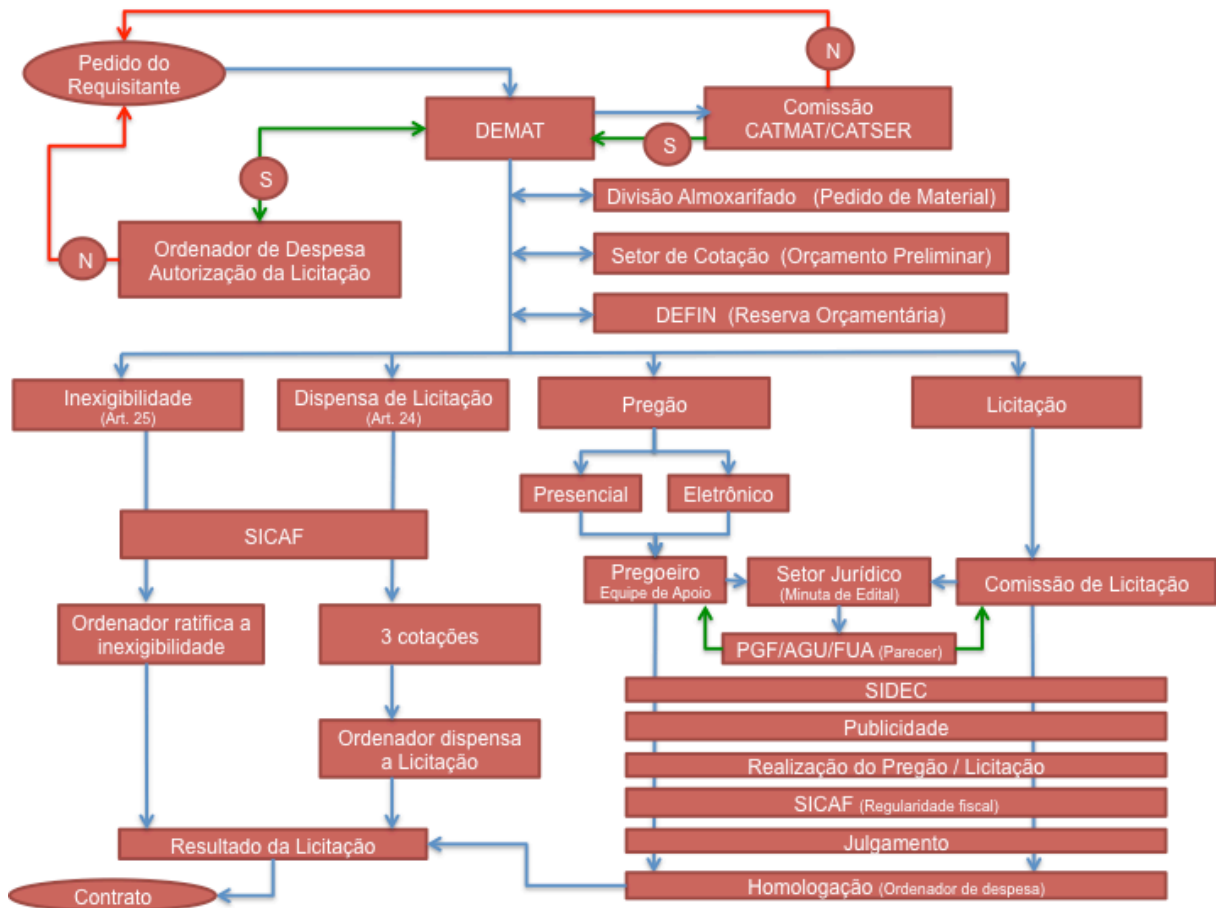
#### **4.5.5 Etapa 5 – Reformulação de rotinas**

Foi com a intenção de padronizar as boas práticas identificadas e corrigir aquelas que apresentaram-se como não conformes, a luz dos entrevistados, e, portanto, necessitando de melhorias, que idealizou-se, também a reformulação das rotinas de licitação de forma a torná-la mais eficiente e culminar com um desenvolvimento laboral padronizado. Desta forma, os principais resultados da pesquisa de satisfação foram, em tempo, apresentados tanto ao coordenador da Comissão Permanente de Licitação da UFAM como aos pregoeiros que prestam seus serviços no Pólo de Manaus para cientificá-los e, caso desejassem, apresentassem sugestões de melhorias de ação para o plano gerencial do serviço de compras da instituição.

Após a apresentação dos resultados, ficou decidido através das pessoas envolvidas, que seria necessário a reformulação das rotinas visando padronizar as

boas práticas identificadas e a correção das não conformes. Assim, a proposta de reformulação das rotinas do fluxo de compras, sem ferir o aspecto legal, se mostra importante, vez que potencializa os processos de compras da entidade eivados de qualidade, conforme figura abaixo.

Figura 7 – Proposta de reformulação das rotinas de aquisições na UFAM



A rotina de aquisição se inicia com a solicitação formal do setor requisitante, o qual deve fazê-lo nos termos do sistema de catalogação de materiais ou de serviço (CATMAT/CARSER) do Governo Federal. A seguir, o pedido deve ser encaminhado ao Departamento de Material (DEMAT) que, de imediato, remete a Comissão do CATMAT/CATSER para que seja analisado se a demanda pretendida atende os requisitos do CATMAT/CATSER.

Na hipótese do pedido não se encontrar dentro das especificações exigidas pela comissão, este é devolvido para o setor demandante para os devidos ajustes. Caso contrário o pedido segue na cadeia e rotinas.

Ato seguinte, o DEMAT encaminha o pedido ao ordenador de despesas para autorizar ou não a licitação. Se, motivadamente, o pedido for rejeitado, então

devolve para o requisitante para cientificá-lo. Caso seja autorizada a compra, abre-se um processo administrativo e, remete-o, novamente ao DEMAT para as providências seguintes.

O Departamento de material (DEMAT), concomitantemente, encaminha a solicitação aprovada a divisão de almoxarifado para ser elaborado o pedido de material e ao setor de cotação para, na forma da lei, compor o orçamento preliminar obrigatório (média aritmética entre, pelo menos, 3 cotações). Uma vez definido o valor estimado da licitação, o DEMAT encaminha o processo (pedido) para o Departamento Financeiro (DEFIN) a fim de fazer a reserva orçamentária da licitação que irá ocorrer, logo após o pedido é devolvido para o DEMAT.

Via de regra, as modalidades de licitação são definidas pelo valor estimado da compra, portanto, a depender do valor orçado, o DEMAT encaminha o processo de compras (pedido) para uma das etapas seguintes: Inexigibilidade, Dispensa de Licitação, Pregão (presencial/eletrônico) e Licitação (convite de preços, tomada de preços e concorrência pública).

Na hipótese de inexigibilidade – Art. 25, da Lei 8.666/93 (inviabilidade de competição) o processo se sujeitará aos ditames da regularidade fiscal (SICAF), ou seja, a empresa precisa demonstrar que encontra-se regular perante todos os tributos (federais, estaduais e municipais), sob pena de perda contratual com a administração pública. Se o SICAF estiver regular, então o pedido de compras é ratificado pelo ordenador de despesas e, conseqüentemente, ocorre o resultado da licitação culminando no contrato administrativo.

Caso o pedido do requisitante seja tramitado pela via da Dispensa de Licitação (Art. 24, da Lei 8.666/93), via de regra, o processo compõe-se por, pelo menos, 3 cotações de preços de mercado, cujo será considerado vencedor aquela empresa que apresentou o menor preço entre as demais e, desde que esteja adimplente com toda a tributação (SICAF) que a União requer. Desta forma, a autoridade competente lavra o ato de dispensa resultando no encerramento da licitação dispensada e, por fim havendo a relação contratual entre as partes.

O Departamento de Material (DEMAT) ao remeter o pedido do requisitante pela modalidade do Pregão resulta no cumprimento legal das etapas, suscintamente descritas: a) É necessário optar a compra pelo Pregão eletrônico ou presencial (conveniência da administração); b) Remete-se o processo de compra (pedido do requisitante) ao pregoeiro que, neste caso, passa a figurar como a autoridade

competente em realizar as aquisições de bens ou serviços; c) O pregoeiro envia os autos ao setor jurídico da Instituição, a fim de que se materialize as regras da licitação (minuta de edital) nos termos do Art. 40, da Lei 8.666/93; d) Por sua vez o setor jurídico encaminha a minuta para procuradoria jurídica (PGF/AGU/FUA) para que seja emitido um parecer jurídico (Art. 38, Lei 8.666/93); e) A procuradoria remete o processo ao pregoeiro com a devida chancela (parecer aprovado) contendo as sugestões de modificações ou não do edital; f) O pregoeiro passa a conduzir a fase externa do Pregão com o cumprimento da divulgação eletrônica de compras (SIDECA) e a publicação do certame pelos modos que a legislação federal obriga (publicidade); g) Em sessão pública o pregoeiro realiza o pleito levando em conta todas as etapas obrigatórias previstas no arcabouço jurídico de aquisições (Lei no. 8.666/93, Lei no. 10.520/02, Decreto 5.450/05, entre outras); h) O pregoeiro seleciona a proposta mais vantajosa para a administração, submetendo-a ao crivo do SICAF; i) O Pregão é julgado objetivamente pelo pregoeiro; j) O processo licitatório é remetido a autoridade superior para fins de homologação (ratifica a decisão tomada pela autoridade competente); k) O resultado da licitação é divulgado e l) A instituição celebra o contrato administrativo.

O pedido do requisitante ao ser tramitado, pelo DEMAT, para licitação, sobreleva-se, de imediato, que a compra ocorrerá pela modalidade de Convite de Preços, ou Tomada de Preços ou ainda Concorrência Pública. A decisão quanto a escolha das modalidades alhures dão, via de regra, pelo valor estimado da licitação ou conforme caso concreto que a legislação define. A Comissão de Licitação ao tomar conhecimento formal do pedido do requisitante define a modalidade nos termos citados e dá cumprimento as mesmas etapas (*latu sensu*) que o pregão requer e exige, admitindo, porém, pequenas mudanças de ritos próprios da modalidades que o caso concreto venha requerer, ou seja: inicia-se a fase externa, concede publicidade da licitação, nos termos do Inciso IV, Art. 37, CRF/88, realiza a compra em sessão pública, certifica a regularidade do SICAF da licitante, julga o processo, encaminha a autoridade para homologar o ato, divulga o resultado da licitação e contrata a empresa vencedora.

Orienta-se que a reformulação de rotinas seja feita a cada doze meses, a fim de verificar os serviços que necessitam de melhorias e adequá-los, quando necessário, às possíveis mudanças na legislação de compras do governo federal objetivando gerenciar a qualidade do serviço.

## 5 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO

### 5.1 Perfil do Serviço de Compras e Aquisições da UFAM

O Departamento de Compras e aquisições da UFAM é o setor responsável pela realização de todas as licitações de bens e serviços. Este departamento é composto por três serviços, que são a Divisão de Patrimônio, Divisão de Almoarifado e a Divisão de compras e Licitação.

Figura 8 – Divisão de Patrimônio da UFAM/2012



Fonte: UFAM, 2012

A Divisão de Patrimônio é o setor responsável pela realização de todos os tombamentos e controle de todos os bens permanentes da instituição.

Sua principal competência é provocada quando ocorrem as entregas dos diversos equipamentos que chegam ao almoarifado da UFAM oriundos dos processos licitatórios que, em sua maioria são realizados na forma de pregões eletrônicos ou presenciais. Assim, os equipamentos devem por lei ser incorporados ao patrimônio público a partir de chancelas que são colocadas em local apropriado para facilitar a identificação como bem público.

Figura 9 – Divisão de Almoxarifado da UFAM/2012



Fonte: UFAM, 2012

Este setor é responsável pela recepção de todos os bens de consumo/ permanente e sua distribuição para toda a instituição. Assim como, realiza o controle de estoque de todos os produtos padronizados.

Figura 10 – Divisão de Compras e Licitação da UFAM/2012



Fonte: UFAM, 2012

A Divisão de Compras e Licitação é responsável pela realização de todas as licitações para a aquisição todos os de bens de consumo e permanente. O pregoeiro



é um servidor, capacitado em função e designado pela reitoria por meio de portaria para executar todas as licitações a que lhes fora solicitado.

### 5.1.1 Funcionamento do serviço de Licitação

A aquisição de material da Universidade do Amazonas segue as seguintes etapas:

Figura 11 – Fluxograma das aquisições de bens e serviços da UFAM/2012



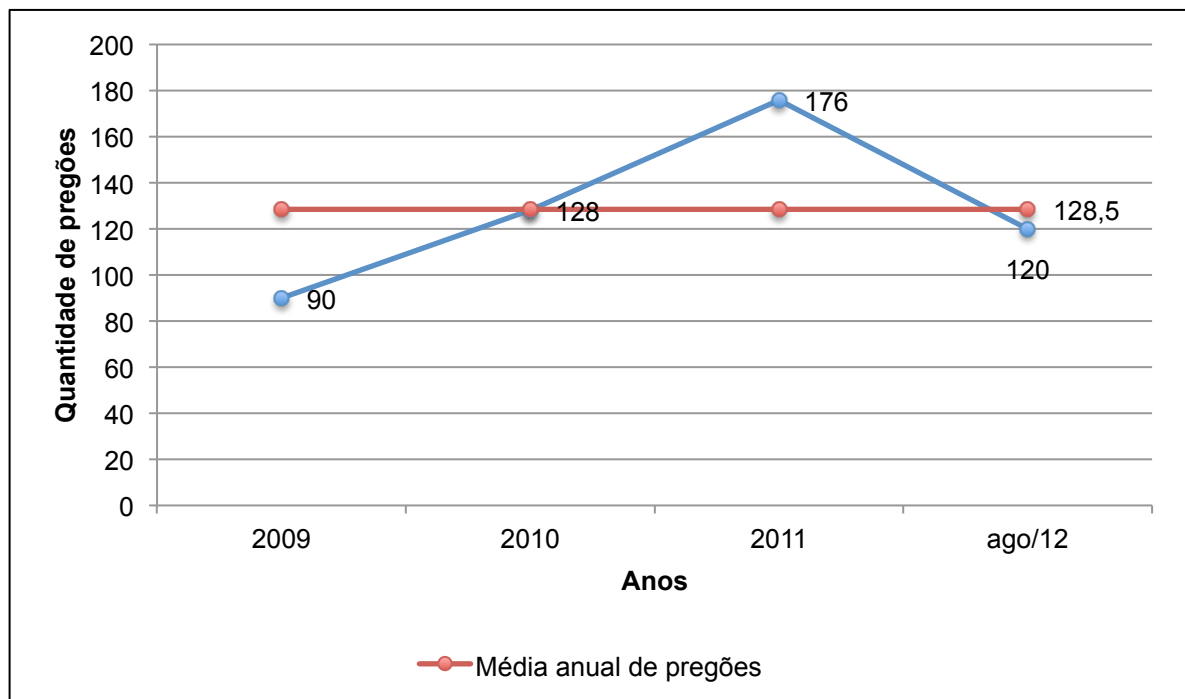
Segundo Bernardes e Faria (2008), o servidor que tem o condão de realizar todas as aquisições de bens e contratação de serviços, por meio de licitação, é o pregoeiro. Trata-se então, do servidor que é legalmente nomeado por Portaria e escolhido dentre os demais colaboradores da entidade a fim de exercer, pró-tempore, a função de realizar as compras em consonância com o plexo normativo das licitações respeitando as competências especiais que lhe são atribuídas e definidas pela Lei No. 8.666/93. No pregão (presencial ou eletrônico) é dele a responsabilidade de conduzir todo o processo administrativo de compras.

Tabela 2 – Demonstrativo da demanda trienal de pregões na capital UFAM/2012

ANO	2009	2010	2011	ATÉ AGO 2012
PREGÕES	90	128	176	120
MÉDIA POR MÊS	7,5	10,7	14,7	15,0

Fonte: Divisão de Compras, 2012.

Gráfico 2 – Demanda trienal de pregões na UFAM/2012



Fonte: Divisão de Compras, 2012.

A Tabela 2 e o Gráfico 2 demonstram que o volume de licitações vêm aumentando ano após ano. Os números apontam que a demanda de pregões no ano de 2010 aumentou na ordem de 42,2% se comparado ao exercício anterior (2009), bem como o fato facilmente constatado para o ano de 2011 que, também, teve aumento significativo na ordem de 95,5% comparado o ano de origem amostrado (2009).

Nota-se ainda que, segundo o exercício vigente (2012) até o mês de agosto, o número de pregões realizados até o momento é de 120 considerando um lapso temporal de 8 meses. Observa-se que tal demanda já superou o ano de 2009 e, seguramente, ultrapassará o ano de 2010 visto que o exercício financeiro da administração pública encerra-se em meados de dezembro de cada ano.

Pode-se inferir, com certa margem de segurança, que o presente exercício superará o ano anterior (2011) visto que faltam apenas, aproximadamente, 31,8% para se alcançar a quantidade máxima de pregões já realizados pela UFAM.

É importante destacar que em análise da tabela 2 vê-se que ao longo dos anos amostrados a quantidade média mensal de pregões realizados pela UFAM vem, proporcionalmente, aumentando de forma considerável. Nota-se que a quantidade média mensal atual (15 pregões/mês) é praticamente o dobro quando compara-se o ano de 2009 (7,5 pregões/mês).

Portanto, por todos esses indicadores mencionados a respeito do aumento do volume de licitação, constata-se que a demanda de licitações vem se tornando um gargalo para a administração tendo em vista que ano após ano seu volume aumenta e não há, na mesma proporção, o aumento do contingente de pregoeiros para suportar as demandas de bens e serviços da Universidade Federal do Amazonas.

## 5.2 Perfil dos entrevistados na UFAM

Foram entrevistados 20 pregoeiros, entre homens e mulheres, com idades variando entre 25 a 55 anos segundo a distribuição de frequência da tabela 4. O instrumento de coleta de dados abordou ainda as variáveis quantitativas tempo institucional dos servidores (tabela 05), bem como o tempo na função de pregoeiros (tabela 06).

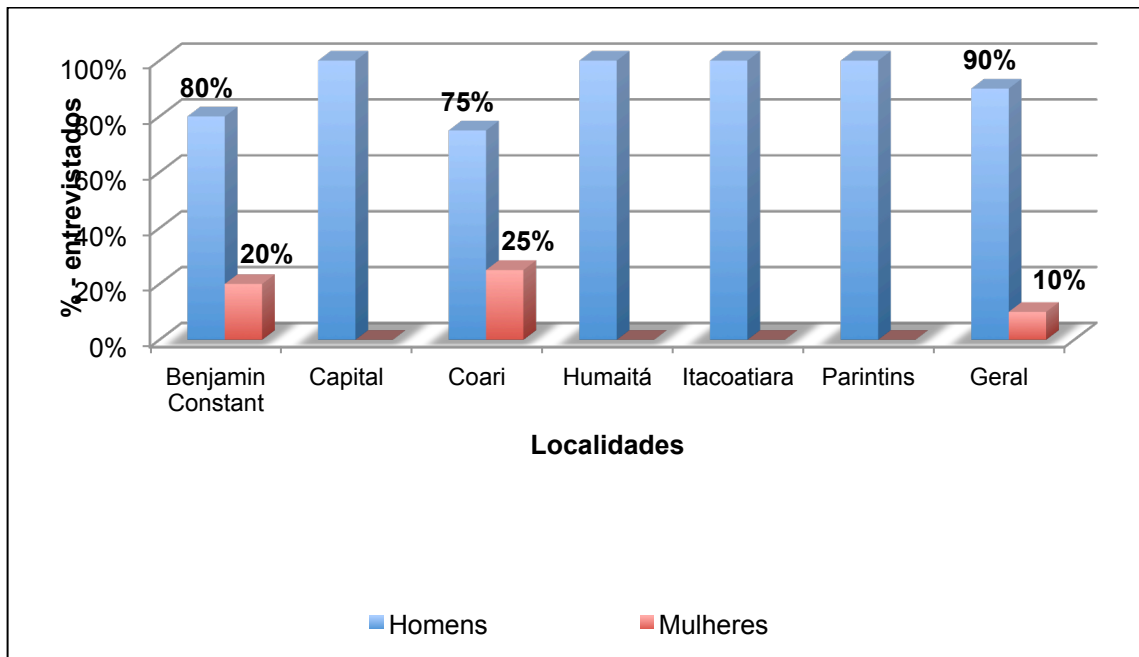
Tabela 3 – Demonstrativo médio dos entrevistados segundo o sexo - UFAM/2012

SEXO	Benjamin Constant	Capital	Coari	Humaitá	Itacoatiara	Parintins	Geral
Homens	80%	100%	75%	100%	100%	100%	90%
Mulheres	20%	0%	25%	0%	0%	0%	10%

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Ao analisar o rol de entrevistados por sexo observa-se que 18 pessoas eram do sexo masculino o que corresponde a 90% dos entrevistados e 2 pessoas eram do sexo feminino, o que corresponde a 10%, sendo que 20% delas estão sediadas em Benjamin Constant e 25% em Coari, conforme tabela 3.

Gráfico 3 – Demonstrativo dos entrevistados segundo sexo na UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Nota-se pelo gráfico 3 que as localidades de Humaitá, Itacoatiara, Parintins e a Capital não possuem pregoeiros do sexo feminino e, se considerarmos um panorama geral a grande maioria desses profissionais são do sexo masculino, perfazendo um valor relativo de 90% da população de entrevistados.

Tabela 4 – Distribuição de frequência das idades dos entrevistados/UFAM/2012

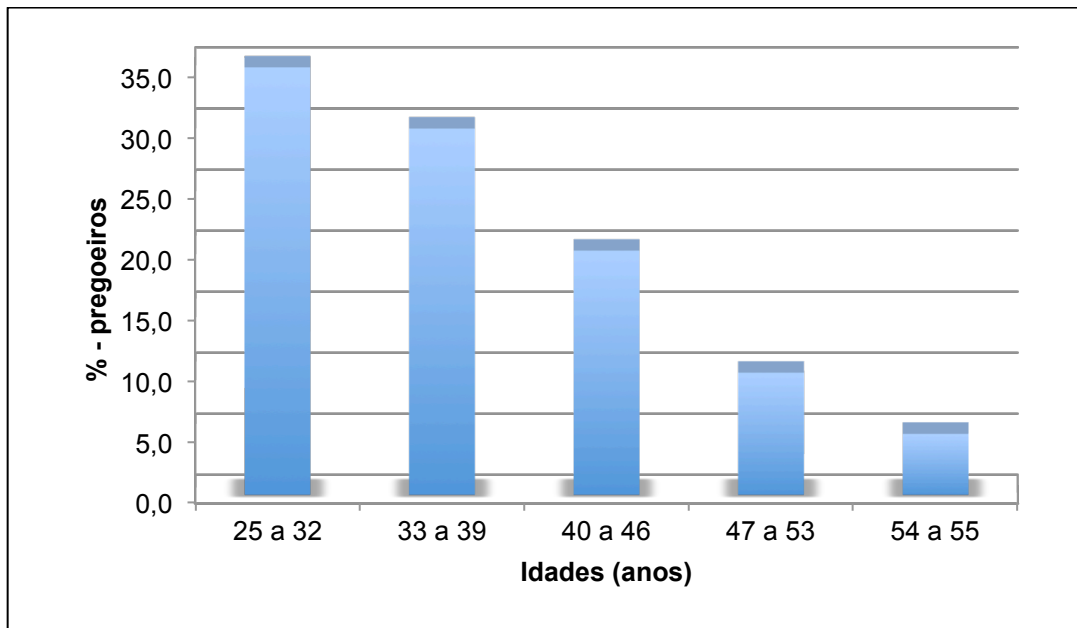
i	idades (anos)	Quantidade Pregoeiros	Percentual pregoeiros	Quant. crescente pregoeiros	Percentual Crescente Pregoeiros	idade média (anos)
1	25 a 32	7	35,0 %	7	35,0 %	28,5
2	33 a 39	6	30,0 %	13	65,0 %	36,0
3	40 a 46	4	20,0 %	17	85,0 %	42,5
4	47 a 53	2	10,0 %	19	95,0 %	50,0
5	54 a 55	1	5,0 %	20	100,0 %	-
	Total	20				

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a distribuição de frequência acima e o gráfico 4 abaixo, a idade de 35% dos pregoeiros varia entre 25 a 32 anos, com idade média de 28,5 anos para a referida classe de dados.

Nota-se ainda que a tabela 4 revela que há uma concentração significativa de pregoeiros com idades variando entre 25 a 46 anos, os quais respondem por 85% dos entrevistados.

Gráfico 4 – Frequência das idades dos entrevistados na UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Observa-se no histograma (gráfico 4) que as idades mais frequentes dos pregoeiros entrevistados, tanto na capital como nos municípios/Am., variam entre 25 a 32 anos, ou seja, 35% dos pregoeiros. Leva-se a constatar que, devido a concentração maior de dados está presente entre as idades de 25 a 39 anos, a idade média geral dos entrevistados é de 35,9 anos vez que esta é afetada pela maioria dos dados presentes entre as idades citadas.

Tabela 5 – Distribuição de frequência do tempo institucional na UFAM/2012

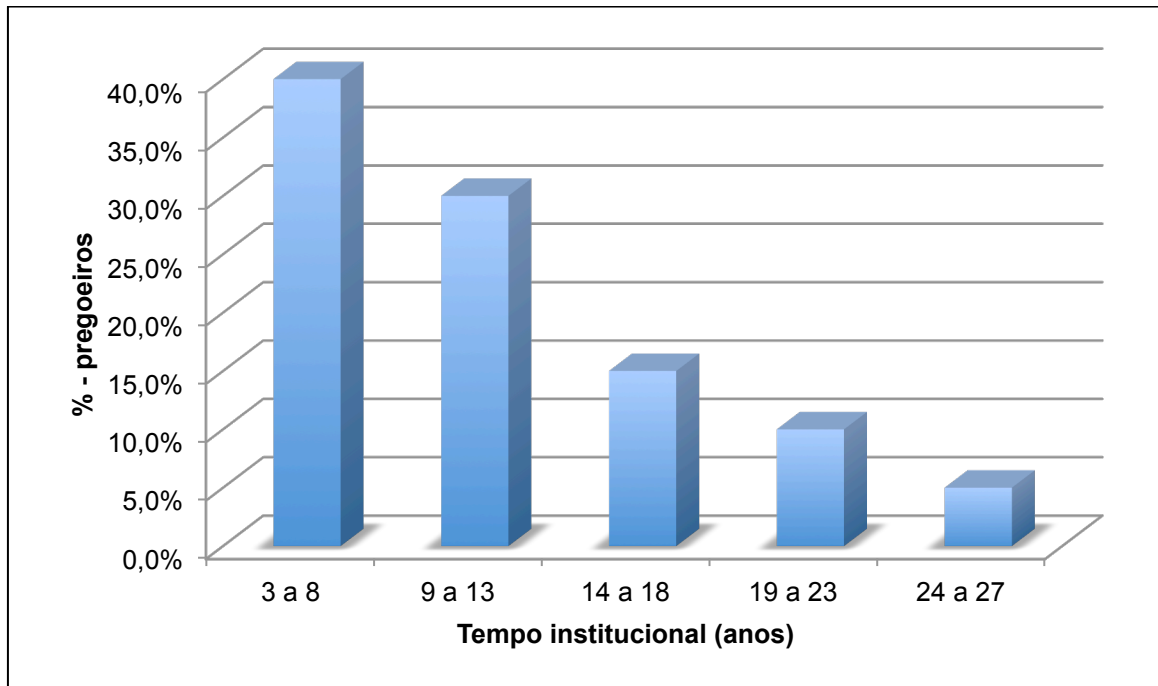
i	Tempo institucional (anos)	Quantidade Pregoeiros	Percentual pregoeiros	Quant. crescente pregoeiros	Percentual Crescente Pregoeiros	Tempo institucional média (anos)
1	3 a 8	8	40,0 %	8	40,0 %	5,5
2	9 a 13	6	30,0 %	14	70,0 %	11,0
3	14 a 18	3	15,0 %	17	85,0 %	16,0
4	19 a 23	2	10,0 %	19	95,0 %	21,0
5	24 a 27	1	5,0 %	20	100,0 %	25,5
	Total	20				

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a distribuição de frequência acima e o gráfico 5 abaixo, o tempo institucional dos pregoeiros mais frequente são aqueles que variam de 3 a 8 anos, com tempo médio de 5,5 anos para a referida classe de dados.

Nota-se ainda que a tabela 5 revela que há uma concentração significativa de pregoeiros com tempo institucional variando entre 3 a 13 anos, os quais respondem por 70% dos entrevistados.

Gráfico 5 – Frequência do tempo institucional dos pregoeiros/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Observa-se no gráfico 5 que o tempo institucional mais frequente dos entrevistados varia entre 3 a 8 anos, ou seja, 40% dos pregoeiros. Leva-se a constatar que, devido a concentração maior de dados está presente entre os anos de 3 a 13 anos, o tempo médio geral de atividade laboral é de 10,8 anos (gráfico 12) vez que esta é afetada pela maioria dos dados presentes entre as idades citadas.

Tabela 6 – Distribuição de frequência do tempo como pregoeiro/UFAM/2012

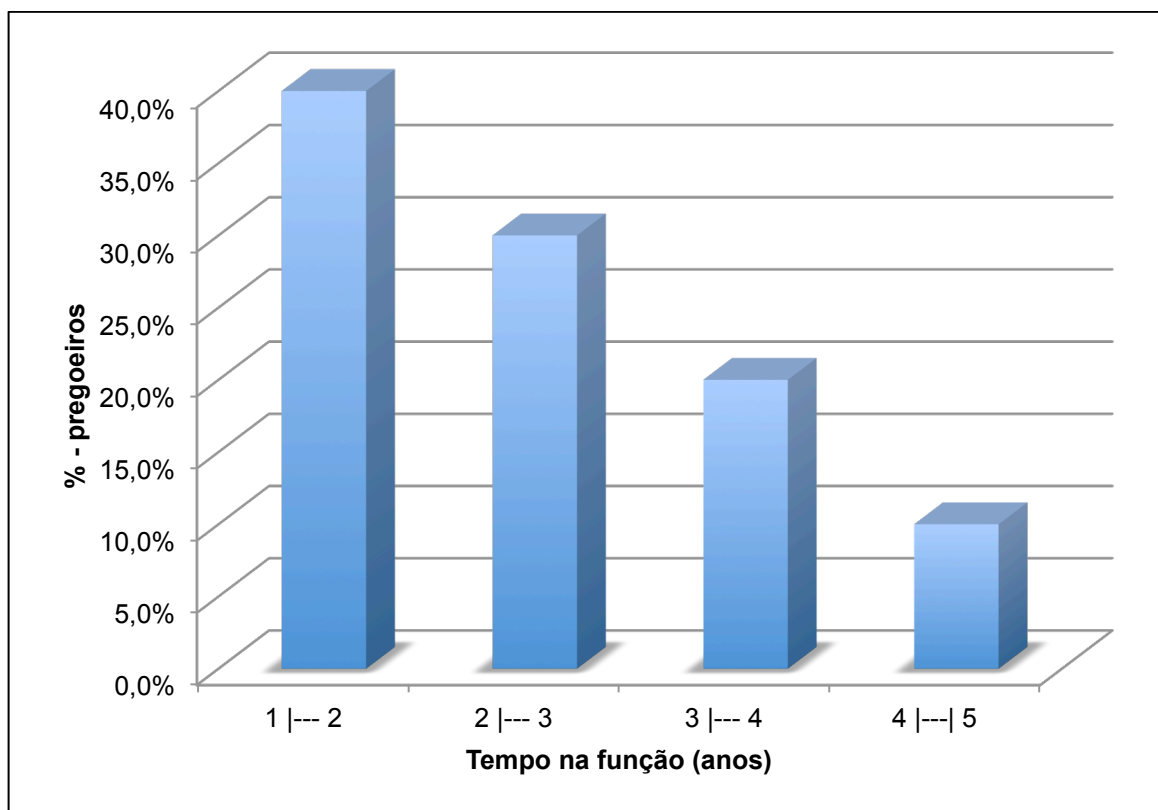
i	Tempo na função (anos)	Quantidade Pregoeiros	Percentual pregoeiros	Quant. crescente pregoeiros	Percentual Crescente Pregoeiros	Tempo médio na função (anos)
1	1  --- 2	8	40,0 %	8	40,0 %	1,5
2	2  --- 3	6	30,0 %	14	70,0 %	2,5
3	3  --- 4	4	20,0 %	18	90,0 %	3,5
4	4  ---  5	2	10,0 %	20	100,0 %	4,5
	Total	20				

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a distribuição de frequência acima e o gráfico 6 abaixo, o tempo na função de 40% dos pregoeiros varia entre 1 a 2 anos, com tempo médio de 1,5 anos para a referida classe de dados.

Percebe-se ainda que a tabela 6 revela que há uma concentração significativa de dados variando entre 1 a 3 anos para o tempo na função como pregoeiros, os quais respondem por 70% dos entrevistados.

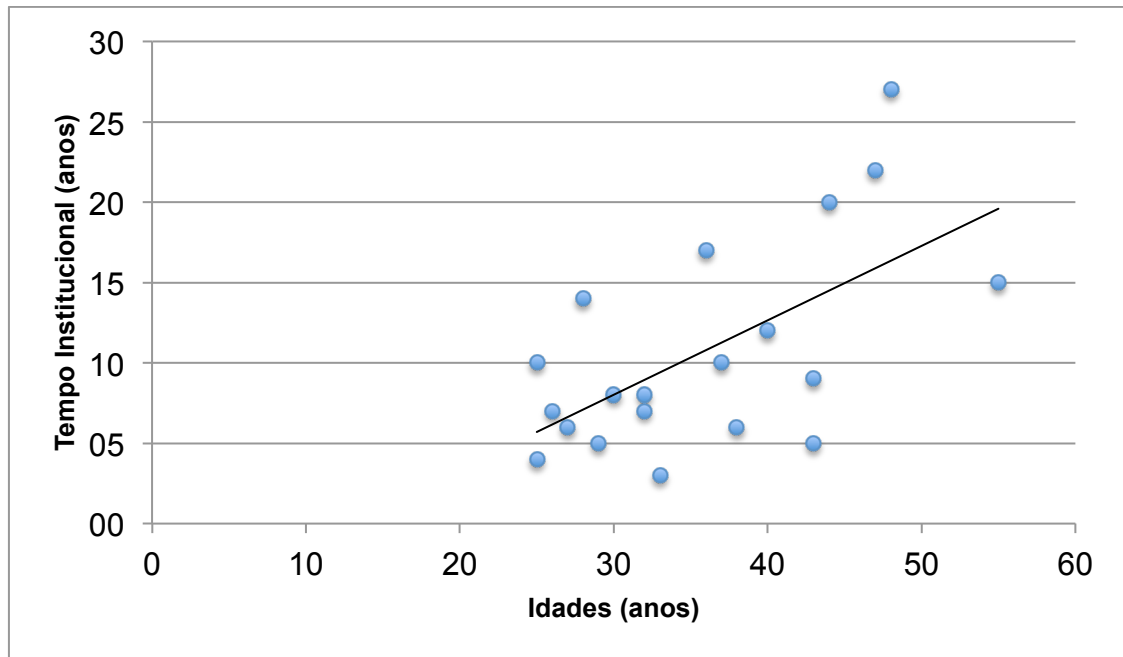
Gráfico 6 – Frequência do tempo (anos) na função de pregoeiro/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Observa-se no gráfico 6 que o tempo na função de pregoeiro mais frequente dos entrevistados varia entre 1 a 2 anos, ou seja, 40% dos pregoeiros. Leva-se a constatar que, devido a concentração maior de dados está presente entre os anos de 1 a 3 anos, o tempo médio geral de atividade laboral na função de pregoeiro é de 3 anos (gráfico 14) vez que esta é afetada pela maioria dos dados presentes entre as idades citadas.

Gráfico 7 – Correlação da idade x tempo institucional dos pregoeiros/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

A imagem do gráfico 7 revela uma nuvem de pontos com tendência levemente linear conforme sugere a reta cunhada e, tal desenho faz alusão ao grau de associação (dependência) entre as variáveis quantitativas idades (anos) e tempo institucional (anos). Assim, com base no coeficiente de correlação linear de Karl Pearson, dada pela fórmula abaixo, o grau de associação entre as variáveis citadas é positiva e moderadamente fraca, tendo em vista que o coeficiente de Pearson é aproximadamente  $r = 0,61$ . Segundo Crespo (2009) quando o valor de  $r$  reside pelo intervalo  $0,6 \leq |r| \leq 1$  pode-se inferir que existe, estatisticamente, indicação de que quando a idade aumenta, o tempo de atividade laboral (anos) dos entrevistados aumenta moderadamente, via de regra, na mesma razão.

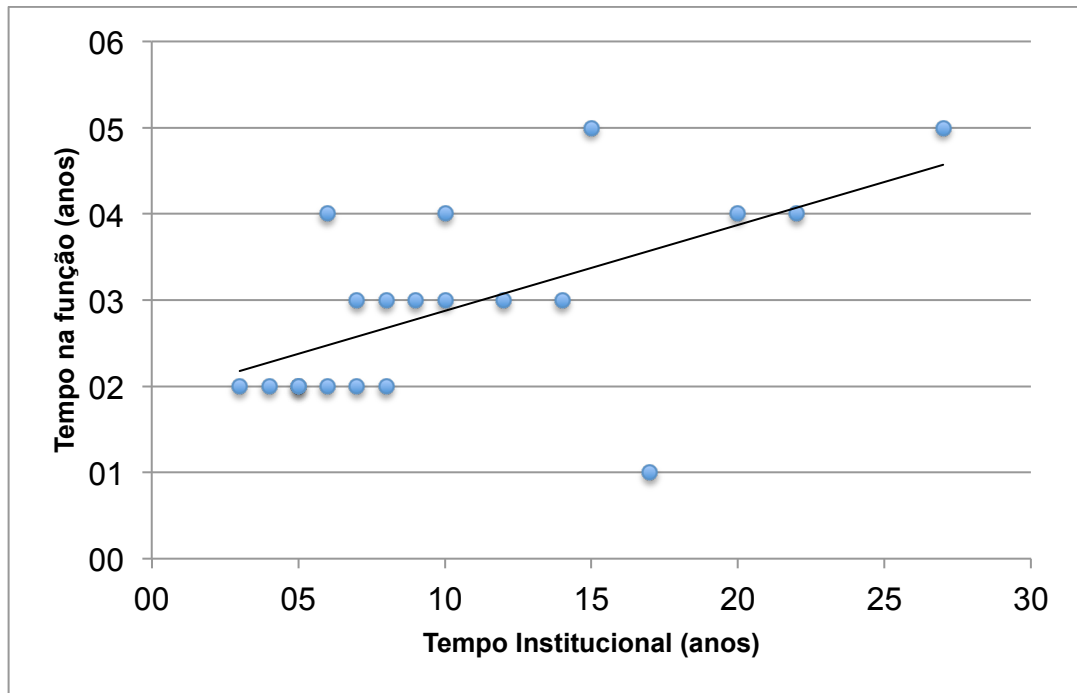
Quadro 3 – Fórmula para coeficiente de correlação linear

$$\text{Fórmula da correlação linear de Pearson: } r = \frac{n \cdot \sum(x \cdot y) \cdot \sum(x) \cdot \sum(y)}{\sqrt{(\sum(x^2) - \sum(x)^2) \cdot (\sum(y^2) - \sum(y)^2)}}$$

Fonte: Adaptado de Crespo, (2002)



Gráfico 8 – Correlação do tempo institucional x tempo de pregoeiro/UFAM/2012

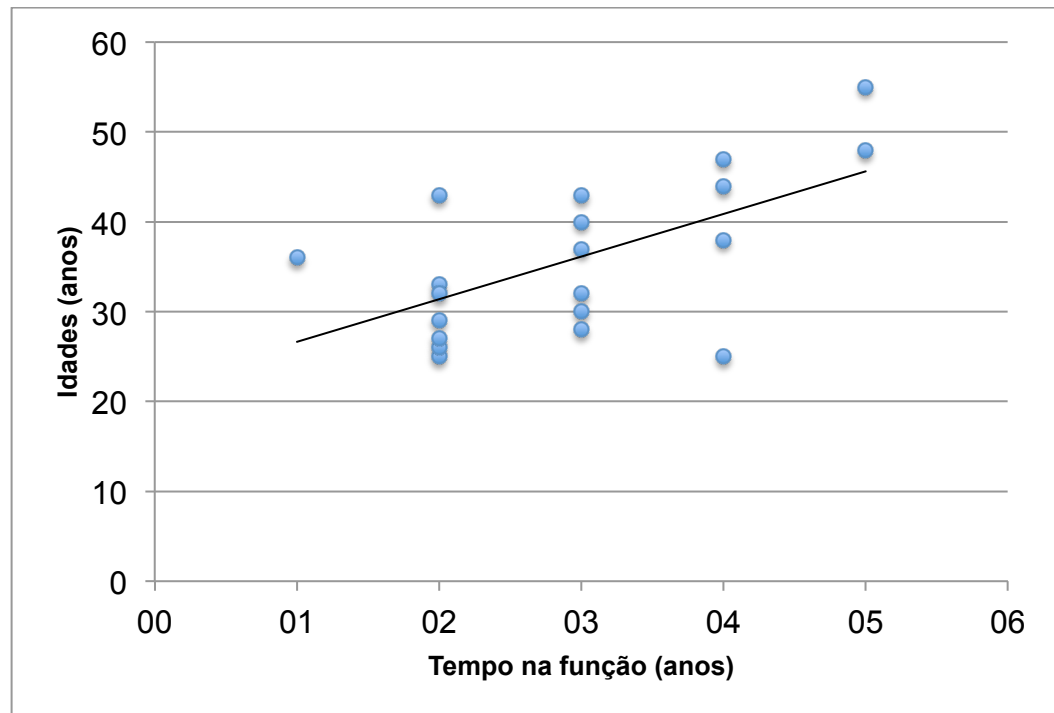


Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

A imagem do gráfico 8 também sugere uma nuvem de pontos com tendência levemente linear conforme demonstra a reta cunhada e, tal desenho faz alusão ao grau de associação (dependência) entre as variáveis quantitativas tempo institucional (anos) e tempo na função (anos). Assim, com base no coeficiente de correlação linear de Karl Pearson, dada pela fórmula acima, o grau de associação entre as variáveis citadas é positiva e fraca, tendo em vista que o coeficiente de Pearson é aproximadamente  $r = 0,55$ . Segundo Crespo (2009) quando o valor de  $r$  reside pelo intervalo  $0,3 \leq |r| < 0,6$  pode-se inferir que existe, estatisticamente, indicação de que quando o tempo institucional aumenta, o tempo na função como pregoeiro (anos) dos entrevistados pouco aumenta, via de regra, na mesma razão.

Já o gráfico 9 abaixo mostra uma nuvem de pontos com tendência levemente linear conforme sugere a reta cunhada e, tal desenho faz alusão ao grau de associação (dependência) entre as variáveis quantitativas idades (anos) e tempo na função (anos).

Gráfico 9 – Correlação da idade x tempo institucional dos pregoeiros/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Assim, com base no coeficiente de correlação linear de Karl Pearson, dada pela fórmula já citada anteriormente, o grau de associação entre as variáveis citadas é positiva e moderadamente fraca, tendo em vista que o coeficiente de Pearson é aproximadamente  $r = 0,60$ . Segundo Crespo (2009) quando o valor de  $r$  reside pelo intervalo  $0,6 \leq |r| \leq 1$  pode-se inferir que existe, estatisticamente, indicação de que quando a idade aumenta, o tempo na função de pregoeiro (anos) dos entrevistados aumenta moderadamente, via de regra, na mesma razão.

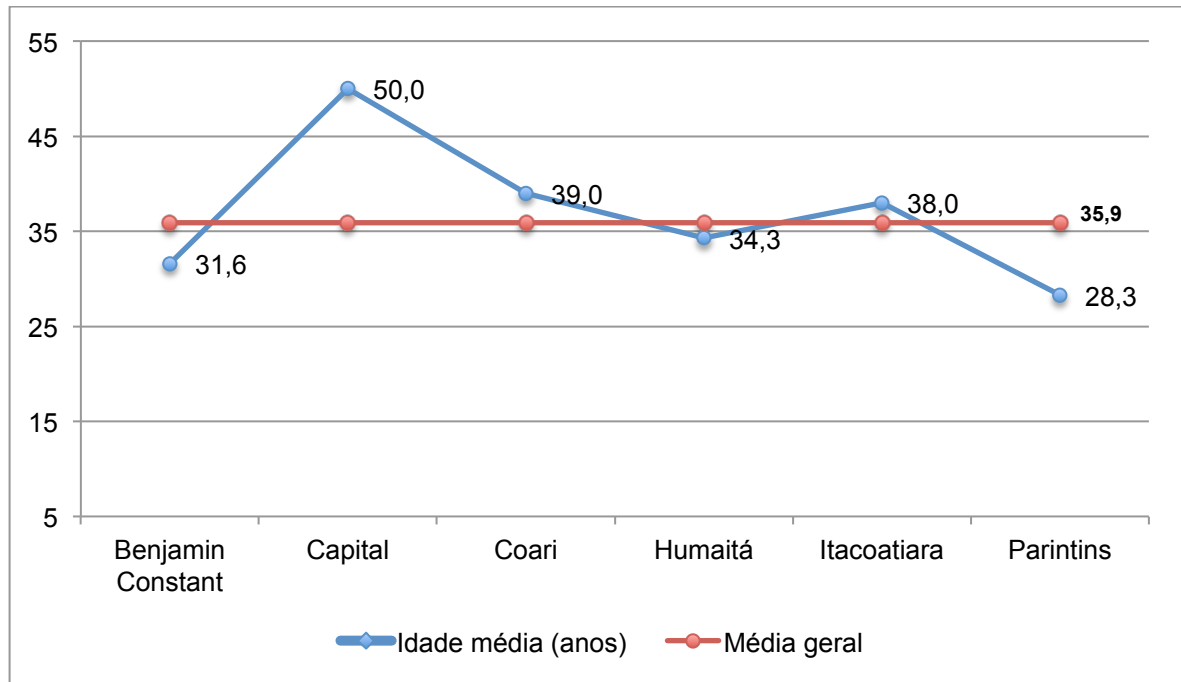
Tabela 7 – Média e desvio padrão das idades dos entrevistados na UFAM/2012

Localidade	idade média (anos)	média geral	desvio padrão	desvio padrão geral
Benjamin Constant	31,6	35,9	7,8	8,7
Capital	50,0		5,7	
Coari	39,0		7,8	
Humaitá	34,3		10,6	
Itacoatiara	38,0		0,0	
Parintins	28,3		3,5	

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a tabela 07 e gráfico 10 pode-se notar que a idade média dos pregoeiros como um todo é de 35,9 anos, bem como o fato de que os pregoeiros da Capital são os que apresentam as maiores idades em média.

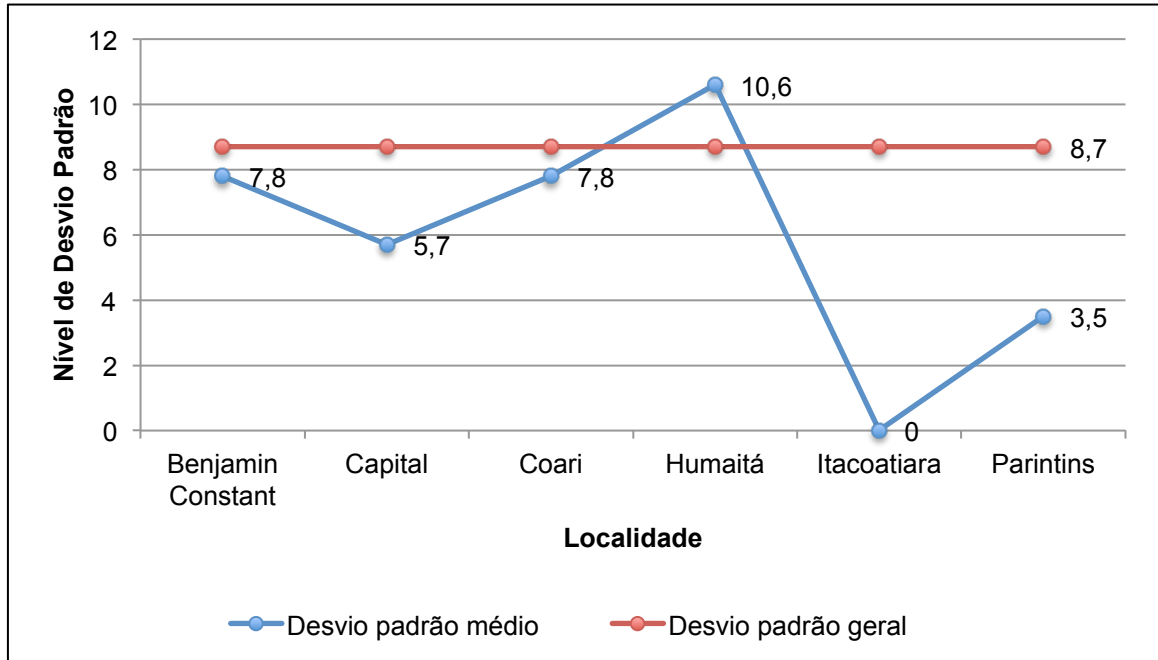
Gráfico 10 – Idade média dos pregoeiros da UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Ao analisar-se o gráfico 10 resta claro que os pregoeiros de Parintins/Am. são os mais jovens, com idade média de 28,3 anos, seguido dos pregoeiros de Benjamin Constant/Am. com idade média de 31,6 anos. Por outro lado os entrevistados com idades mais avançadas são os que pertencem a capital com idade média de 50 anos, seguidos, respectivamente, dos municípios de Coari/Am. (39 anos) e Itacoatiara/Am. (38 anos).

Gráfico 11 – Desvio padrão das idades dos entrevistados na UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

O gráfico 11 possibilita inferir que a idade média dos pregoeiros de Itacoatiara é mais representativa (confiável), se comparada com a idade média das outras localidades sob exame, na medida em que àquela apresentou o desvio padrão populacional mais baixo (0,0) em relação aos outros pólos, quais sejam: Benjamin Constant (7,8), Capital (5,7), Coari (7,8), Humaitá (10,6) e Parintins (3,5). Em contrapartida o parâmetro da idade média mais heterogênea, portanto, menos representativa, é do Pólo de Humaitá, em razão do desvio médio ter sido o mais elevado em relação aos outros.

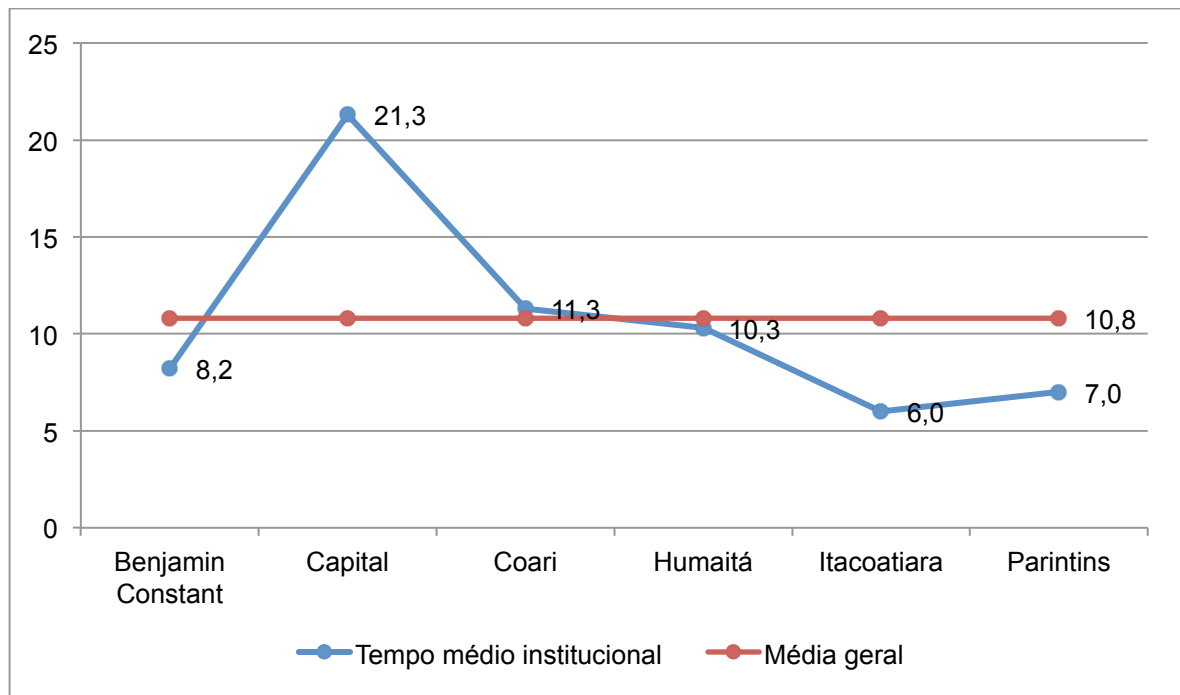
Tabela 8 – Demonstrativo do tempo médio institucional na UFAM/2012

Localidade	Tempo médio institucional (anos)	média geral	desvio padrão	desvio padrão geral
Benjamin Constant	8,2	10,8	2,1	6,5
Capital	21,3		4,9	
Coari	11,3		12,0	
Humaitá	10,3		3,5	
Itacoatiara	6,0		0,0	
Parintins	7,0		0,7	

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a tabela 08 e gráfico 12 pode-se notar que o tempo médio institucional dos pregoeiros como servidores como um todo é de 10,8 anos, bem como o fato de que os pregoeiros da Capital são os que apresentam os maiores tempos institucionais como servidores, no caso, 21,3 anos em média.

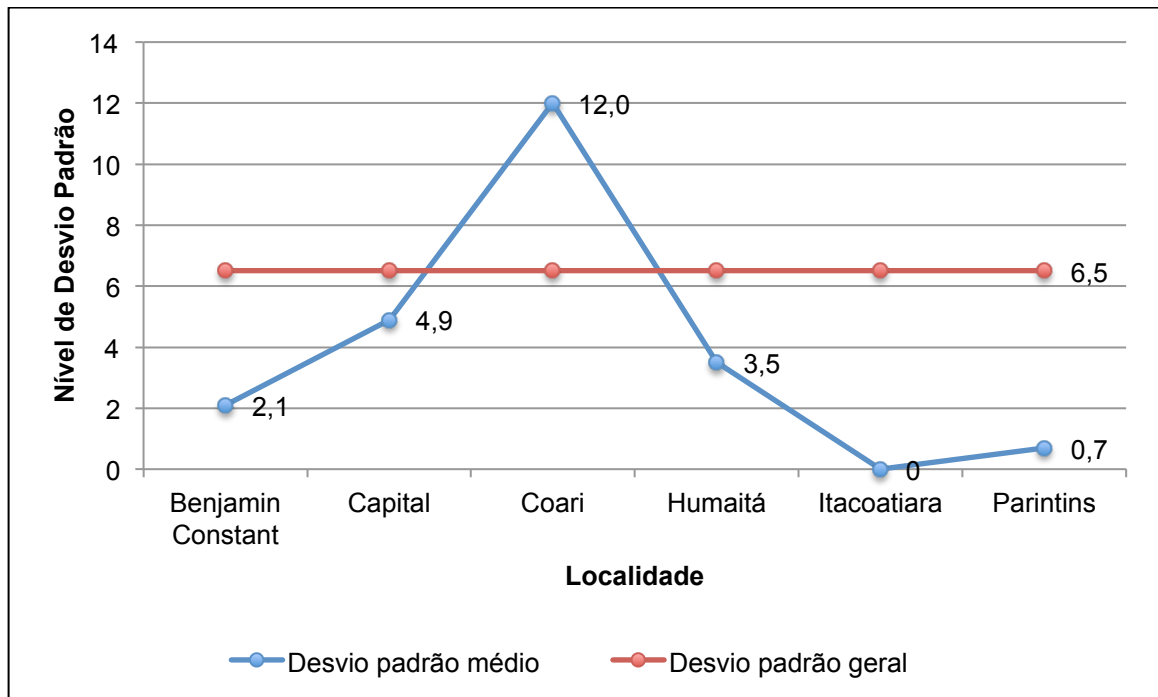
Gráfico 12 – Demonstrativo do tempo médio institucional na UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Ao analisar-se o gráfico 12 resta claro que os pregoeiros de Parintins/Am. e Itacoatiara/Am. são, em média, os mais jovens quando considera-se o tempo de instituição como servidores. Em contrapartida os entrevistados com tempo de instituição mais elevado são os que pertencem a capital com tempo médio de 21,3 anos, seguidos, respectivamente, dos municípios de Coari/Am. (11,3 anos) e Humaitá/Am. (10,3 anos).

Gráfico 13 – Desvio padrão do tempo médio institucional na UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

O gráfico 13 possibilita inferir que o tempo médio institucional dos entrevistados do Pólo de Itacoatiara é mais representativa (confiável), se comparada com o tempo institucional (anos) das outras localidades sob exame, na medida em que àquela apresentou o desvio padrão populacional mais baixo (0,0) em relação os outros pólos, quais sejam: Benjamin Constant (2,1), Capital (4,9), Coari (12,0), Humaitá (3,5) e Parintins (0,7). Em contrapartida o parâmetro do tempo institucional dos entrevistados menos representativo, é do Pólo de Coari, em razão do desvio médio ter sido o mais elevado em relação aos outros.

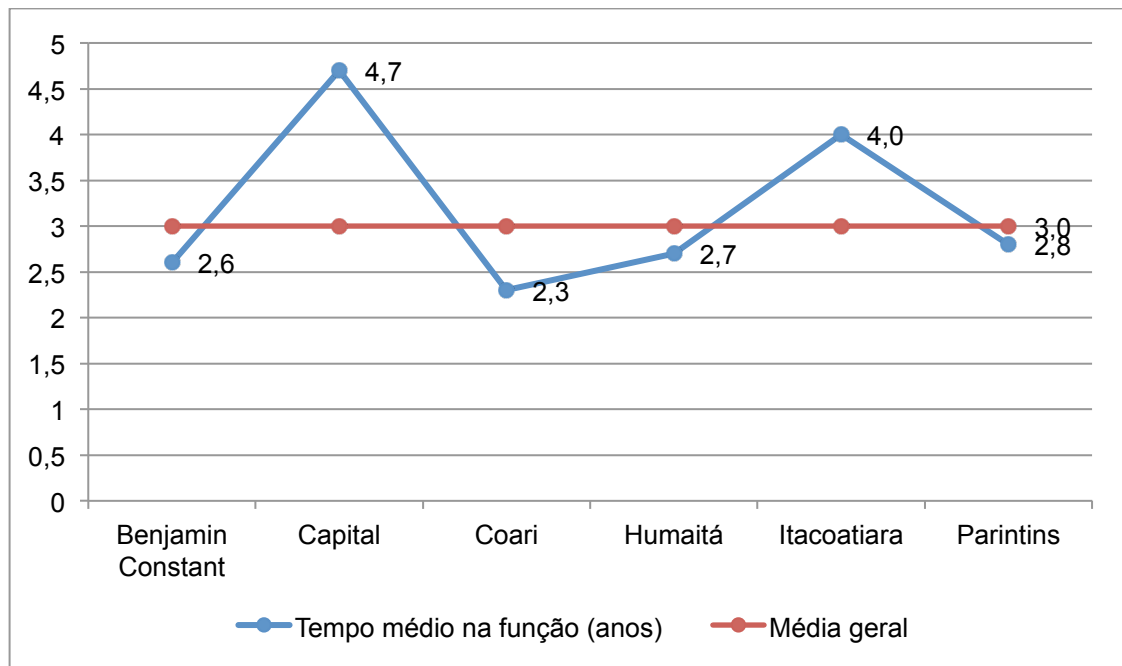
Tabela 9 – Demonstrativo do tempo médio na função de pregoeiro na UFAM/2012

Localidade	Tempo médio como pregoeiro (anos)	média geral	desvio padrão	desvio padrão geral
Benjamin Constant	2,6	3,0	0,7	1,1
Capital	4,7		0,7	
Coari	2,3		1,4	
Humaitá	2,7		0,0	
Itacoatiara	4,0		0,0	
Parintins	2,8		0,7	

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a tabela 09 e gráfico 14 pode-se notar que o tempo médio na função de pregoeiro como um todo é de 3,0 anos, bem como o fato de que os pregoeiros da Capital são os que apresentam maior tempo na função, no caso, 4,7 anos em média.

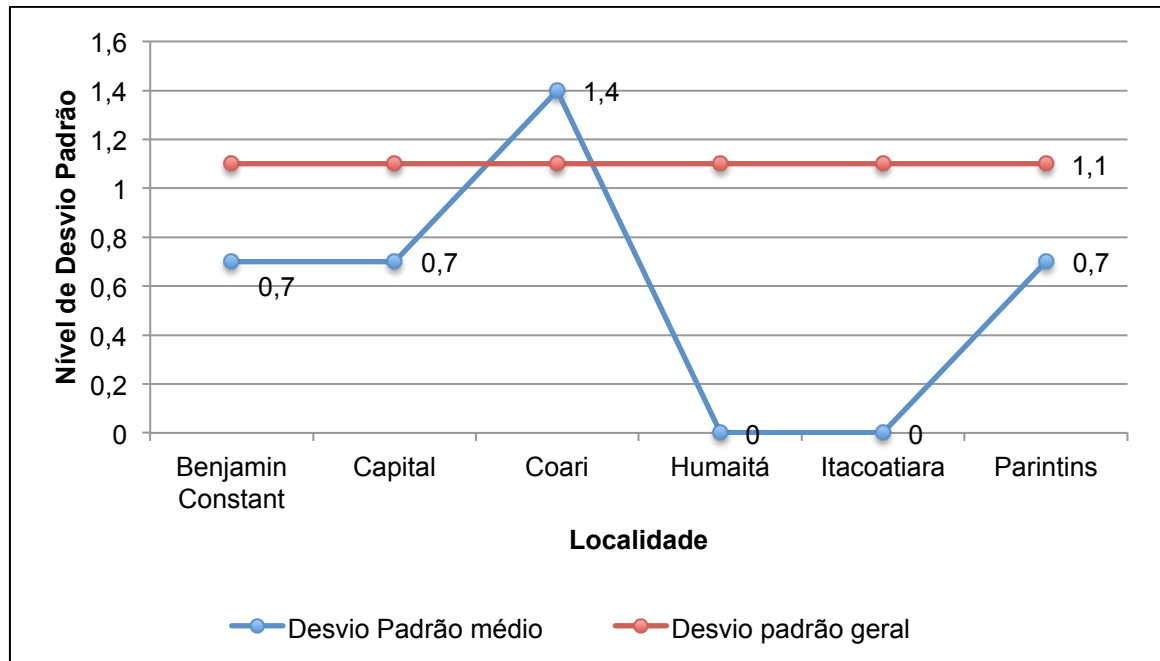
Gráfico 14 – Demonstrativo do tempo médio na função pregoeiro/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Em análise do gráfico 14 pode-se observar que os servidores de Coari/Am. possuem, em média, 2,3 anos como pregoeiros da instituição, sendo estes os mais recentes no exercício da função. Em contrapartida os servidores com maiores tempos médios na condição de pregoeiros são os que pertencem a capital com tempo médio de 4,7 anos, seguidos, respectivamente, do município de Itacoatiara/Am. com 4 anos.

Gráfico 15 – Desvio padrão do tempo médio na função pregoeiro/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

O gráfico 15 possibilita inferir que o tempo médio na função de pregoeiro alusivo aos municípios de Humaitá e Itacoatiara são mais representativas (confiável), se comparada com ao tempo médio das outras localidades sob exame, na medida em que àqueles apresentaram o desvio padrão populacional mais baixo (0,0) em relação aos outros pólos, quais sejam: Benjamin Constant (0,7), Capital (0,7), Coari (1,4) e Parintins (0,7). Em contrapartida o parâmetro do tempo médio na função que se revela mais heterogênea, portanto, menos representativa, é do Pólo de Coari, em razão do desvio médio ter sido o mais elevado em relação aos outros.

### 5.3 Análise dos serviços correlatos a licitação na UFAM

Os itens avaliativos são descritos da seguinte maneira: de (0 a 1) para insatisfeito, (1,1 a 2) para pouco satisfeito, de (2,1 a 3) para Regular, de (3,1 a 4) para satisfeito e de (4,1 a 5) para muito satisfeito de acordo com a escala de Likert.

Após a análise dos dados, percebeu-se que a média geral de avaliação dos itens na UFAM é de 2,3, o que demonstra que os profissionais pregoeiros consideram o serviço de compras, em sentido lato, como regular.



Tabela10 – Nível médio de satisfação com serviço de aquisições na UFAM/2012

ITENS AVALIADOS	MÉDIA	DESV PAD
Planejamento de licitações no órgão	1,5	1,1
Solicitação interna para informar necessidades para o próximo período	1,4	0,8
Solicitação de material eficiente e padronizada	1,4	0,9
Interação com a Procuradoria Jurídica	3,1	1,2
Interação com a Autoridade Superior	3,0	1,5
Interação com o Departamento solicitante	2,3	0,8
Interação com o Departamento responsável pela publicidade do certame	2,9	0,7
Publicação no jornal em tempo hábil	3,1	1,0
Demanda de serviços por pregoeiro	2,4	1,1
Cronograma de licitações	2,5	1,1
Solicitação de licitação em tempo hábil	2,6	0,9
Padronização do Edital	2,4	1,1
Sistema de informática e Comunicação interna	2,0	0,9
Parecer técnico administrativo	2,1	0,8
Organização interna do departamento	2,1	1,0
Estrutura física	2,7	1,2
Valorização do servidor pela autoridade competente	2,5	1,0
Reciclagem/Treinamento/Cursos	2,5	1,1
Mão-de-obra auxiliar (estagiários)	1,8	1,2
<b>média geral</b>	<b>2,3</b>	<b>0,6</b>

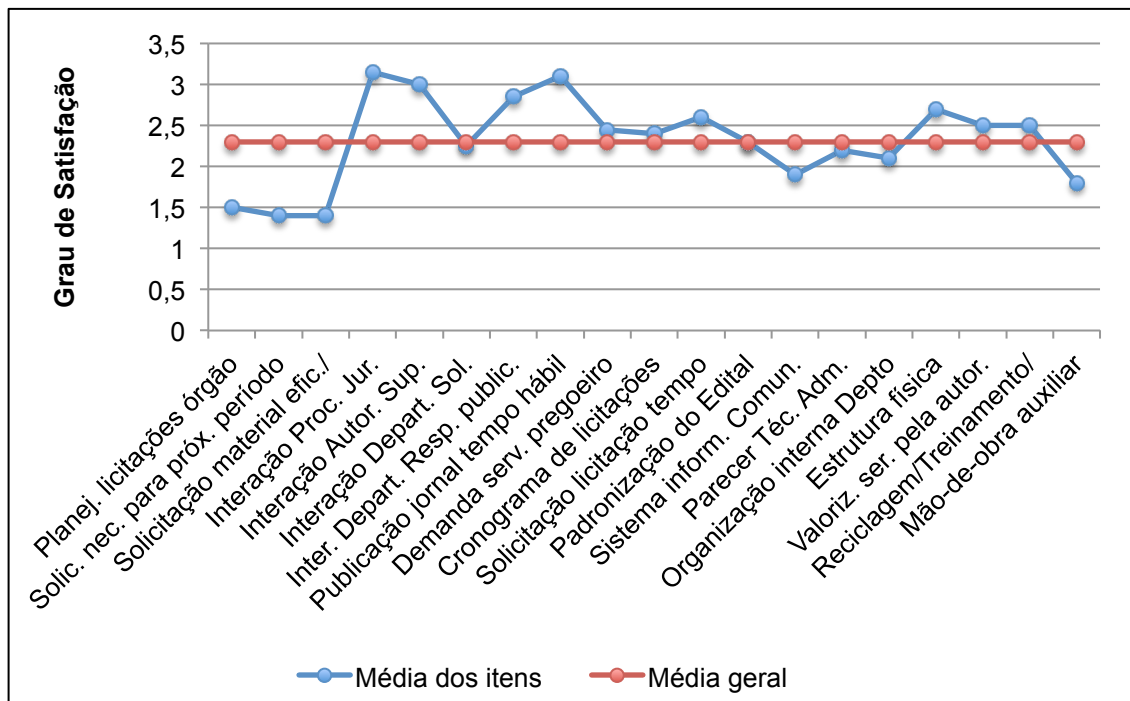
Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Ao observar os resultados da tabela 10 e gráfico 16 é possível perceber que os itens melhores avaliados ficam a cargo da interação com a Procuradoria Jurídica e a publicação no jornal em tempo hábil que obtiveram média de 3,1, ou seja, para os entrevistados os itens sob comentário apresentaram leve satisfação, conforme escala de qualidade.

Merece destaque também o item que retrata a interação com a autoridade superior, vez que este apresentou média igual a 3 denotando que a relação ente os pregoeiros e a autoridade superior segue em normalidade.

Gráfico 16 – Demonstrativo médio dos itens pesquisados na UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

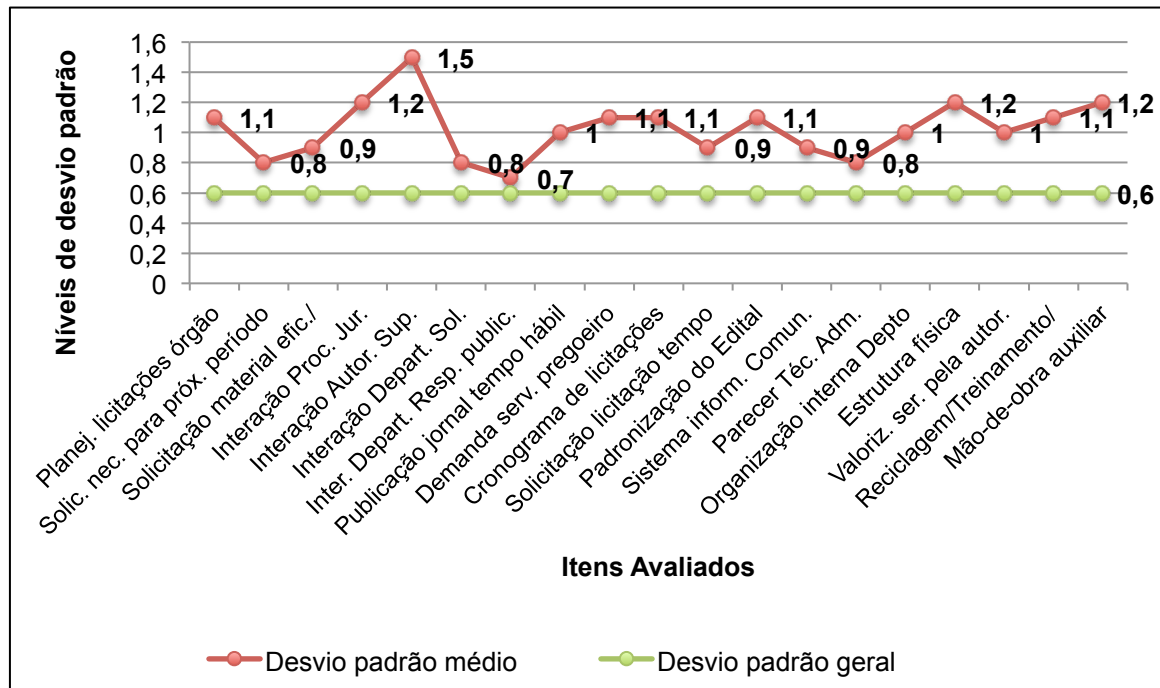
\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Salienta-se que avaliação média geral dos itens foi de 2,3, a qual demonstra que os entrevistados manifestaram-se por um sentimento que aduz aspecto de normalidade.

A imagem deixa claro que apesar da média de todos os itens estarem na escala de normalidade, existem 7 itens, ou seja, 36,8% destes ficaram abaixo da média geral (2,3), sendo eles: Planejamento de licitações no órgão (1,5), Sistema de informática e comunicação interna (2,0), Parecer técnico administrativo (2,1), Organização interna do departamento (2,1) e Mão-de-obra auxiliar (1,8), os quais necessitam serem melhores investigados.

Destaca-se que a solicitação interna para informar necessidades para o próximo período e a solicitação de material eficiente e padronizada que foram aqueles que apresentaram os piores índices de aceitação (1,4) por parte dos entrevistados.

Gráfico 17 – Desvio padrão da avaliação média dos itens na /UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

O gráfico 17 mostra que a interação com o departamento responsável pela publicidade do certame é mais representativa (confiável), se comparado com os demais itens avaliados pelos entrevistados, na medida em que aquele apresentou o desvio padrão populacional mais baixo (0,7) em relação aos demais. Em contrapartida a interação com a autoridade superior é mais heterogênea, portanto, menos representativa tendo em vista que o desvio padrão médio (1,5) ter sido o mais elevado em relação aos outros.

## 5.4 Avaliação média por localidade da UFAM

Tabela 11 – Nível médio da avaliação nos polos da UFAM/2012

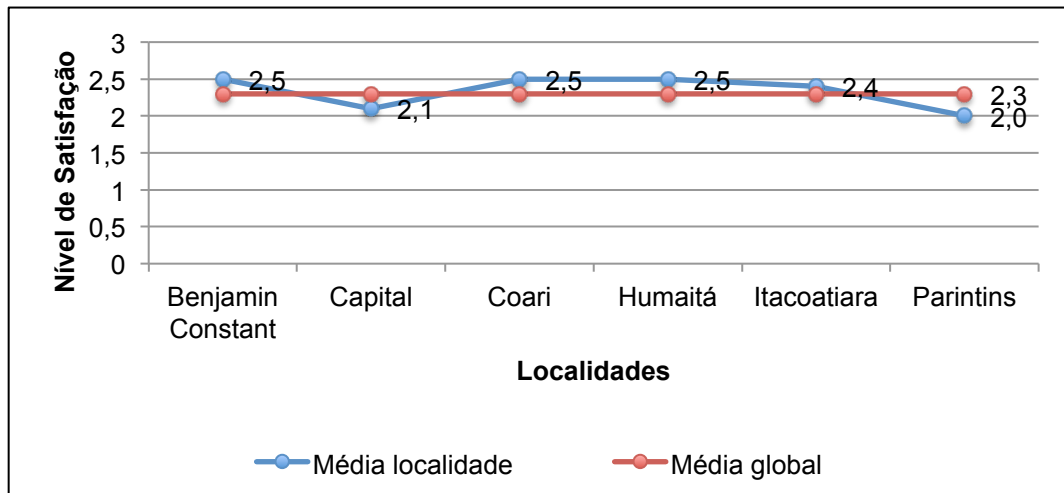
ITENS AVALIADOS	Benjamin C.	Ufam Capital	Coari	Humaitá	Itacoatiara	Parintins
Planejamento de licitações no órgão	1,4	2,0	1,5	2,0	1,0	1,0
Solicitação interna para informar necessidades para o próximo período	1,4	1,7	1,5	1,7	1,0	1,0
Solicitação de material eficiente e padronizada	1,2	2,0	1,3	2,0	1,0	1,0
Interação com a Procuradoria Jurídica	3,2	3,0	3,3	3,7	3,0	2,8
Interação com a Autoridade Superior	3,4	2,3	3,5	3,0	3,0	2,5
Interação com o Departamento solicitante	2,6	1,3	2,5	2,0	3,0	2,3
Interação com o Departamento responsável pela publicidade do certame	3,0	2,7	3,0	3,0	3,0	2,5
Publicação no jornal em tempo hábil	3,4	2,7	3,5	3,3	3,0	2,5
Demanda de serviços por pregoeiro	2,4	2,7	2,5	3,0	2,0	2,0
Cronograma de licitações	2,6	2,0	2,5	2,7	3,0	2,0
Solicitação de licitação em tempo hábil	2,8	2,0	2,8	2,7	3,0	2,5
Padronização do Edital	2,4	2,3	2,3	3,0	3,0	1,5
Sistema de informática e Comunicação interna	2,2	1,0	2,0	1,7	3,0	2,0
Parecer técnico administrativo	2,6	1,3	2,8	1,7	2,0	2,3
Organização interna do departamento	2,4	1,7	2,5	2,0	2,0	1,8
Estrutura física	3,0	2,3	3,0	3,0	3,0	2,0
Valorização do servidor pela autoridade competente	2,8	2,0	2,8	2,7	3,0	2,0
Reciclagem/Treinamento/Cursos	2,8	1,7	2,5	2,3	3,0	2,8
Mão-de-obra auxiliar (estagiários)	1,6	2,3	1,5	2,3	1,0	1,8
<b>Média</b>	<b>2,5</b>	<b>2,1</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>	<b>2,0</b>
	<b>2,3</b>					

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Ao observar os resultados da tabela 11 é possível perceber que os municípios do Amazonas Benjamin Constant, Coari, Humaitá obtiveram índice médio equitativos, ou seja, com 2,5 representando, desta forma, um sentimento de satisfação que sugere regularidade segundo a escala de Likert. Acerca do município de Itacoatiara este apresentou grau de satisfação com escore 2,4 sugerindo o mesmo entendimento em relação aos municípios já citados.

Gráfico 18 – Demonstrativo da satisfação nos polos x média geral/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Por outro lado ao analisar o gráfico 18 é possível notar que tanto a Capital como Parintins/Am. apresentaram nível médio de satisfação abaixo da média geral (2,3). Portanto a avaliação média negativa dos serviços ficaram a cargo dos municípios sob comentários obtendo índices de 2,1 e 2,0, respectivamente.

#### 5.4.1 Avaliação em Benjamin Constant

Foram aplicados 05 questionários no município de Benjamin Constant onde 80% dos pregoeiros eram do sexo masculino e 20% do sexo feminino. Neste Pólo da UFAM os entrevistados estão laborando, aproximadamente, a 2,6 anos na condição de pregoeiros daquela localidade (tabela 09).

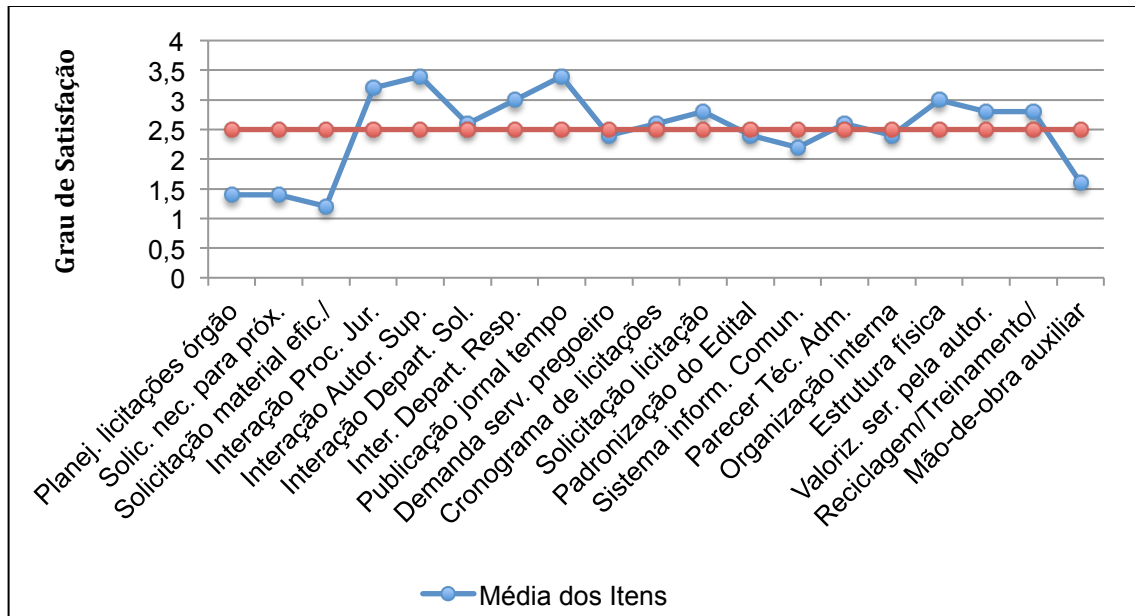
Após a coleta de dados, pela via do questionário, foram realizadas as devidas análises das respostas, bem como os respectivos cálculos inerentes as variáveis quantitativas previstas no instrumento de coleta e cuja demonstrações, de acordo com as tabelas 07 e 08, revelam que a idade média dos pregoeiros é de 31,6 anos e que os entrevistados atuam na UFAM, como servidores, a 8,2 anos em média.

A tabela 11 aduz que o índice médio de satisfação para o Pólo é 2,5, ou seja, os pregoeiros opinam que os serviços, de modo geral, são prestados em regularidade. Contudo, aproximadamente, 42,1% dos serviços avaliados necessitam serem melhorados qualitativamente, de acordo com o indicador médio geral para esse município, pois figuraram com índices que orbitam entre a pouca satisfação e fraca normalidade, segundo escala de Likert.

Merece destaque o fato de que a interação com a autoridade superior e a publicação no jornal em tempo hábil da matéria do certame obtiveram os melhores

índices com 3,4 representando, desta forma, um sentimento de satisfação por parte dos entrevistados.

Gráfico 19 – Demonstrativo médio dos itens em Benjamin Constant/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Observa-se, através do gráfico 19, que neste município houveram itens avaliados que, notadamente, precisam serem revistos, de forma detida, pelos gestores responsáveis a fim de se buscar a excelência qualitativa. Fala-se do planejamento das licitações no órgão (1,4), solicitação interna visando informar as necessidades para o próximo período (1,4), solicitação de material eficiente e padronizada (1,2), demanda de serviços por pregoeiros (2,4), padronização do edital (2,4), sistema de informática e comunicação interna (2,2), organização interna do departamento (2,4) e mão-de-obra auxiliar mais qualificada (1,6).

O item avaliado de pior desempenho é a solicitação de material eficiente e padronizada com índice de 1,2 representado, assim, pouca satisfação por parte dos entrevistados, portanto, resta claro que o presente item precisa ser melhorado satisfatoriamente, assim como os demais já citados como avaliação negativa.

Sabe-se que a busca pela qualidade nas organizações deve ser constante em qualquer circunstância. Assim, os itens em epígrafe também precisam ser melhorados e, para isso, deve-se investigar quais são as suas causas.

### 5.4.2 Avaliação na Capital

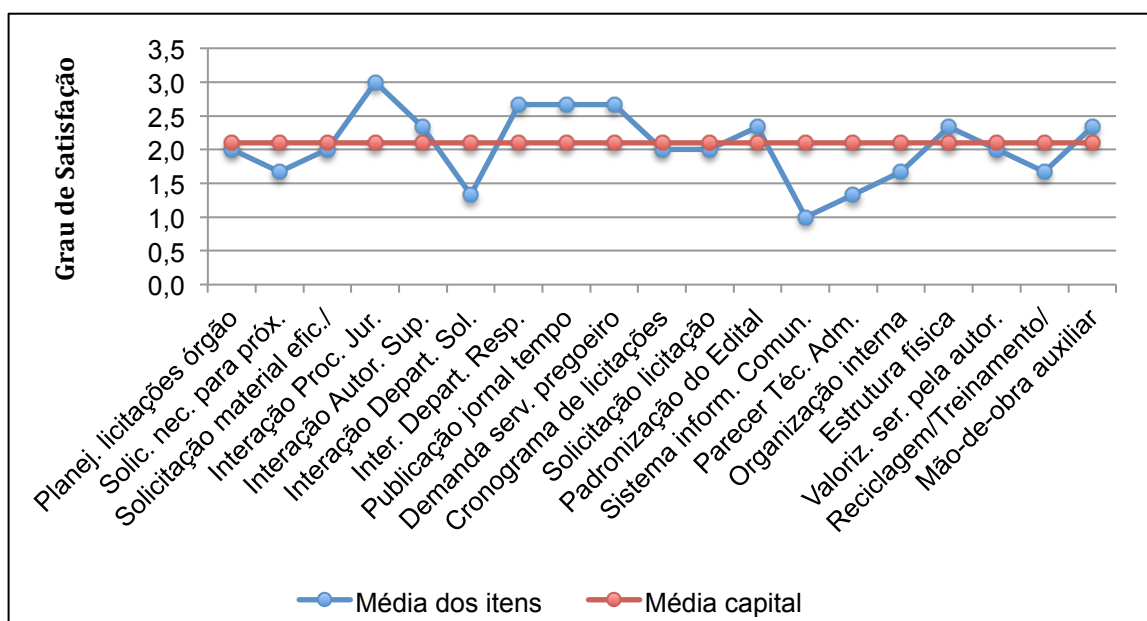
Foram aplicados 03 questionários junto aos pregoeiros que laboram na capital, cujo, os mesmos, são todos do sexo masculino. Nesta localidade os entrevistados estão laborando, aproximadamente, a 4,7 anos na condição de pregoeiros daquela localidade (tabela 09).

Após a coleta de dados, pela via do questionário, foram realizadas as devidas análises das respostas, bem como os respectivos cálculos inerentes as variáveis quantitativas previstas no instrumento de coleta e cuja demonstrações, de acordo com as tabelas 07 e 08, revelam que a idade média dos pregoeiros é de 50 anos e que os entrevistados atuam na UFAM, como servidores, a 21,3 anos em média.

A tabela 11 aduz que o índice médio de satisfação na capital é 2,1, ou seja, os pregoeiros opinam que os serviços, de modo geral, são prestados em regularidade. Contudo, aproximadamente, 57,9% dos serviços avaliados necessitam serem melhorados qualitativamente, de acordo com o indicador médio geral da capital, pois figuraram com índices que orbitam entre a pouca satisfação e fraca normalidade, segundo escala de Likert.

Merece destaque o fato de que a interação com a procuradoria jurídica da Instituição obtive o melhor índice com 3,0 representando, desta forma, um sentimento de fraca satisfação por parte dos entrevistados.

Gráfico 20 – Demonstrativo médio dos itens pesquisados na capital - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Observa-se, através do gráfico 20, que na capital houveram itens que, notadamente, precisam serem revistos, de forma detida, pelos gestores responsáveis a fim de se buscar a excelência qualitativa. Fala-se do planejamento das licitações no órgão (2,0), solicitação interna visando informar as necessidades para o próximo período (1,7), solicitação de material eficiente e padronizada (2,0), interação com o departamento solicitante (1,3), cronograma de licitações (2,0), solicitação de licitação em tempo hábil (2,0), sistema de informática e comunicação interna (1,0), parecer técnico administrativo (1,3), organização interna do departamento (1,7), valorização do servidor pela autoridade superior (2,0) e reciclagem/treinamento/cursos (1,7).

O item avaliado de pior desempenho é o sistema de informática e comunicação interna com índice de 1,0 representado, assim, pouca satisfação por parte dos entrevistados, portanto, resta claro que o presente item precisa ser melhorado satisfatoriamente, assim como os demais já citados como avaliação negativa.

Sabe-se que a busca pela qualidade nas organizações deve ser constante em qualquer circunstância. Assim, os itens em epígrafe também precisam ser melhorados e, para isso, deve-se investigar quais são as suas causas potenciais.

#### **5.4.3 Avaliação de Coari**

Foram aplicados 04 questionários no município de Coari onde 75% dos pregoeiros eram do sexo masculino e 25% do sexo feminino. Neste Pólo da UFAM os entrevistados estão laborando, aproximadamente, a 2,3 anos na condição de pregoeiros daquela localidade (tabela 09).

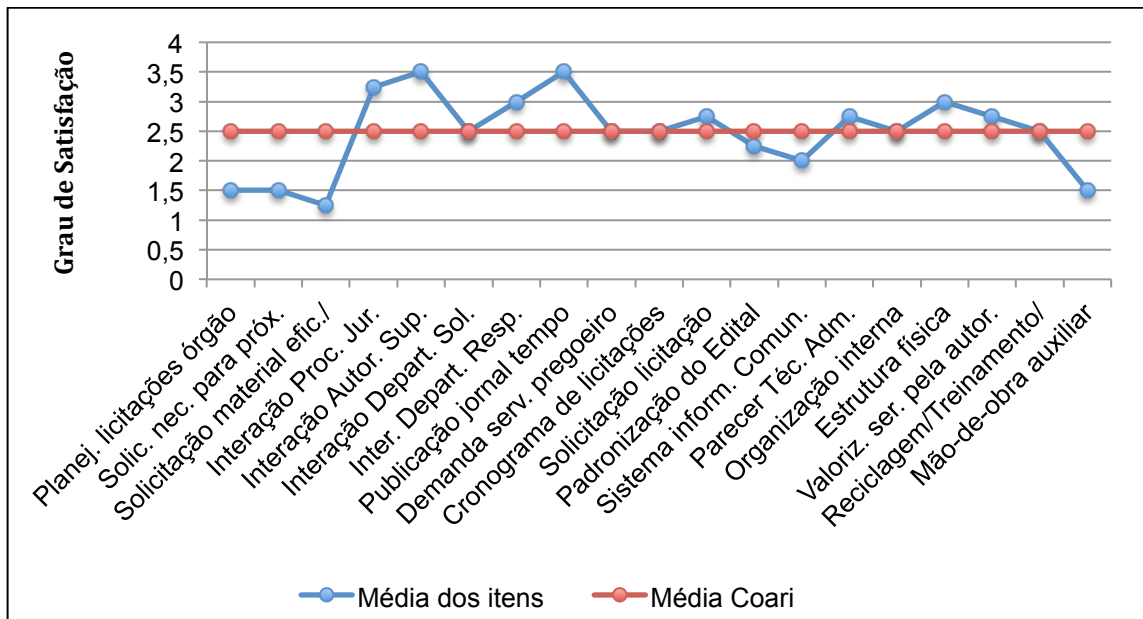
Após a coleta de dados, pela via do questionário, foram realizadas as devidas análises das respostas, bem como os respectivos cálculos inerentes as variáveis quantitativas previstas no instrumento de coleta e cuja demonstrações, de acordo com as tabelas 07 e 08, revelam que a idade média dos pregoeiros é de 39 anos e que os entrevistados atuam na UFAM, como servidores, a 11,3 anos em média.

A tabela 11 aduz que o índice médio de satisfação para o Pólo é 2,5, ou seja, os pregoeiros opinam que os serviços, de modo geral, são prestados em regularidade. Contudo, aproximadamente, 31,6% dos serviços avaliados necessitam serem melhorados qualitativamente, de acordo com o indicador médio geral para esse município, pois figuraram com índices que orbitam entre a pouca satisfação e fraca normalidade, segundo escala de Likert.



Merece destaque o fato de que a interação com a autoridade superior e a publicação no jornal em tempo hábil da matéria do certame obtiveram os melhores índices com 3,5 representando, desta forma, um sentimento de satisfação por parte dos entrevistados.

Gráfico 21 – Demonstrativo médio dos itens pesquisados em Coari/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3) Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Observa-se, através do gráfico 21, que neste município houveram itens avaliados que, notadamente, precisam serem revistos, de forma detida, pelos gestores responsáveis a fim de se buscar a excelência qualitativa. Fala-se do planejamento das licitações no órgão (1,5), solicitação interna visando informar as necessidades para o próximo período (1,5), solicitação de material eficiente e padronizada (1,3), padronização do edital (2,3), sistema de informática e comunicação interna (2,0) e mão-de-obra auxiliar mais qualificada (1,5).

O item avaliado de pior desempenho é a solicitação de material eficiente e padronizada com índice de 1,3 representado, assim, pouca satisfação por parte dos entrevistados, portanto, resta claro que o presente item precisa ser melhorado satisfatoriamente, assim como os demais já citados como avaliação negativa.

Sabe-se que a busca pela qualidade nas organizações deve ser constante em qualquer circunstância. Assim, os itens em epígrafe também precisam ser melhorados e, para isso, deve-se investigar quais são as suas causas.

#### 5.4.4 Avaliação de Humaitá

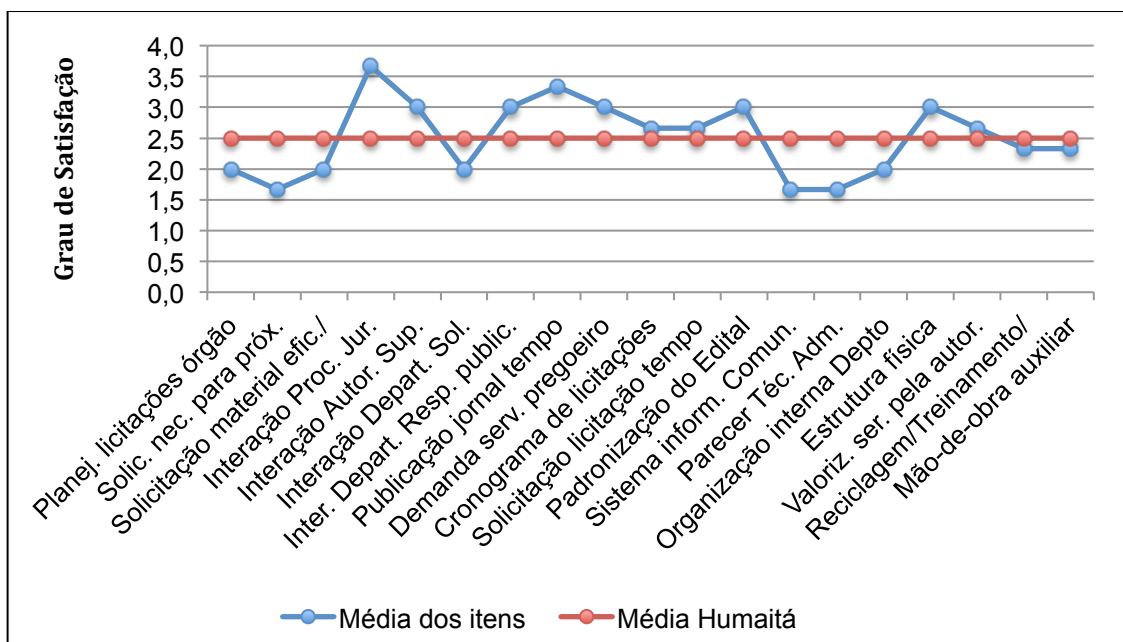
Foram aplicados 03 questionários no município de Humaitá onde todos os pregoeiros eram do sexo masculino. Neste Pólo da UFAM os entrevistados estão laborando, aproximadamente, a 2,7 anos na condição de pregoeiros daquela localidade (tabela 09).

Após a coleta de dados, pela via do questionário, foram realizadas as devidas análises das respostas, bem como os respectivos cálculos inerentes as variáveis quantitativas previstas no instrumento de coleta e cuja demonstrações, de acordo com as tabelas 07 e 08, revelam que a idade média dos pregoeiros é de 34,3 anos e que os entrevistados atuam na UFAM, como servidores, a 10,3 anos em média.

A tabela 11 aduz que o índice médio de satisfação para o Pólo é 2,5, ou seja, os pregoeiros opinam que os serviços, de modo geral, são prestados em regularidade. Contudo, aproximadamente, 47,4% dos serviços avaliados necessitam serem melhorados qualitativamente, de acordo com o indicador médio geral para esse município, pois figuraram com índices que orbitam entre a pouca satisfação e fraca normalidade, segundo escala de Likert.

Merece destaque o fato de que a interação com a procuradoria jurídica da instituição obteve o melhor índice com 3,7 representando, desta forma, um sentimento de satisfação por parte dos entrevistados.

Gráfico 22 – Demonstrativo médio dos itens pesquisados em Humaitá/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Observa-se, através do gráfico 22, que neste município houveram itens avaliados que, notadamente, precisam serem revistos, de forma detida, pelos gestores responsáveis a fim de se buscar a excelência qualitativa. Fala-se do planejamento das licitações no órgão (2,0), solicitação interna visando informar as necessidades para o próximo período (1,7), solicitação de material eficiente e padronizada (2,0), interação com o departamento solicitante (2,0), sistema de informática e comunicação interna (1,7), parecer técnico administrativo (1,7), organização interna do departamento (2,0), reciclagem/treinamento/cursos (2,3) e mão-de-obra auxiliar mais qualificada (2,3).

Os itens avaliados com piores desempenhos foram a solicitação interna visando informar as necessidades para o próximo período, sistema de informática e comunicação interna e parecer técnico administrativo com índices de 1,7 representado, assim, pouca satisfação por parte dos entrevistados, portanto, resta claro que o presente item precisa ser melhorado satisfatoriamente, assim como os demais já citados como avaliação negativa.

Sabe-se que a busca pela qualidade nas organizações deve ser constante em qualquer circunstância. Assim, os itens em epígrafe também precisam ser melhorados e, para isso, deve-se investigar quais são as suas causas.

#### **5.4.5 Avaliação de Itacoatiara**

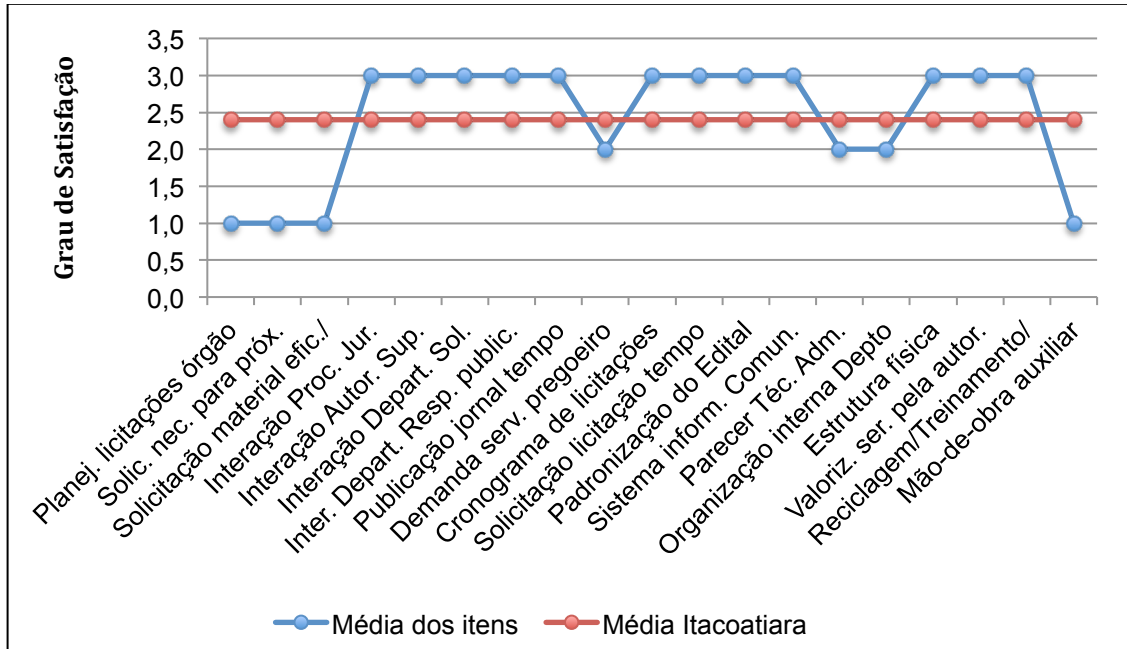
Neste Pólo da UFAM os entrevistados estão laborando, aproximadamente, a 4 anos na condição de pregoeiros daquela localidade (tabela 09).

Após a coleta de dados, pela via do questionário, foram realizadas as devidas análises das respostas, bem como os respectivos cálculos inerentes as variáveis quantitativas previstas no instrumento de coleta e cuja demonstrações, de acordo com as tabelas 07 e 08, revelam que a idade média dos pregoeiros é de 38 anos e que os entrevistados atuam na UFAM, como servidores, a 6 anos em média.

A tabela 11 aduz que o índice médio de satisfação para o Pólo é 2,4, ou seja, os pregoeiros opinam que os serviços, de modo geral, são prestados em regularidade. Contudo, aproximadamente, 36,8% dos serviços avaliados necessitam serem melhorados qualitativamente, de acordo com o indicador médio geral para esse município, pois figuraram com índices que orbitam entre a pouca satisfação e fraca normalidade, segundo escala de Likert.

Merece destaque o fato de que 63,1% dos serviços avaliados obtiveram os melhores índices com 3,0 representando, desta forma, um sentimento de satisfação por parte dos entrevistados.

Gráfico 23 – Demonstrativo médio dos itens em Itacoatiara/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Observa-se, através do gráfico 23, que neste município houveram itens que, notadamente, precisam serem revistos, de forma detida, pelos gestores responsáveis a fim de se buscar a excelência qualitativa. Fala-se do planejamento das licitações no órgão (1,0), solicitação interna visando informar as necessidades para o próximo período (1,0), solicitação de material eficiente e padronizada (1,0), demanda de serviços por pregoeiro (2,0), parecer técnico administrativo (2,0), Organização interna do departamento (2,0) e mão-de-obra auxiliar (1,0).

Os itens avaliados de piores desempenhos foram o planejamento das licitações no órgão, solicitação interna visando informar as necessidades para o próximo período, solicitação de material eficiente e padronizada e mão-de-obra auxiliar com índices iguais a 1,0 representado, assim, pouca satisfação por parte dos entrevistados, portanto, resta claro que o presente item precisa ser melhorado satisfatoriamente, assim como os demais já citados como avaliação negativa.

Sabe-se que a busca pela qualidade nas organizações deve ser constante em qualquer circunstância. Assim, os itens em epígrafe também precisam ser melhorados e, para isso, deve-se investigar quais são as suas causas potenciais.

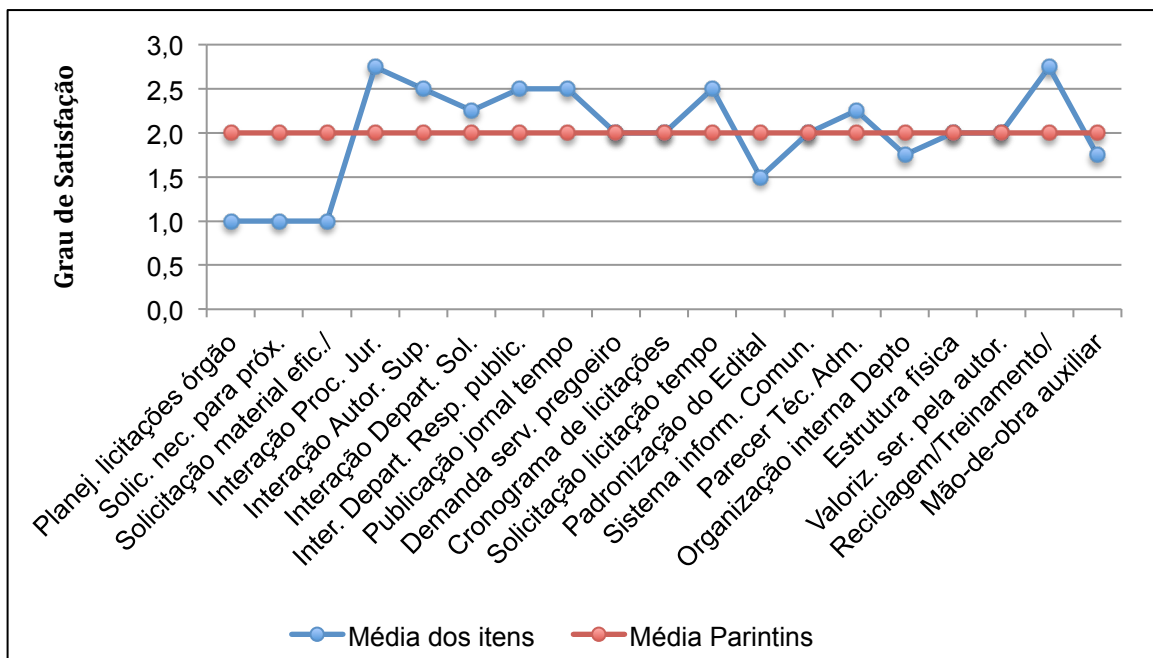
### 5.4.6 Avaliação de Parintins

Foram aplicados 04 questionários no município de Parintins onde todos os pregoeiros eram do sexo masculino. Neste Pólo da UFAM os entrevistados estão laborando, aproximadamente, a 2,8 anos na condição de pregoeiros daquela localidade (tabela 09).

Após a coleta de dados, pela via do questionário, foram realizadas as devidas análises das respostas, bem como os respectivos cálculos inerentes as variáveis quantitativas previstas no instrumento de coleta e cuja demonstrações, de acordo com as tabelas 07 e 08, revelam que a idade média dos pregoeiros é de 28,3 anos e que os entrevistados atuam na UFAM, como servidores, a 7 anos em média.

A tabela 11 aduz que o índice médio de satisfação para o Pólo é 2,0, ou seja, os pregoeiros opinam que os serviços, de modo geral, são prestados em regularidade. Contudo, aproximadamente, 31,6% dos serviços avaliados necessitam serem melhorados qualitativamente, de acordo com o indicador médio geral para esse município, pois figuraram com índices que orbitam entre a pouca satisfação e fraca normalidade, segundo escala de Likert.

Gráfico 24 – Demonstrativo médio dos itens em Parintins/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Observa-se, através do gráfico 24, que neste município houveram itens que, notadamente, precisam ser revistos, de forma detida, pelos gestores responsáveis a fim de se buscar a excelência qualitativa. Fala-se do planejamento

das licitações no órgão (1,0), solicitação interna visando informar as necessidades para o próximo período (1,0), solicitação de material eficiente e padronizada (1,0), padronização do edital (1,5), organização interna do departamento (1,8), e mão-de-obra auxiliar (1,8).

Merece destaque o fato de que a interação com a autoridade jurídica da instituição e superior e a reciclagem/treinamento/cursos obtiveram os melhores índices com 2,8 representando, desta forma, um sentimento de pouca satisfação por parte dos entrevistados.

Os itens avaliados com piores desempenhos foram o planejamento das licitações no órgão, solicitação interna visando informar as necessidades para o próximo período e solicitação de material eficiente e padronizada com índices iguais a 1,0 representado, assim, pouca satisfação por parte dos entrevistados, portanto, resta claro que o presente item precisa ser melhorado satisfatoriamente, assim como os demais já citados como avaliação negativa.

Sabe-se que a busca pela qualidade nas organizações deve ser constante em qualquer circunstância. Assim, os itens em epígrafe também precisam ser melhorados e, para isso, deve-se investigar quais são as suas causas potenciais.

## 5.5 Análise da avaliação dos serviços

### 5.5.1 Planejamento das licitações no órgão

Tabela 12 – Avaliação média do planejamento de licitações na UFAM/2012

Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	1,4	1,5	2,3
Capital	2,0		
Coari	1,5		
Humaitá	2,0		
Itacoatiara	1,0		
Parintins	1,0		

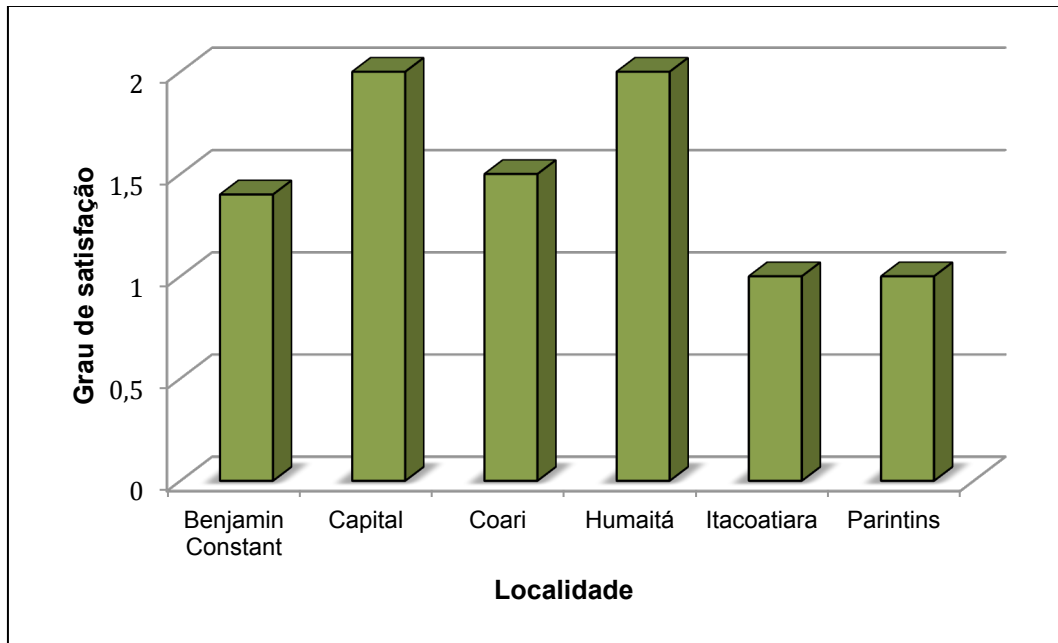
Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

De acordo com a tabela 12 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram em média, segundo a escala de Likert, pouca satisfação no que diz respeito ao planejamento das licitações no órgão (1,5). Assim, infere-se que esse

item avaliado necessita sofrer melhora significativa no que tange a gestão do planejamento das licitações em geral.

Gráfico 25 – Avaliação média do planejamento de licitações na UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 25) é possível notar que os municípios de Itacoatiara e Parintins posicionaram-se com os piores indicadores (1,0) em relação ao planejamento das licitações no órgão.

Em contrapartida os pólos da Capital e Humaitá manifestaram, em média, estarem inclinados a regularidade do serviço avaliado, vez que apresentarem índice igual a 2,0. Registre-se também que, segundo a tabela 12, o planejamento das licitações obtiveram avaliação abaixo da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado, especialmente àqueles que apresentaram os menores parâmetros.

### 5.5.2 Solicitação interna de necessidades

De acordo com a tabela 13 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram em média, segundo a escala de Likert, pouca satisfação no que diz as solicitações internas visando informar as necessidades para o próximo período de demandas de bens e serviços a serem adquiridos para seus departamentos (1,3).

Tabela 13 – Avaliação média da solicitação de bens/serviços - UFAM/2012

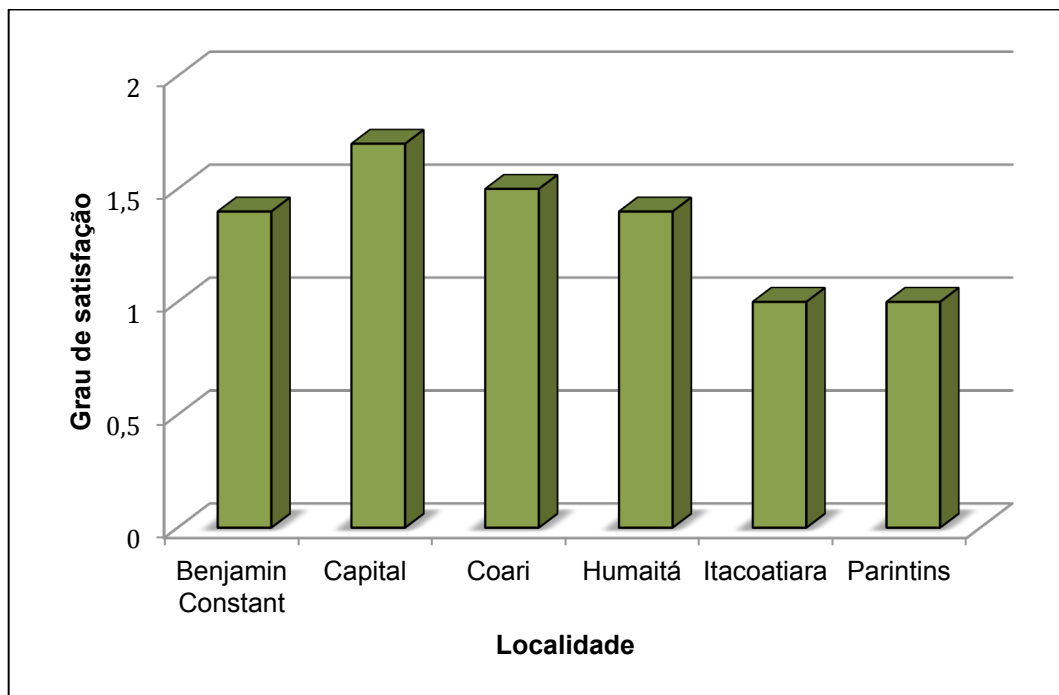
Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	1,4	1,3	2,3
Capital	1,7		
Coari	1,5		
Humaitá	1,4		
Itacoatiara	1,0		
Parintins	1,0		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Assim, infere-se que esse item avaliado necessita sofrer melhora significativa no que tange a gestão das diversas solicitações necessárias para o período vindouro em geral.

Gráfico 26 – Avaliação média da solicitação de bens/serviços - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 26) é possível notar que os municípios de Itacoatiara e Parintins posicionaram-se com os piores indicadores (1,0) em relação ao requerimento visando informar as necessidades para o próximo período de demandas em seus, respectivos, departamentos da UFAM.

Em contrapartida o pólo da capital manifestou, em média, estar inclinado ao entendimento de pouca satisfação para moderada regularidade para com o serviço



avaliado, vez que apresentou índice igual a 1,7. Registre-se também que, segundo a tabela 13, as solicitações internas para informar as necessidades para o próximo período de demandas obtiveram avaliação abaixo da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado, especialmente àqueles que apresentaram os menores parâmetros.

### 5.5.3 Solicitação de material eficiente e padronizada

Tabela 14 – Avaliação média da solicitação de material - UFAM/2012

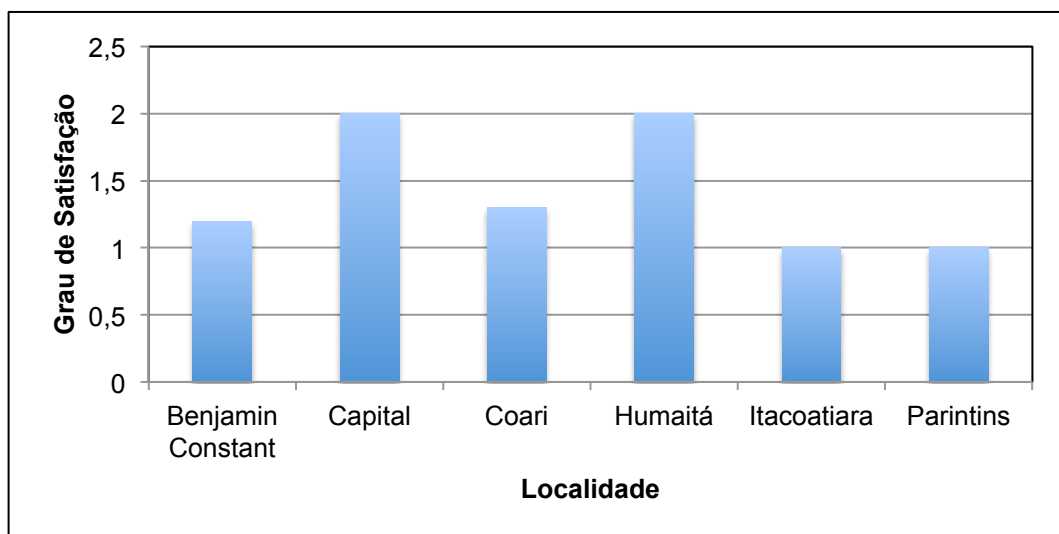
Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	1,2	1,4	2,3
Capital	2,0		
Coari	1,3		
Humaitá	2,0		
Itacoatiara	1,0		
Parintins	1,0		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

De acordo com a tabela 14 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram em média, segundo a escala de Likert, pouca satisfação no que diz a solicitação de material eficiente e padronizada (1,4). Desta forma, infere-se que esse item avaliado necessita sofrer melhora significativa no que tange a gestão da eficiência e padronização das solicitações de bens e serviços da UFAM.

Gráfico 27 – Avaliação média da solicitação de material - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 27) é possível notar que os municípios de Itacoatiara e Parintins posicionaram-se com os piores indicadores (1,0) em relação ao requerimento eficiente e padronizado das demandas da UFAM.

Em contrapartida o pólos da capital e Humaitá manifestaram, em média, estarem inclinados a regularidade do serviço avaliado, vez que apresentarem índice igual a 2,0. Registre-se também que, segundo a tabela 14, as solicitações devidamente eficientes e padronizadas obtiveram avaliação abaixo da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado, especialmente àqueles que apresentaram os menores parâmetros.

#### 5.5.4 Interação com a procuradoria jurídica

Tabela 15 – Avaliação média da interação com o setor Jurídico - UFAM/2012

Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	3,2	3,1	2,3
Capital	3,0		
Coari	3,3		
Humaitá	3,7		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	2,8		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

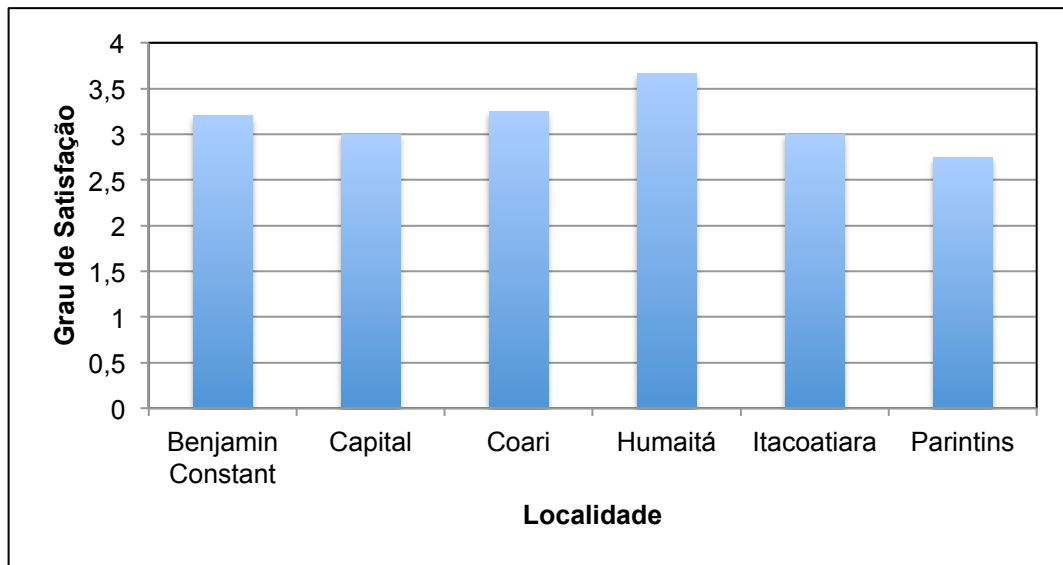
\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

De acordo com a tabela 15 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram em média, segundo a escala de Likert, estarem satisfeitos no que diz a interação com a procuradoria jurídica da instituição (3,1). Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento satisfatório por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a interação com o seu departamento jurídico.

A partir da análise da imagem (gráfico 28) é possível notar que o município de Parintins posicionou-se com o pior indicador (2,8) em relação a interação com o departamento jurídico.

Em contrapartida o Pólo de Humaitá manifestou, em média, satisfação para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,7. Registre-se também que, segundo a tabela 15, a interação com setor jurídico obteve avaliação acima da média geral (2,3).

Gráfico 28 – Avaliação média da interação com o setor Jurídico - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

### 5.5.5 Interação com a autoridade superior

Tabela 16 – Avaliação da interação com a Autoridade Superior - UFAM/2012

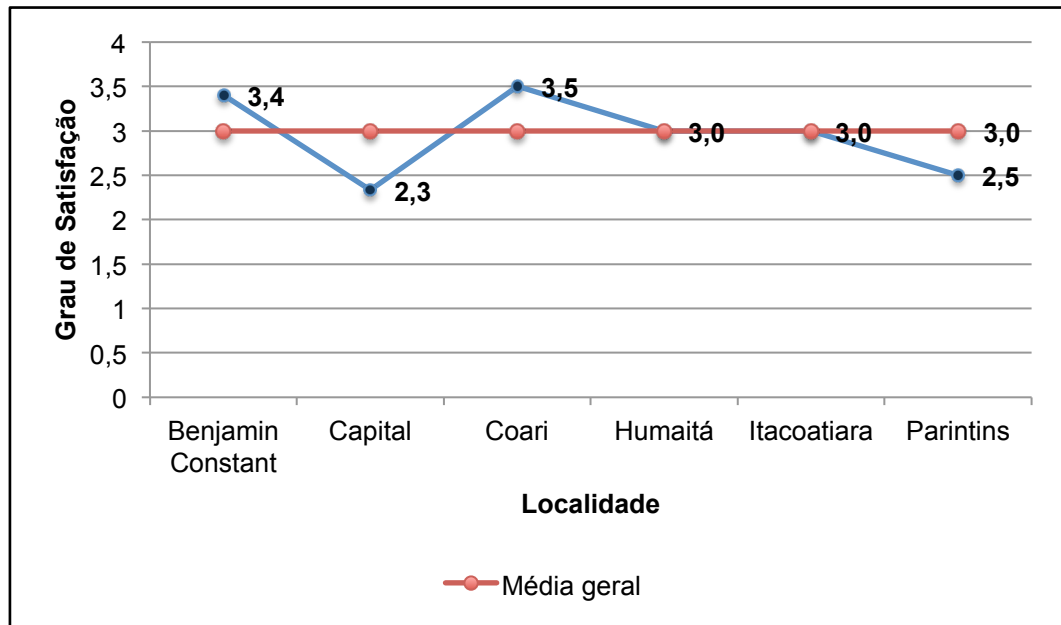
Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	3,4	3,0	2,3
Capital	2,3		
Coari	3,5		
Humaitá	3,0		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	2,5		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4) Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

De acordo com a tabela 16 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram em média, segundo a escala de Likert, moderada satisfação no que diz a interação com a autoridade superior (3,0). Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento satisfatório por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a interação com a autoridade superior.

Gráfico 29 – Avaliação da interação com a Autoridade Superior - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 29) é possível notar que o Pólo da capital posicionou-se com o pior indicador (2,3) em relação a interação com a autoridade superior.

Em contrapartida o município de Coari manifestou, em média, satisfação para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,5. Registre-se também que, segundo a tabela 16, a interação com a autoridade superior obteve avaliação acima da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

### 5.5.6 Interação com o departamento solicitante

Tabela 17 – Avaliação da interação com o Departamento solicitante - UFAM/2012

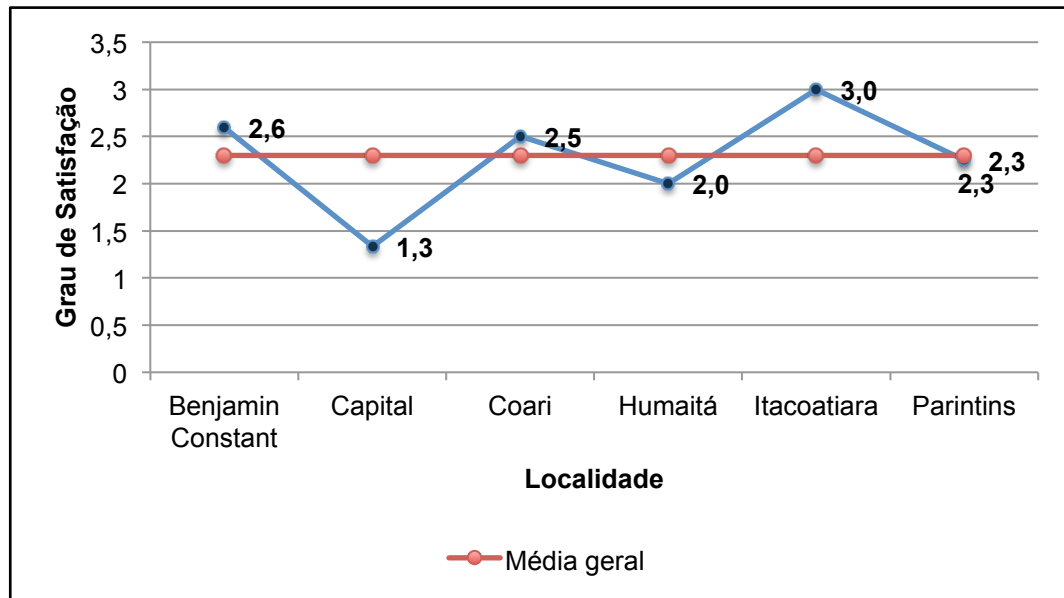
Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	2,6	2,3	2,3
Capital	1,3		
Coari	2,5		
Humaitá	2,0		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	2,3		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

De acordo com a tabela 17 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, regularidade no que diz respeito a interação com o departamento solicitante (2,3). Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento normalidade por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a interação com o departamento solicitante.

Gráfico 30 – Avaliação da interação com o departamento solicitante - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 30) é possível notar que o Pólo da capital posicionou-se com o pior indicador (1,3) em relação a interação com o departamento solicitante.

Em contrapartida o município de Itacoatiara manifestou, em média, regularidade para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,0. Registre-se também que, segundo a tabela 17, a interação com o departamento solicitante obteve avaliação igual a média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

### 5.5.7 Interação com o Departamento de publicidade

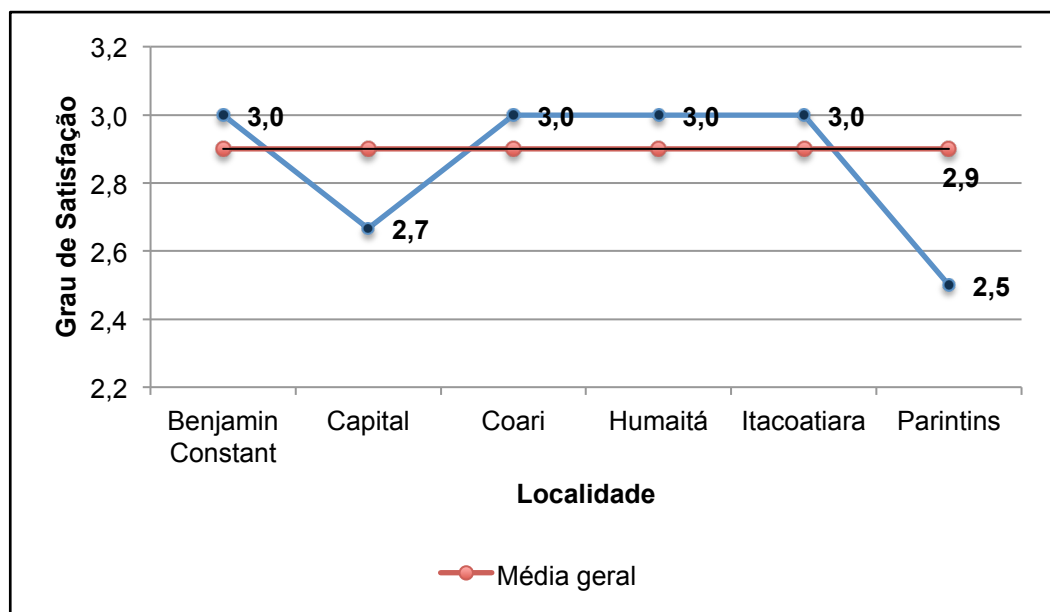
Tabela 18 – Avaliação da interação com o setor da publicidade/UFAM/2012

Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	3,0	2,9	2,3
Capital	2,7		
Coari	3,0		
Humaitá	3,0		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	2,5		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a tabela 18 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, regularidade no que diz respeito a interação com o departamento responsável pela publicidade do certame (2,9). Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento normalidade por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a interação com o departamento que é responsável pela publicidade do certame.

Gráfico 31 – Avaliação da interação com o setor da publicidade/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 31) é possível notar que o Pólo da Parintins posicionou-se com o pior indicador (2,5) em relação a interação com o departamento responsável pela publicidade do certame.

Em contrapartida os municípios de Benjamin Constant, Coari, Humaitá e Itacoatiara manifestaram, em média, regularidade para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,0. Registre-se também que, segundo a tabela 18, a interação com o departamento responsável pela publicidade obteve avaliação acima da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

### 5.5.8 Publicação no jornal em tempo hábil

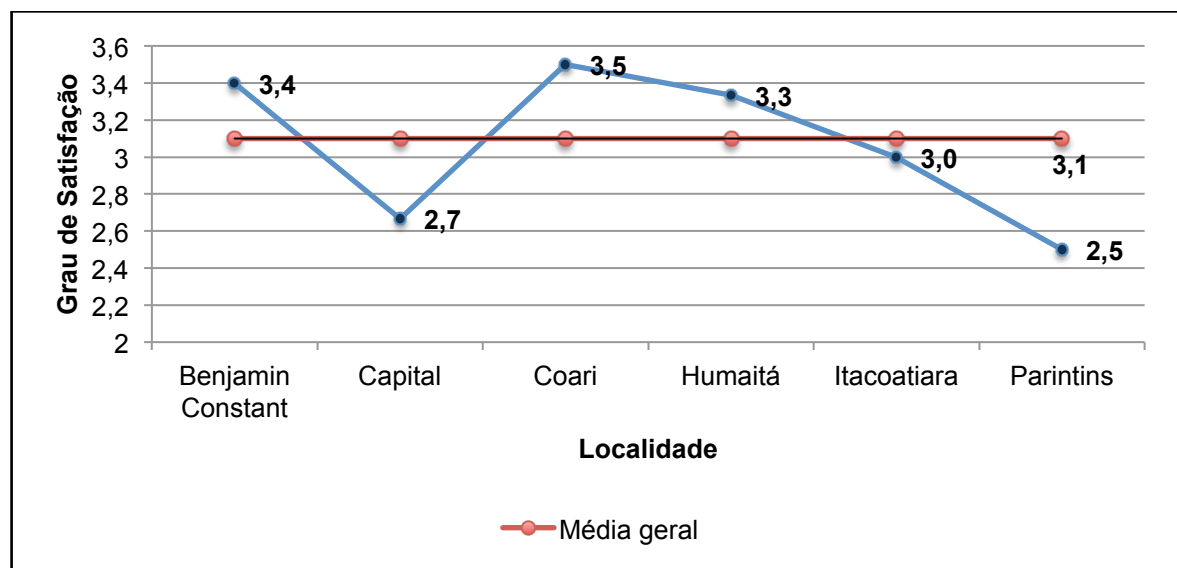
Tabela 19 – Avaliação da publicação no jornal em tempo hábil - UFAM/2012

Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	3,4	3,1	2,3
Capital	2,7		
Coari	3,5		
Humaitá	3,3		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	2,5		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a tabela 19 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, satisfação no que diz respeito a publicação no jornal em tempo hábil (3,1).

Gráfico 32 – Avaliação da publicação no jornal em tempo hábil - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 32) é possível notar que o Pólo da Parintins posicionou-se com o pior indicador (2,5) em relação a publicação no jornal em tempo hábil.

Em contrapartida o município Coari manifestou, em média, satisfação para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,5. Registre-se também que, segundo a tabela 19, a publicação no jornal em tempo hábil obteve avaliação acima da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores. Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento satisfação por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a publicação no jornal em tempo hábil.

### 5.5.9 Demanda de serviços por pregoeiro

Tabela 20 – Avaliação da demanda de serviços por pregoeiro - UFAM/2012

Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	2,4	2,5	2,3
Capital	2,7		
Coari	2,5		
Humaitá	3,0		
Itacoatiara	2,0		
Parintins	2,0		

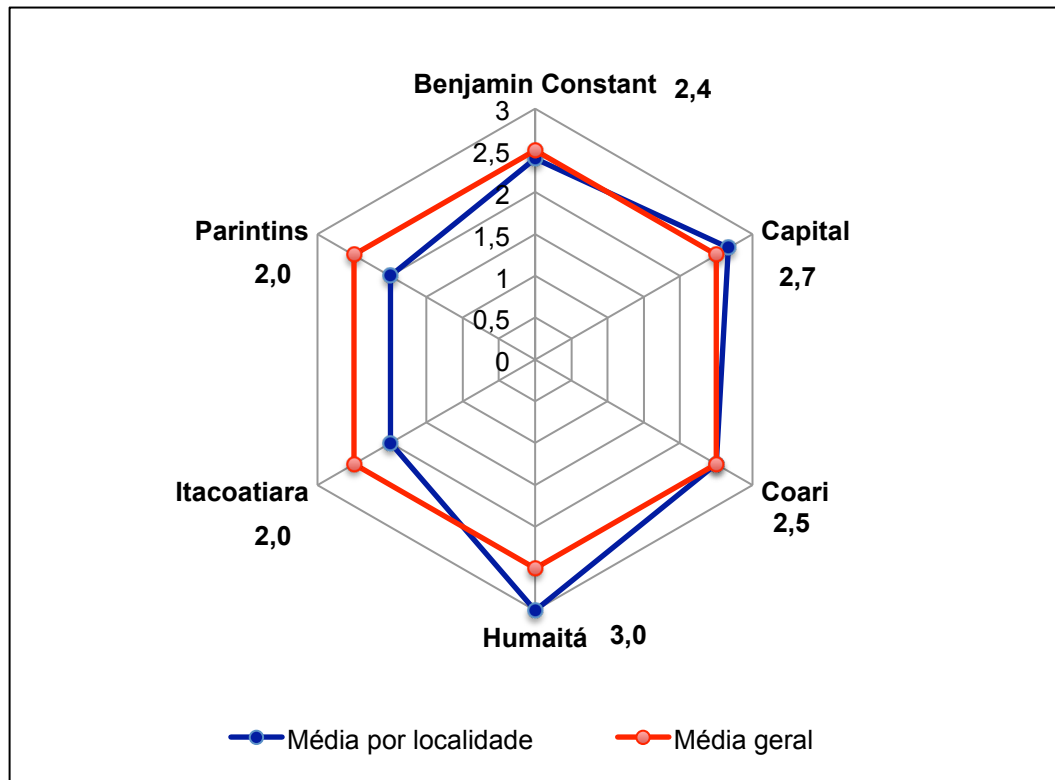
Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a tabela 20 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, normalidade no que diz respeito a demanda de serviços por pregoeiro (2,5). Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento regularidade por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a demanda de serviços por pregoeiro.

Observa-se que o município de Humaitá apresentou, em média, satisfação para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,0. Registre-se também que, segundo a tabela 20, a demanda de serviços por pregoeiro obteve avaliação acima da média geral (2,3).



Gráfico 33 – Avaliação da demanda de serviços por pregoeiro - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 33) é possível notar que os Pólos de Itacoatiara e Parintins posicionaram-se com os piores indicadores (2,0) em relação a demanda de serviços por pregoeiro.

Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

### 5.5.10 Cronograma de licitações

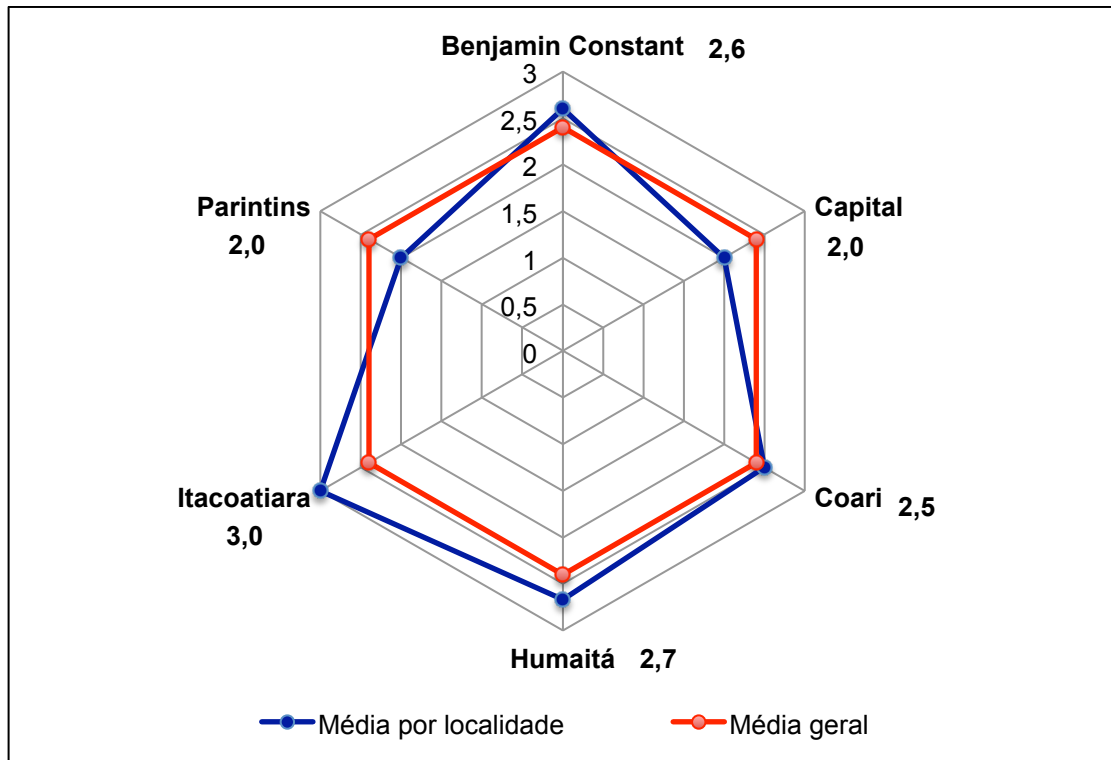
Tabela 21 – Avaliação do cronograma de licitações - UFAM/2012

Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	2,6	2,4	2,3
Capital	2,0		
Coari	2,5		
Humaitá	2,7		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	2,0		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a tabela 21 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, normalidade no que diz respeito ao cronograma de licitações (2,4). Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento regularidade por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange ao cronograma de licitações.

Gráfico 34 – Avaliação do cronograma de licitações - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 34) é possível notar que os Pólos da capital e Parintins posicionaram-se com os piores indicadores (2,0) em relação ao cronograma de licitações.

Em contrapartida o município de Itacoatiara apresentou, em média, satisfação para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,0. Registre-se também que, segundo a tabela 21, o cronograma de licitações obteve avaliação acima da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

### 5.5.11 Solicitação de licitação em tempo hábil

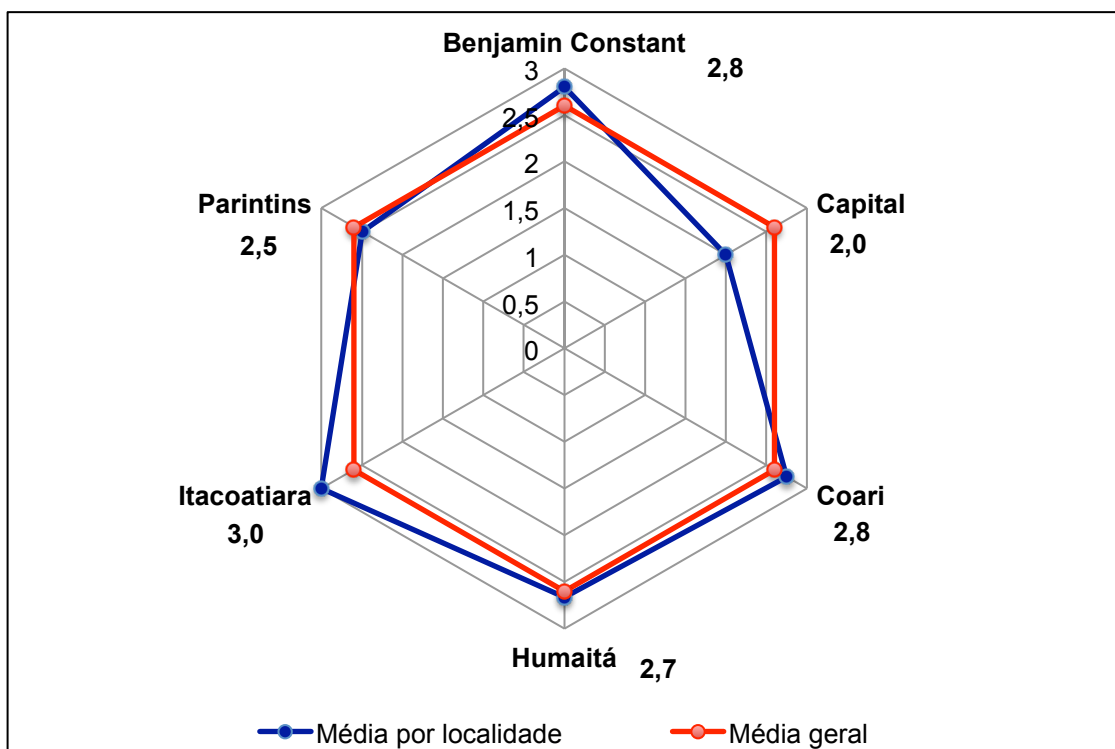
Tabela 22 – Avaliação da solicitação de licitação em tempo hábil - UFAM/2012

Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	2,8	2,6	2,3
Capital	2,0		
Coari	2,8		
Humaitá	2,7		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	2,5		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a tabela 22 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, normalidade no que diz respeito a solicitação de licitação em tempo hábil (2,6). Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento regularidade por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a solicitação de licitação.

Gráfico 35 – Avaliação da solicitação de licitação em tempo hábil - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 35) é possível notar que o Pólo da capital apresentou o pior indicador (2,0) em relação a solicitação de licitação em tempo hábil.

Em contrapartida o município de Itacoatiara apresentou, em média, satisfação para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,0. Registre-se também que, segundo a tabela 22, a solicitação de licitação em tempo hábil obteve avaliação acima da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

### 5.5.12 Padronização do edital

Tabela 23 – Avaliação da Padronização do edital - UFAM/2012

Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	2,4	2,3	2,3
Capital	2,3		
Coari	2,3		
Humaitá	3,0		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	1,5		

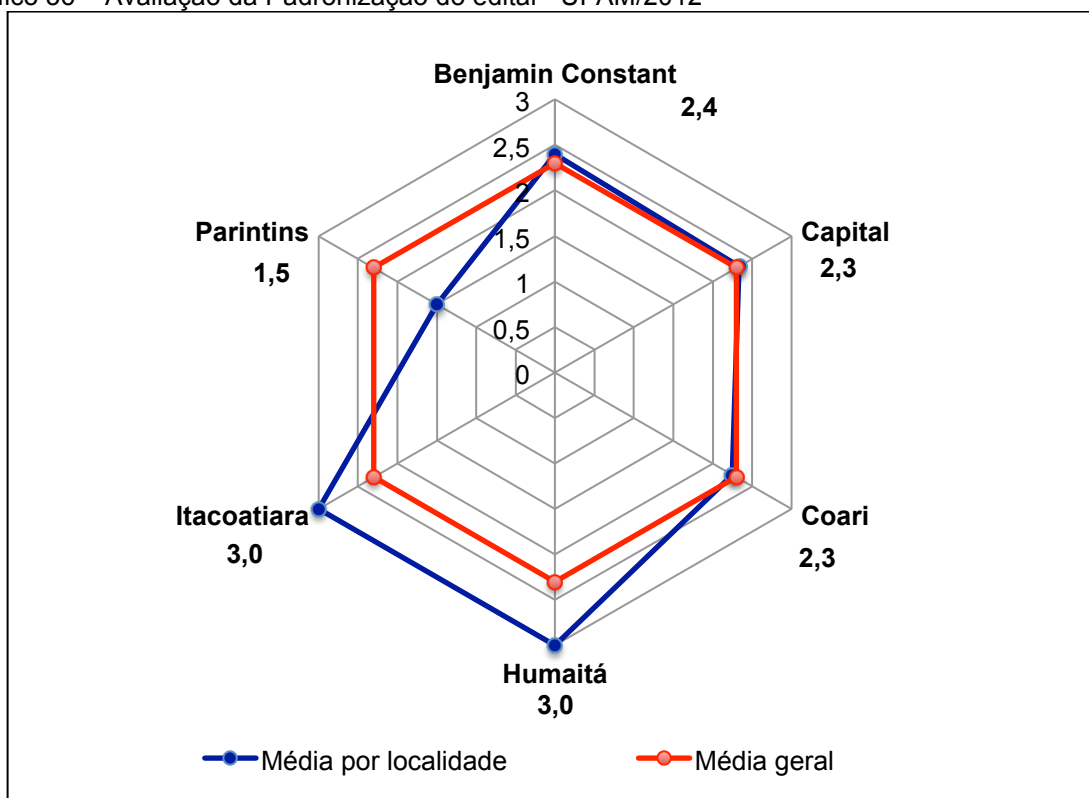
Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a tabela 23 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, normalidade no que diz respeito a padronização do edital (2,3).

É possível observar que os municípios de Humaitá e Itacoatiara apresentaram, em média, satisfação para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,0. Registre-se também que, segundo a tabela 23, a padronização do edital obteve avaliação igual a média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

A partir da análise da imagem (gráfico 36) é possível notar que o Pólo de Parintins apresentou o pior indicador (1,5) em relação a padronização do edital.

Gráfico 36 – Avaliação da Padronização do edital - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento regularidade por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a padronização do edital.

### 5.5.13 Sistema de informática e comunicação interna

Tabela 24 – Avaliação do sistema de TI e comunicação interna/UFAM/2012

Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	2,2	1,9	2,3
Capital	1,0		
Coari	2,0		
Humaitá	1,7		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	2,0		

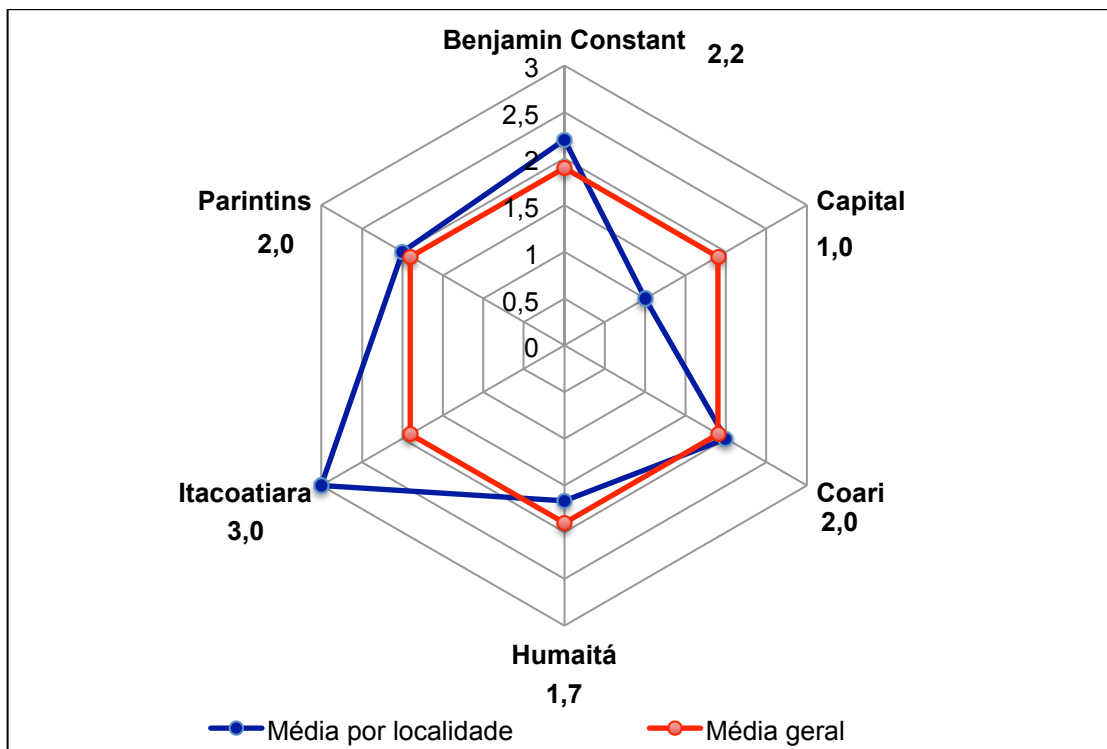
Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

De acordo com a tabela 24 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, pouca satisfação no que diz respeito ao sistema de informática e comunicação interna (1,9). Assim, infere-se que

esse item avaliado, embora haja sentimento baixa satisfação por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange ao sistema de informática e comunicação interna.

Gráfico 37 – Avaliação da TI e comunicação interna/UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 37) é possível notar que o Pólo da capital apresentou o pior indicador (1,0) em relação ao sistema de informática e comunicação interna.

Em contrapartida o município de Itacoatiara apresentou, em média, satisfação para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,0. Registre-se também que, segundo a tabela 24, o sistema de informática e comunicação interna obteve avaliação abaixo da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

#### 5.5.14 Parecer técnico administrativo

De acordo com a tabela 25 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, regularidade no que diz respeito ao parecer técnico administrativo (2,1).

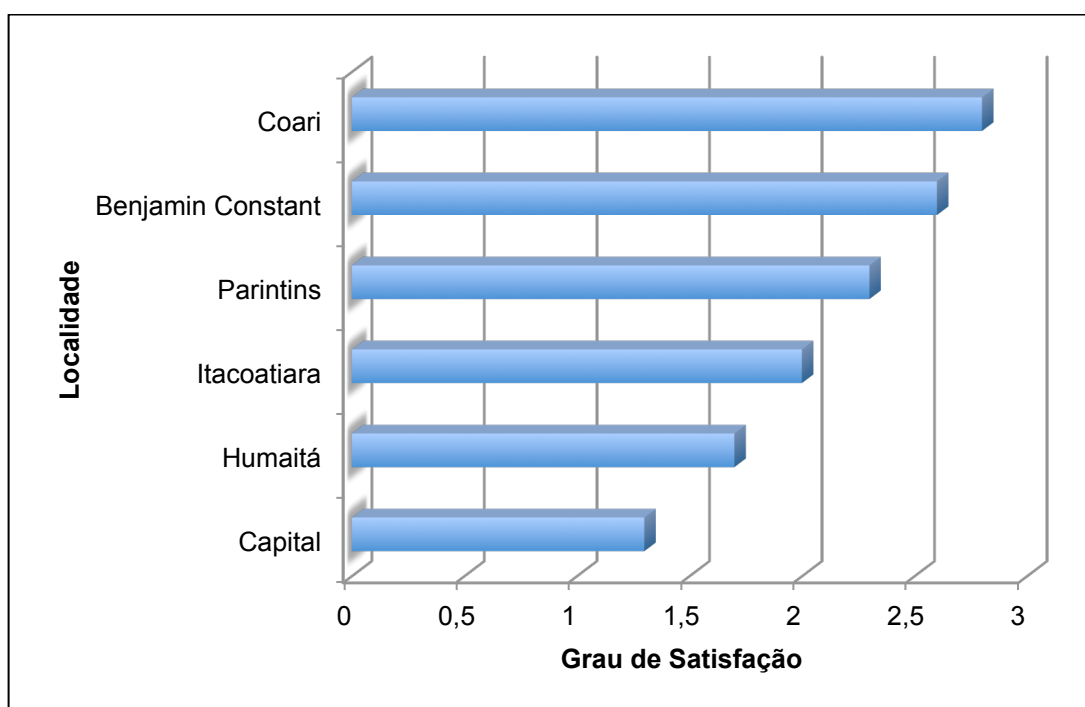
Tabela 25 – Avaliação do parecer técnico administrativo - UFAM/2012

Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	2,6	2,1	2,3
Capital	1,3		
Coari	2,8		
Humaitá	1,7		
Itacoatiara	2,0		
Parintins	2,3		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento normalidade por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange ao parecer técnico.

Gráfico 38 – Avaliação do parecer técnico administrativo - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 38) é possível notar que o Pólo da capital apresentou o pior indicador (1,3) em relação ao parecer técnico administrativo.

Em contrapartida o município de Coari apresentou, em média, regularidade para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 2,8. Registre-se também que, segundo a tabela 25, o parecer técnico administrativo obteve avaliação

abaixo da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

### 5.5.15 Organização interna do departamento

Tabela 26 – Avaliação da organização interna do departamento - UFAM/2012

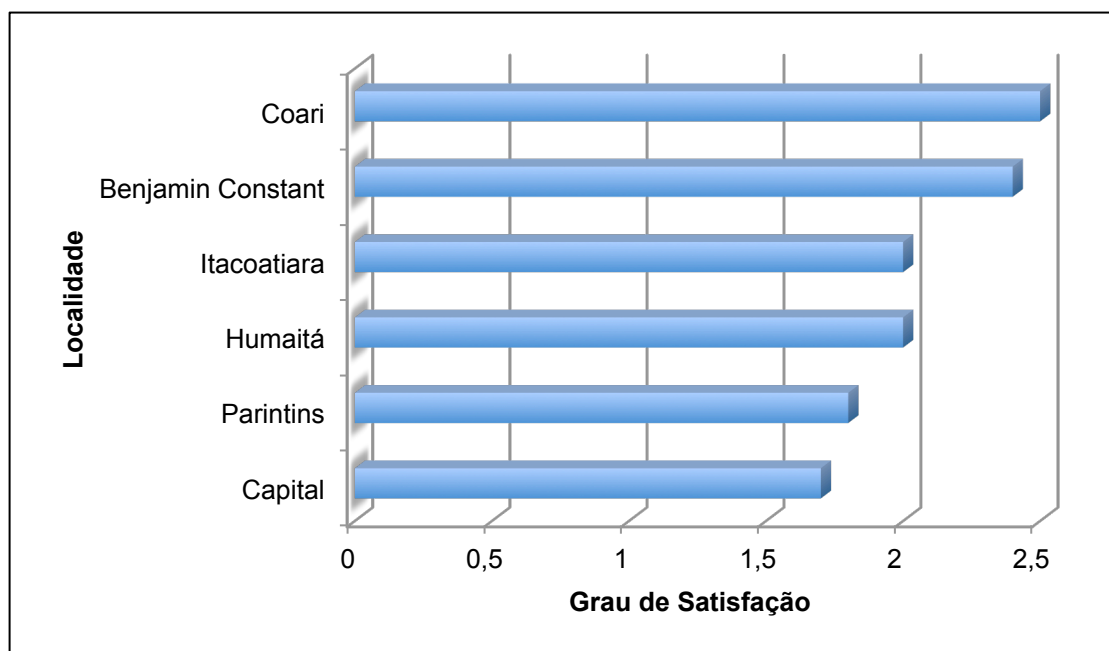
Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	2,4	2,1	2,3
Capital	1,7		
Coari	2,5		
Humaitá	2,0		
Itacoatiara	2,0		
Parintins	1,8		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

De acordo com a tabela 26 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, regularidade no que diz respeito a organização interna do departamento (2,1).

Gráfico 39 – Avaliação da organização interna do departamento - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento normalidade por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a organização



interna do departamento. A partir da análise da imagem (gráfico 39) é possível notar que o Pólo da capital apresentou o pior indicador (1,7) em relação ao parecer técnico administrativo.

Em contrapartida o município de Coari apresentou, em média, regularidade para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 2,5. Registre-se também que, segundo a tabela 26, a organização interna do departamento obteve avaliação abaixo da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

### 5.5.16 Estrutura física

Tabela 27 – Avaliação da estrutura física - UFAM/2012

Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	3,0	2,7	2,3
Capital	2,3		
Coari	3,0		
Humaitá	3,0		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	2,0		

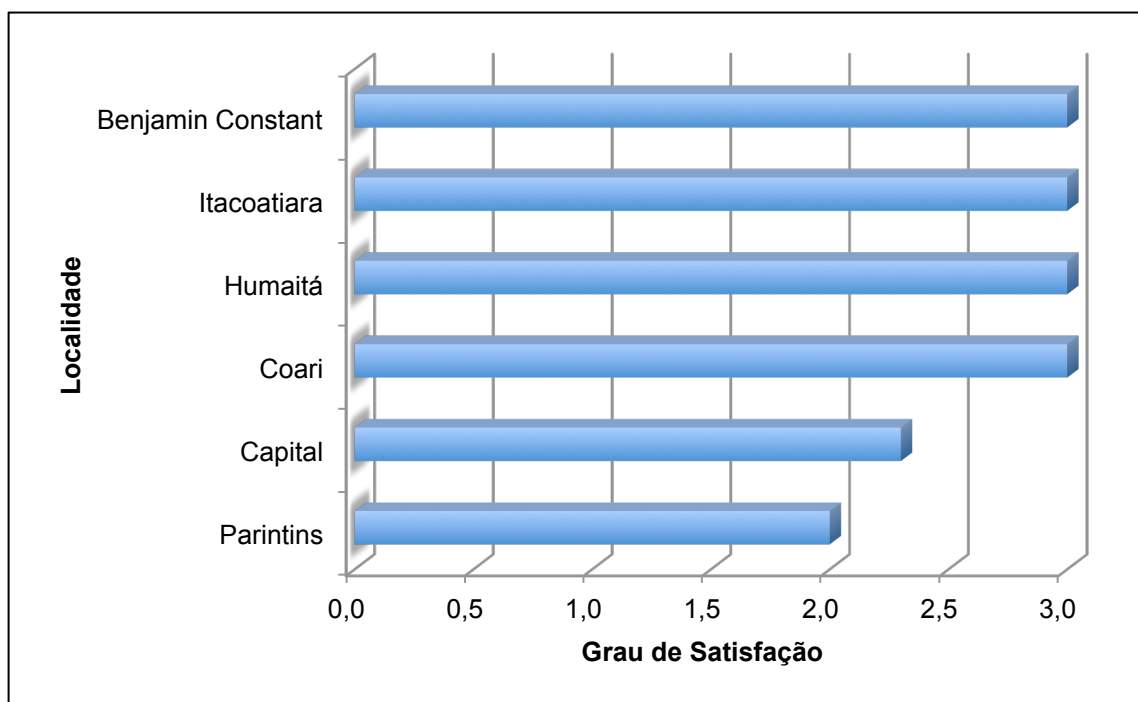
Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

De acordo com a tabela 27 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, regularidade no que diz respeito a estrutura física (2,7). Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento normalidade por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a estrutura física.

Registre-se também que, segundo a tabela 27, a estrutura física obteve avaliação acima da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

Gráfico 40 – Avaliação da estrutura física - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 40) é possível notar que o Pólo do município de Parintins apresentou o pior indicador (2,0) em relação a estrutura física.

Em contrapartida os municípios de Benjamin Constant, Coari, Humaitá e Itacoatiara apresentaram, em média, regularidade para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,0.

### 5.5.17 Valorização do servidor pela autoridade competente

Tabela 28 – Avaliação da valorização do servidor pela autoridade da UFAM/2012

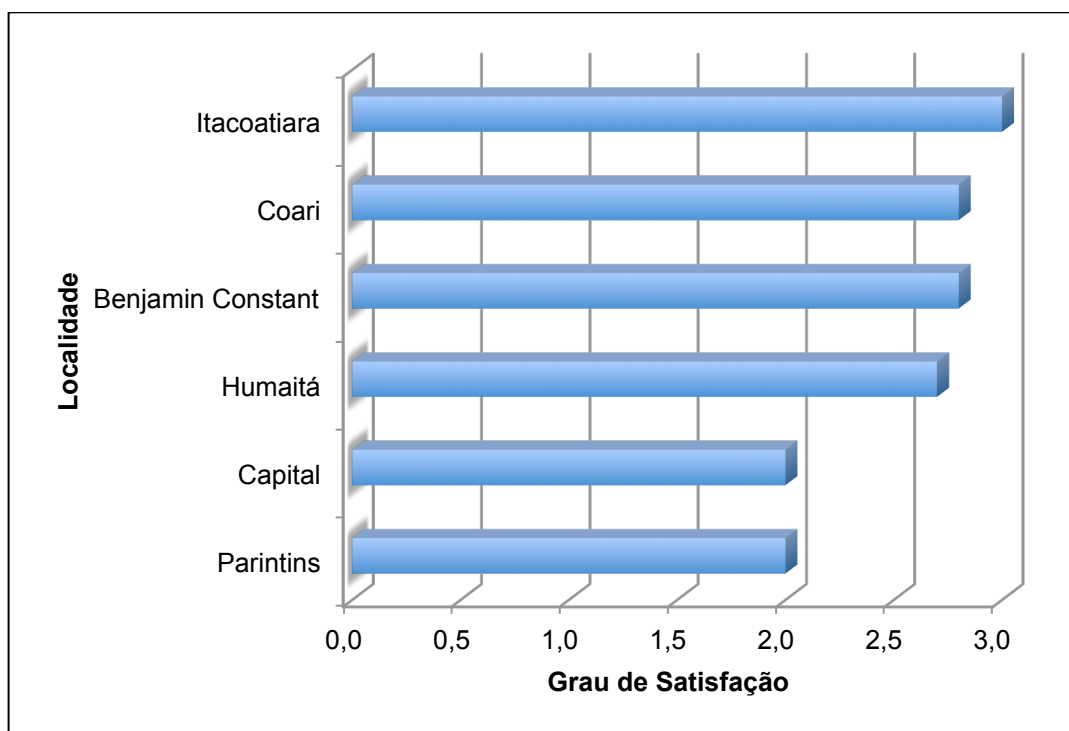
Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	2,8	2,5	2,3
Capital	2,0		
Coari	2,8		
Humaitá	2,7		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	2,0		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

De acordo com a tabela 28 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, regularidade no que diz respeito a valorização do servidor pela autoridade competente (2,5). Assim, infere-se

que esse item avaliado, embora haja sentimento normalidade por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a valorização do servidor.

Gráfico 41 – Avaliação da valorização do servidor pela autoridade/ UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 41) é possível notar que os Pólos da capital e Parintins apresentaram os piores indicadores (2,0) em relação a valorização do servidor pela autoridade competente.

Em contrapartida o município de Itacoatiara apresentou, em média, regularidade para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,0. Registre-se também que, segundo a tabela 28, a valorização do servidor pela autoridade competente obteve avaliação acima da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

### 5.5.18 Reciclagem, treinamento e cursos

Tabela 29 – Avaliação da Reciclagem, treinamento e cursos - UFAM/2012

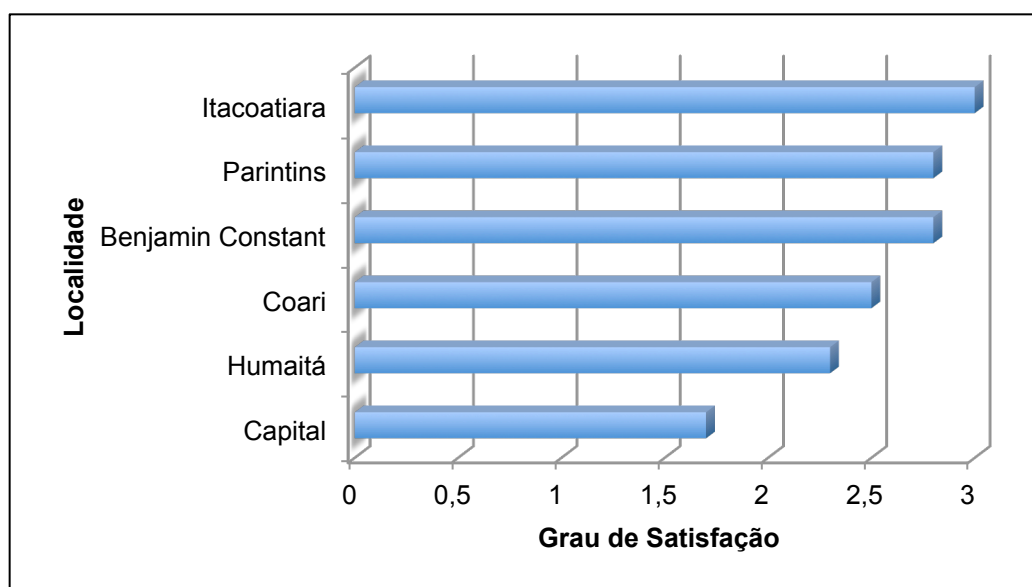
Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	2,8	2,5	2,3
Capital	1,7		
Coari	2,5		
Humaitá	2,3		
Itacoatiara	3,0		
Parintins	2,8		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

De acordo com a tabela 29 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, regularidade no que diz respeito a reciclagem/treinamento/cursos (2,5). Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento normalidade por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange a reciclagem/treinamento/cursos.

Gráfico 42 – Avaliação da Reciclagem, treinamento e cursos - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 42) é possível notar que o Pólo da capital apresentou o pior indicador (1,7) em relação a reciclagem, treinamento e cursos.

Em contrapartida o município de Itacoatiara apresentou, em média, regularidade para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 3,0.

Registre-se também que, segundo a tabela 29, a reciclagem/treinamento/cursos obteve avaliação acima da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

### 5.5.19 Mão-de-obra auxiliar (estagiários)

Tabela 30 – Avaliação da mão-de-obra auxiliar (estagiários) - UFAM/2012

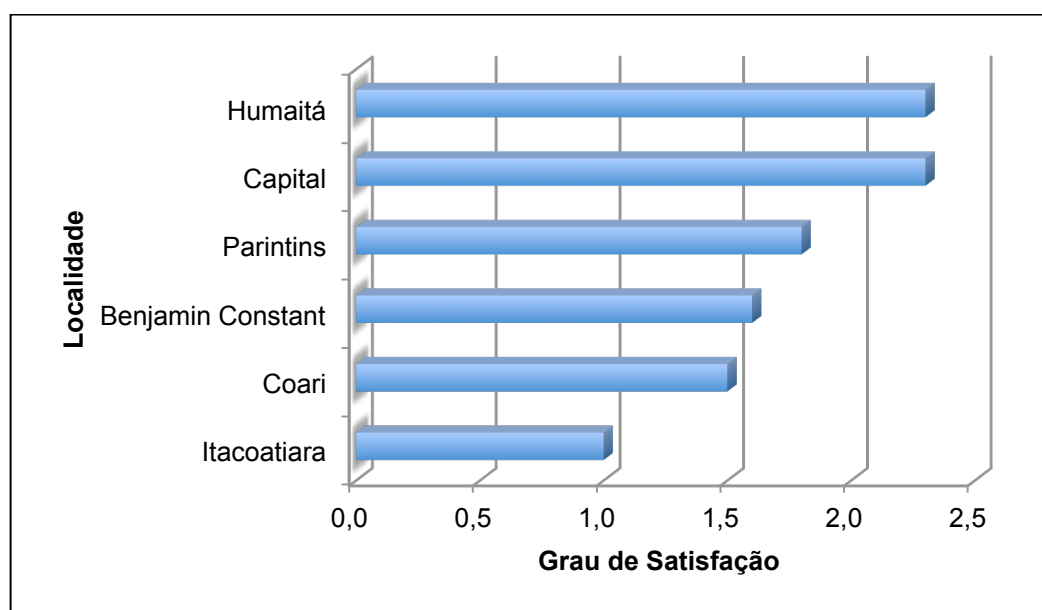
Localidade	Média por Pólo	Média do item	Média Geral
Benjamin Constant	1,6	1,8	2,3
Capital	2,3		
Coari	1,5		
Humaitá	2,3		
Itacoatiara	1,0		
Parintins	1,8		

Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

De acordo com a tabela 30 pode-se observar que os pólos da UFAM demonstraram, em média, segundo a escala de Likert, pouca satisfação no que diz respeito a mão-de-obra auxiliar (1,8). Assim, infere-se que esse item avaliado, embora haja sentimento baixa satisfação por parte dos entrevistados, necessita sofrer melhora no que tange aos estagiários.

Gráfico 43 – Avaliação da mão-de-obra auxiliar (estagiários) - UFAM/2012



Fonte: Pesquisa de campo, 2012.

\*(0-1)Insatisfeito (1,1-2)Pouco Satisfeito (2,1-3)Normal (3,1-4)Satisfeito (4,1-5)Muito Satisfeito

A partir da análise da imagem (gráfico 43) é possível notar que o Pólo de Itacoatiara apresentou o pior indicador (1,0) em relação a mão-de-obra auxiliar.

Em contrapartida a capital e o municípios de Humaitá apresentaram, em média, regularidade para com o item avaliado, vez que apresentou índice igual a 2,3. Registre-se também que, segundo a tabela 30, a mão-de-obra auxiliar obteve avaliação abaixo da média geral (2,3). Portanto, indica que esse serviço necessita, de um modo geral, ser melhorado ainda mais, assim como àqueles que apresentaram parâmetros menores.

## **6 LIMITAÇÃO DA PESQUISA**

A Pesquisa de satisfação com os pregoeiros estava prevista para acontecer inicialmente na segunda quinzena de maio até a primeira quinzena de Junho de 2012, porém esse tempo foi insuficiente pela distância entre os pólos, bem como pela dificuldade que o pesquisador teve para se ausentar do serviço, tendo em vista que, atualmente, na UFAM o quadro de pregoeiros é insuficiente para suportar as demandas necessárias para garantir o bom andamento das atividades que a instituição desenvolve a nível pedagógico e de extensão.

Registre-se que embora tenha ocorrido uma reunião o pesquisador encontrou dificuldades para realizar novas sessões em razão da logística envolvida para tal, contudo, os colaboradores pregoeiros vem-se mostrando dispostos a dar prosseguimento ao plano de gestão proposto, e para tanto será marcada nova reunião para discussão do mesmo.

## **7 CONCLUSÕES**

O plano de gestão proposto foi testado e revelou ser adequado para a UFAM, pois permitiu a melhora quali-quantitativa da realização dos pregões sem ferir a legislação vigente a atinente as contratações públicas (Lei n. 8.666/93).

O plano de gestão levou em consideração: O diagnóstico e acompanhamento do serviço, a avaliação da satisfação dos pregoeiros, o compartilhamento dos resultados junto aos seus colaboradores e a padronização dos itens estudados que obtiveram as melhores avaliações, assim como a correção daqueles que foram identificados na pesquisa como passíveis de melhorias.

Quanto aos resultados da pesquisa de satisfação, foi constatado a necessidade de se melhorar a prestação dos serviços alinhados a manutenção contínua do

cumprimento da legislação de compras, assim como manter-se, constantemente, vigilante a realização plena das rotinas de gestão visando ajustar o serviço para o alcance de níveis satisfatórios de qualidade.

Usando a escala likert da 1 a 5, a média geral de satisfação dos respondentes é de 2,3, o que demonstra que os pregoeiros se posicionaram por um sentimento de normalidade em relação aos serviços que se prestam na condução dos processos de licitação da Instituição. Ao se analisar o nível de satisfação entre os pólos da UFAM é possível perceber que os municípios de Benjamin Constant, Coari e Humaitá estão com níveis acima da média geral, ambos com média 2,5. No entanto, o município de Parintins apresentou grau de satisfação (2,0) abaixo da média geral.

Os serviços melhores avaliados foram: Interação com a procuradoria jurídica e a publicação do pregão no jornal em tempo hábil que obtiveram média de 3,1, sugerindo, portanto, satisfação dos entrevistados. Merece destaque também o item que tratava da interação com a autoridade superior, vez que obteve índice acima da média (3,0). A interação com o departamento requisitante de demanda apresentou indicador igual a média geral (2,3).

Por outro lado, precisa-se melhorar: O sistema de informática e comunicação interna (2,0), a mão-de-obra auxiliar (1,8) e o Planejamento de licitações no órgão (1,5). Com destaque para a solicitação de material eficiente e padronizada, seguido da solicitação interna para informar necessidades para o próximo período que foram os serviços de menor aceitação entre os pregoeiros (1,4).

Finalmente, após a análise geral dos dados, a principal conclusão da pesquisa foi que o plano de gestão desenvolvido e testado pode servir como um instrumento para que os gestores avaliem sistematicamente as rotinas do serviço de licitação e tracem planos de ação para documentar e disseminar as boas práticas identificadas, bem como plano de ação para corrigir os itens de menor satisfação investigada. Assim, com o uso das práticas administrativas alhures garantiu melhor eficiência das aquisições de bens e serviços na Universidade Federal do Amazonas mostrando, inclusive, os gargalos que são frequentes.

## **8 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA OS GESTORES DA UFAM**

Após a aplicação do plano de gestão, foram reformuladas as rotinas visando corrigir os itens que manifestamente ensejaram insatisfação por parte dos

entrevistados, bem como o Departamento de Material vem trabalhando pró-ativamente para reduzir e eliminar os problemas, por ventura, encontrados.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. De. *Manual do Planejamento Estratégico*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AMARAL, L. B. *Redução do desperdício de alimentos na Produção de refeições Hospitalares*. Monografia (Especialização e Gestão Pública) – Curso de gestão Pública, Faculdade, IBGEN, Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008.

ANDRADE, L.F. P.de. *Análise do modelo de planejamento do centro de pesquisas aggeu magalhães - CPqAM*. 2007. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Pernambuco, 2007.

ANDRADE, M. M, de. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARBÊDO, S. A. D. *Sistema de gestão da qualidade em serviços: Estudo de caso em Uma Biblioteca Universitária*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Minas Gerais, 2004.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V. *O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde - C&T/S*. Resvista de administração pública-RAP. Rio de Janeiro. 2008. disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n4/a03v42n4.pdf>. Acesso em 28 de abril de 2012.

BERNARDES, S. H; FARIA JÚNIOR, C. *Licitações e Contratos: Teoria, jurisprudência e mais 440 questões fundamentadas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.

BORNIA, A. C.; WERNKE, R. *Considerações acerca dos Conceitos e Visões sobre os Custos da Qualidade*. In Revista FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.77-88, Maio/Agosto de 2000. Disponível em:

[http://www.fae.edu/publicações/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/considerações\\_acerca\\_dos.pdf](http://www.fae.edu/publicações/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/considerações_acerca_dos.pdf). Acesso em: 13 de abril de 2011.

BRASIL. *Constituição da Republica Federativa do Brasil, 05 de outubro de 1988. Vade Mecum*. 10. ed. Editora Saraiva, 2010.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 8.666, de 21 de Junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal e institui normas sobre licitações e contratos. <http://www.presidencia.gov.br/legislacao>.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui a lei do Pregão. <http://www.presidencia.gov.br/legislacao>.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. <http://www.presidencia.gov.br/legislacao>.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. <http://www.presidencia.gov.br/legislacao>.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 3.555, de 08 de dezembro de 2000. Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. <http://www.presidencia.gov.br/legislacao>.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns. <http://www.presidencia.gov.br/legislacao>.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão  
<http://www.presidencia.gov.br/legislacao>.

\_\_\_\_\_. Instrução Normativa nº 04, de 19 de maio de 2008. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão  
<http://www.presidencia.gov.br/legislacao>.

BRAZ, P. *Manual prático de Administração Pública*. 2. ed. São Paulo: Editora JH Mizuno, 2012.

BRITO, F. O.; DACOL, S. A manufatura enxuta e a metodologia seis sigma em uma indústria de alimentos. ENEGEP, XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

BRONDANI, G.; BARBOSA, E. R. *Planejamento estratégico organizacional*. Revista Eletrônica de Contabilidade. UFSM. 2005. disponível em: [http:// w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a08vln02.pdf](http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a08vln02.pdf). Acesso em: 20 maio de 2012.

CERTO, S. C. *Administração Estratégica – Planejamento e Implantação de Estratégias*. 3. ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2010.

COLENCI, A. T; HERMOSILLA, J. L. G.; RODRIGUES, G. A. *Diferenças nas percepções de qualidade em serviços : Um estudo de caso*. ENEGEP, XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Curitiba, PR, 2002.

COLOÇO, R. B.; HOLANDA, L. B.; PORTERO-MCLELLAN, K. C. *Determinantes do grau de satisfação de pacientes internados referente a refeições oferecidas em um hospital universitário*. Revista de Ciência Médicas, Campinas, 2009. Disponível em: <http://www.puc-campinas.edu.br/centros/ccv/.../artigos/v18n3-1.pdf>. Acessado em: 26 de fevereiro de 2011.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. *Administração estratégica de serviços: Operações para o cliente*. São Paulo: Atlas, 2006.

CORREA, I. M. *Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais*. Rev. Adm. Pública [online]. 2007. disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003476122007000300006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122007000300006&lng=pt&nrm=iso) Acesso em 16 de maio de 2012.

COSTA, R. C. F.; COSTA, H. G. *Identificação de lacunas nos graus de importância associados a critérios de percepção da qualidade em instituição de ensino superior*. ENEGEP, XXIII ENCONTRO NACIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Ouro Preto, Minas Gerais, 2003.

CRESPO, A. A. *Estatística Fácil*. 19. ed. atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009.

CROSBY, P. B. *Qualidade falada a sério*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DAMIANI, J. H. de S.; GOMES, L. M. A. PINTO, A R da S.; SANTOS, F. F.; SILVA, R. L. *Identificação de riscos em compras do setor público: um estudo de caso*. Revista de Gestão e Projetos – GEP. São Paulo. 2011. Disponível em <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/31/139>. Acesso em 29 de abril de 2012.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FARIA, A. N. de. *Introdução à Administração*. 2. ed., Rio de Janeiro: Rio Fundo, 1993.

FARIA, J. C. *Administração – Introdução ao Estudo*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

FEIGENBAUM, A. V. *Controle da qualidade total: gestão e sistemas*. São Paulo: Makron, 1994.

GANDIN, D. *Planejamento como prática educativa*. 15. ed. São Paulo: Loyola, 2002.

- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- JURAN, J. M. *Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofias da qualidade*. São Paulo: Makron, 1991.
- KWASNICKA, E. L. *Introdução à Administração*. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2004.
- MALHOTRA, N. k. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada; tradução Laura Boccoo*. 4. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2006.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- MEIRELLES, H. L. *Licitação e contrato administrativo*. 15. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.
- MELLO, C. A. B. de. *Curso de direito administrativo*. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.
- MOTTA, C. P. C. *Eficácia nas licitações e contratos*. 12. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2011.
- PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PFÄFFENZELLER, A. A. *Assistência Nutricional Hospitalar: Um estudo da satisfação dos clientes da Santa Casa de Porto Alegre*. Dissertação (Mestrado em engenharia) – Programa de Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- SILVA, A. da. *Administração básica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- SILVA, L. da. *Qualidade do atendimento na saúde pública municipal da Barra de São Francisco*. Centro de Educação Tecnológica São Francisco. Espírito Santo, 2004.
- STEIN, F. *O Planejamento estratégico nas médias e grandes indústrias do Vale dos Sinos*. 2000 Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul –UFRGS, Rio Grande do Sul, 2000.
- TRINDADE JUNIOR, F. U. Da. *Planejamento das Licitações: O Planejamento das Licitações Públicas como Fator de Eficiência*. 2009. Monografia (Especialização em Gestão de Logística na Administração pública). Gestão de Logística na Administração Pública, Centro Universitário do Distrito Federal - UDF, Brasília, 2000.
- VERGARA, S C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APENDICE**

### **1. Questionário de Pesquisa**

## **2. Autorização de imagem do entrevistado**