

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB PLANALTINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

LUCIANO CORDOVA TOLENTINO

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

BRASÍLIA-DF

2021

LUCIANO CORDOVA TOLENTINO

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP/FUP), da Universidade de Brasília (UnB), como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi

BRASÍLIA-DF

2021

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

TT649a TOLENTINO, LUCIANO CORDOVA
 AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS DE TECNOLOGIA DA
 INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA / LUCIANO CORDOVA
 TOLENTINO; orientador Mauro Eduardo Delgrossi. -- Brasília,
 2021.
 141 p.

 Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão
 Pública) -- Universidade de Brasília, 2021.

 1. Gestão de Compras Públicas. 2. Indicadores de
 desempenho. 3. Mensuração do desempenho. 4. Avaliação. I.
 Delgrossi, Mauro Eduardo, orient. II. Título.

LUCIANO CORDOVA TOLENTINO

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi

Orientador e Presidente da banca

PPGP/UnB

Prof. Dr. Caio César de Medeiros Costa

Examinador – Membro externo

PPGA-UnB

Prof.^a Dr.^a Lucijane Monteiro de Abreu

Examinadora – Membro interno

PPGP/UnB

Prof. Dr. André Nunes

Examinador – Membro Suplente

PPGP/UnB

Brasília-DF, 24 de fevereiro de 2021.

AGRADECIMENTOS

Só quem viveu essa experiência sabe o quão corrida e cansativa é a jornada de um mestrando. Agradecer é um gesto importante que conseguimos exprimir muito sentimento em algo que parece ser tão simples.

Agradeço, primeiramente, ao meu esposo Clécio que me encorajou desde o início dessa caminhada, seja com auxílio em um recurso lá na fase de classificação ou para me ouvir repetidamente ensaiando para uma apresentação. Ele sempre que tem ouvido todas as euforias e as inquietudes, sempre ao meu lado independente de qual seja a situação.

Gratidão aos meus amigos Andiará que me avisou do processo seletivo e sem isso não estaria aqui, e ao Hermes que me emprestou equipamentos que foram bastante úteis nesses dois anos de caminhada. Aos meus amigos de setor que me apoiaram incondicionalmente, trabalhando até a mais para que eu pudesse estar afastado para me dedicar ao mestrado.

Às minhas amigas mais que especiais que fiz durante o mestrado, Sheyla e Julianne. Como foi bom poder conhecer vocês e vivenciar essa rotina juntos, compartilhando os anseios, os desesperos, as horas mal dormidas, as madrugadas fazendo trabalhos, mas, principalmente, os momentos de inúmeras risadas que demos juntos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi, que sempre esteve me acompanhando e, de uma forma leve e sadia, conseguindo extrair o meu melhor. Falando em Professores, gostaria muito de agradecer, em especial, aos Professores do PPGP Alexandre, Lucijane, Elaine e Jonilto por toda sabedoria e experiência compartilhadas.

Agradeço a Deus e a todos que, direta ou indiretamente, proporcionaram a realização deste sonho.

RESUMO: Uma das mais importantes e sensíveis áreas são as contratações públicas, uma vez que movimentam grande volume de recursos financeiros, bem como fornece subsídios para que as atividades-fim de seus respectivos órgãos e entidades sejam realizadas com sucesso. Nesse contexto, destaca-se que os indicadores são instrumentos de gestão primordiais no monitoramento e avaliação das organizações, possibilitando o acompanhamento do alcance de metas, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança, e especialmente neste trabalho, na avaliação do desempenho das compras públicas. O objetivo do estudo em questão é a avaliação das compras públicas de tecnologia da informação na Universidade de Brasília. Esta dissertação adotará o formato *multipaper*, ou seja, a elaboração da dissertação com um conjunto de artigos, sendo que cada um deles possui características próprias como objetivos, referencial teórico, método de pesquisa, resultados, discussões e conclusões. O Estudo I teve como objetivo o levantamento de indicadores de Gestão de Compras Públicas, por meio de uma revisão de literatura que segue o protocolo proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), abrangendo artigos publicados na base *Web of Science*, nos últimos cinco anos. Para se alcançar o estado da arte sobre os indicadores de gestão de compras, a revisão identificou trinta e oito indicadores, sendo possível verificar ainda lacunas metodológicas que poderão ser objeto de pesquisas futuras. O Estudo II analisou os indicadores coletados no Estudo I, utilizando a metodologia da cadeia de valor e os seis indicadores do Desempenho – chamados 6E's –, conforme o metamodelo apresentado no *Guia Referencial de Medição do Desempenho* proposto pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). De acordo com cada ficha dos indicadores, os dados foram coletados e, como resultado, obteve-se um desempenho agregado final de 75,70 de uma nota máxima de 100. Reforça-se que o desempenho agregado foi satisfatório para o período avaliado, tendo em vista que toda a gestão de compras de TIC foi descentralizada para a STI em meados de 2017, ou seja, somente três anos executando suas compras de forma independente. Dessa forma, a medição do desempenho das compras públicas permite que a alta gestão consiga entender como o fluxo de compras se desenvolve dentro da organização, como está sendo realizada essa atividade logística e como ela impacta na atividade-fim da organização, possibilitando impor esforços para aprimoramento dessa atividade.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Compras Públicas. Indicadores de desempenho. Mensuração do desempenho. Avaliação.

ABSTRACT: One of the most important and sensitive areas is public procurement, since it moves a large volume of financial resources, as well as providing subsidies for the final activities of their respective bodies and entities to be carried out successfully. In this context, it is highlighted that the indicators are essential management tools in the monitoring and evaluation of organizations, enabling the monitoring of the achievement of goals, quality improvements, correction of problems and needs for change, and especially in this work, in the performance evaluation of public purchases. The objective of the study in question is the evaluation of public purchases of information technology at the University of Brasilia. This dissertation will adopt the multipaper format, that is, the elaboration of the dissertation with a set of articles, each of which has its own characteristics such as objectives, theoretical framework, research method, results, discussions and conclusions. Study I aimed to survey Public Procurement Management indicators, through a literature review that follows the protocol proposed by Cronin, Ryan and Coughlan (2008), covering articles published in the Web of Science database, in the last five years old. In order to achieve the state of the art on purchasing management indicators, the review identified thirty-eight indicators, and it is also possible to verify methodological gaps that may be the subject of future research. Study II analyzed the indicators collected in Study I, using the value chain methodology and the six Performance indicators - called 6E's -, according to the metamodel presented in the Performance Measurement Reference Guide proposed by the Ministry of Planning, Budget and Management (MPOG). According to each indicator sheet, the data were collected and, as a result, a final aggregate performance of 75.70 out of a maximum score of 100 was obtained. It is reinforced that the aggregate performance was satisfactory for the period evaluated, having considering that the entire ICT procurement management was decentralized to STI in mid-2017, that is, only three years executing its purchases independently. In this way, measuring the performance of public procurement allows top management to understand how the purchasing flow develops within the organization, how this logistical activity is being carried out and how it impacts on the organization's core activity, enabling efforts to be improved this activity.

KEYWORDS: *Public Procurement Management. Performance indicators. Performance measurement. Evaluation.*

LISTA DE SIGLAS

| | |
|------------|---|
| BCE | Biblioteca Central |
| CATMAT | Catálogo de Materiais |
| CF | Constituição Federal |
| COL | Coordenação de Licitação |
| ComprasNet | Sistema de Compras Governamentais do Governo Federal. |
| DACTIC | Divisão de Aquisição e Contratações de Tecnologia da Informação e Comunicação |
| DASP | Departamento Administrativo do Serviço Público |
| DCO | Diretoria de Compras |
| EBC | <i>Economía del Bien Común</i> |
| GDF | Governo do Distrito Federal |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| KPI | <i>Key Performance Indicators</i> |
| ME/EEP | Microempresa / Empresa de Pequeno Porte |
| MPOG | Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão |
| NPM | <i>New Public Management</i> |
| OCDE | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| ODS | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| PAC | Plano Anual de Contratações |
| PDI | Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição |
| PDTI | Plano Diretor de Tecnologia da Informação |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PRC | Prefeitura do Campus |
| SEI | Sistema Eletrônico de Informações |
| STI | Secretaria de Tecnologia da Informação |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| TIC | Tecnologia da Informação e Comunicação |
| UG | Unidade de Gestão |
| UnB | Universidade de Brasília |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Relação entre cadeia de valor e os 6E's | 26 |
| Figura 2 - Dimensões, temas e subtemas | 27 |
| Figura 3 - Protocolo da Revisão de Literatura..... | 30 |
| Figura 4 - Unidades Executoras da UnB | 55 |
| Figura 5 - Organograma institucional | 56 |
| Figura 6 - Fluxo da Gestão de Compras..... | 60 |
| Figura 7 - Cadeia de Valor da Gestão de Compras..... | 61 |
| Figura 8 - Dimensões do 6E's do Desempenho | 63 |
| Figura 9 - Correlação entre Cadeia de Valor e os 6 E'S | 63 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Grau de Instrução..... | 57 |
| Gráfico 2 - Gráfico 2 - Chefia, direção, assessoria..... | 57 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1– Indicadores e metas 2018 a 2022 | 17 |
| Quadro 2 - Síntese dos objetivos desta dissertação | 19 |
| Quadro 3 - Síntese de autores por tema e subtema | 28 |
| Quadro 4 - Indicadores por dimensões dos 6E's | 35 |
| Quadro 5 - Modelos de Administração Pública e marco regulatório..... | 47 |
| Quadro 6 - Tipologia de pesquisa e coleta dos dados..... | 54 |
| Quadro 7 - Desdobramento da dimensão dos E's em indicadores..... | 65 |
| Quadro 8 - Indicadores excluídos | 66 |
| Quadro 9 - Estrutura de ponderação..... | 67 |
| Quadro 10 - Matriz de Avaliação dos Indicadores por critérios de seleção..... | 68 |
| Quadro 11 - Escala de Notas..... | 71 |
| Quadro 12 - Notas dos Indicadores..... | 71 |
| Quadro 13 - Nota do Desempenho agregado..... | 74 |
| Quadro 14 - Meta do objeto Cronograma | 77 |
| Quadro 15 - Meta do objeto Contratações Compartilhadas..... | 78 |
| Quadro 16 - Meta do objeto Tecnologia | 78 |
| Quadro 17 - Meta do objeto Demandas | 79 |
| Quadro 18 - Meta do objeto Contratos | 80 |
| Quadro 19 - Meta do objeto Licitação | 80 |
| Quadro 20 - Meta do objeto Satisfação | 81 |
| Quadro 21 - Meta do objeto Execução Financeira | 82 |
| Quadro 22 - Meta do objeto Execução Financeira | 83 |
| Quadro 23 - Meta do objeto Processos | 84 |
| Quadro 24 - Meta do objeto Demandas | 84 |
| Quadro 25 - Meta do objeto Certificados | 85 |
| Quadro 26 - Meta do objeto Contratação..... | 85 |
| Quadro 27 - Meta do objeto Sanções | 86 |
| Quadro 28 - Nota da Dimensão | 88 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1.1 | PROBLEMA DE PESQUISA..... | 14 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 15 |
| 1.1.1 | Objetivo geral..... | 15 |
| 1.1.2 | Objetivos específicos..... | 15 |
| 1.2 | RELEVÂNCIA DO ESTUDO..... | 15 |
| 1.3 | ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO..... | 17 |
| 2 | ESTUDO I - SÍNTESE DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE COMPRAS: UMA VISITA À LITERATURA | 20 |
| 2.1 | INTRODUÇÃO..... | 21 |
| 2.2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 22 |
| 2.2.2 | Política Pública de Compras e a Responsabilidade Social..... | 22 |
| 2.2.3 | Contratação Pública Responsável e Sustentável..... | 23 |
| 2.2.4 | Indicadores de Gestão de Compras..... | 24 |
| 2.2.5 | Dimensões, temas e subtemas..... | 25 |
| 2.3 | METODOLOGIA..... | 29 |
| 2.4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 32 |
| 2.5 | CONCLUSÕES..... | 38 |
| 2.6 | REFERÊNCIAS | 40 |
| 3 | ESTUDO II – DESEMPENHO DAS COMPRAS PÚBLICAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC) NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA | 43 |
| 3.1 | INTRODUÇÃO..... | 45 |
| 3.2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 46 |
| 3.2.2 | Administração Pública..... | 46 |
| 3.2.3 | Compras Públicas..... | 48 |
| 3.2.4 | Indicadores de desempenho..... | 49 |
| 3.2.5 | Medição do desempenho..... | 50 |
| 3.3 | METODOLOGIA..... | 52 |
| 3.3.2 | Tipo de Pesquisa..... | 52 |
| 3.3.3 | Procedimentos de coleta de dados | 53 |
| 3.3.4 | Caracterização da organização..... | 54 |
| 3.3.5 | Guia Referencial para medição do Desempenho..... | 56 |
| 3.4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 57 |
| 3.4.1 | Dimensão Eficiência..... | 77 |
| 3.4.2 | Dimensão eficácia | 79 |
| 3.4.3 | Dimensão Efetividade..... | 81 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.4.4 | Dimensão Economicidade..... | 82 |
| 3.4.5 | Dimensão Execução..... | 82 |
| 3.4.6 | Dimensão Excelência..... | 85 |
| 3.4.7 | Destaques de indicadores analisados de forma isolada..... | 87 |
| 3.4.8 | Sob a perspectiva de todas as dimensões | 88 |
| 3.5 | CONCLUSÕES..... | 89 |
| 3.6 | REFERÊNCIAS | 92 |
| 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 97 |
| 5 | REFERÊNCIAS GERAIS | 100 |
| | APÊNDICES..... | 109 |
| | APÊNDICE A - Carta de Apresentação | 109 |
| | APÊNDICE B - Questionário sobre Relevância dos Indicadores de Gestão de Compras..... | 110 |
| | APÊNDICE C – Fichas dos Indicadores..... | 114 |

1 INTRODUÇÃO

A Falha na eficiência, eficácia e efetividade representaram as principais causas relacionadas à crise do Estado moderno. Assim, o *New Public Management* (NPM) surgiu como resposta à crise, utilizando a lógica empresarial baseada em princípios mercadológicos aplicados na administração pública (DENHART, 2011; ANDION, 2012).

A reforma do aparelho do Estado nos anos 90 contribuiu para a implantação de modelos gerenciais no Brasil, procurando maior eficiência técnica. O objetivo era desenvolver os sistemas de gestão pública permitindo maior transparência nas implementações das ações governamentais, e inclusive, possibilitando seu acompanhamento e avaliação, bem como disponibilização de informações para o governo e para a sociedade (Bresser-Pereira, 1995).

Nesta direção, a Administração Pública necessita que suas áreas trabalhem sincronizadas para o seu bom funcionamento gerencial. Uma das mais importantes e sensíveis áreas são as contratações públicas, uma vez que movimenta grande volume de recursos financeiros, bem como fornece subsídios para que as atividades fins de seus respectivos órgãos e entidades sejam realizadas com sucesso.

Por possuir um papel estratégico para a instituição e por estar diretamente ligada a qualquer departamento, as compras públicas interferem diretamente na realização dos trabalhos e, conseqüentemente, dos resultados alcançados pelas instituições e programas públicos (BATISTA; MALDONADO, 2008).

Ademais, a política pública de compras por meio do poder de compra do Estado pode exercer um papel chave na indução a processos de desenvolvimento, envolvendo transformações sociais e econômicas (RUTTAN, 2006).

Para a realização dos gastos públicos por meio das contratações públicas, as organizações devem seguir vários trâmites e obedecer às diversas legislações vigentes, que interna e externamente influenciam seu ambiente institucional (LOBÃO, 2016). No caso das compras públicas brasileiras, a observância da Lei nº 8.666/93 que estabelecem as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos é de observância obrigatória. Não obstante, existem várias outras legislações infralegais como portarias, decretos, instruções normativas que devem ser seguidas para a realização do procedimento da contratação pública.

Por outro lado, para se acompanhar e monitorar as ações públicas, as organizações privadas e cada vez mais as instituições públicas têm utilizado indicadores de desempenho. Para Jannuzzi (2009), os indicadores permitem que as dimensões sociais de interesse sejam traduzidas em termos operacionais.

Eles se prestam a subsidiar as atividades de planejamento público e a formulação de políticas sociais nas diferentes esferas de governo, possibilitam o monitoramento das condições de vida e bem-estar da população por parte do poder público e sociedade civil e permitem o aprofundamento da investigação acadêmica sobre a mudança social e sobre os determinantes dos diferentes fenômenos sociais (JANUZZI, 2009).

Tendo em vista que os indicadores subsidiam a atividade de planejamento público e políticas sociais (JANUZZI, 2009), percebe-se que uma eficiente gestão com o uso de indicadores impacta positivamente nas ações dos gestores públicos, inclusive àqueles relacionados as compras públicas. Ademais, consoante Osborne e Gaebler (1998) “se os resultados não forem avaliados, não há como distinguir sucesso de insucesso”. Assim, torna-se essencial que se avalie e meça o desempenho das compras públicas.

Nesse contexto, destaca-se que os indicadores são instrumentos de gestão primordiais no monitoramento e avaliação das organizações, possibilitando o acompanhamento do alcance de metas, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança (BRASIL, 2010), e especialmente neste trabalho, na avaliação do desempenho das compras públicas (CABRAL; REIS; SAMPAIO, 2015).

Dessa forma, a medição do desempenho das compras públicas permite que a alta gestão consiga entender como o fluxo de compras se desenvolve dentro da organização, como está sendo realizada essa atividade logística e como ela impacta na atividade fim da organização, possibilitando impor esforços para aprimoramento dessa atividade.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As compras públicas são atividades meio que possibilitam o alcance dos objetivos da organização, bem como influencia na sua atividade finalística (LUIZA; CASTRO; NUNES, 1999).

Desta forma, indaga-se: Quais são os indicadores de desempenho na gestão de compras públicas registrados na literatura? Como estes indicadores de desempenho poderiam ser utilizados em uma avaliação das compras públicas na Universidade de Brasília?

1.2 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a gestão de compras públicas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC por meio da aplicação do modelo 6E's – isto é, modelo que prevê seis características iniciadas com a letra E, a saber: Eficiência, Eficácia, Efetividade, Economicidade, Excelência, Execução – na Universidade de Brasília.

1.1.2 Objetivos específicos

- I - Identificar indicadores para a gestão das compras públicas, por meio de uma revisão de literatura, contemplando o estado da arte no tema;
- II - Identificar o fluxo da gestão de compras de TIC na UnB;
- III - Criar a cadeia de valor da Gestão de Compras de TIC na UnB;
- IV - Mensurar o desempenho das Compras Públicas de TIC na UnB;

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Dentre várias áreas da Administração Pública, uma das mais sensíveis e importantes atividades dentro da atividade logística são as compras públicas. Ao mesmo tempo que uma organização é influenciada pelo processo de compras, o ciclo socioeconômico também é moldado e, dessa forma, evidencia o valor estratégico que as contratações públicas possuem, bem como o poder de compra do Estado (PAIM TERRA, 2018).

É extremamente importante que os gestores públicos entendam e discutam sobre as compras públicas, que apesar de fazer parte da atividade-meio, possui uma função finalística devido a seu valor estratégico (PAIM TERRA, 2018).

Destarte, a área de compras públicas ainda carece de ajustes em termos de gestão e governança na Administração Pública brasileira e, mesmo com os avanços ocorridos por tecnologias ou legislações inovadoras, ainda possuem barreiras que dificultam a execução de forma estratégica (PAIM TERRA, 2018).

Ressalta-se, ainda, o aumento da importância das compras nas organizações públicas devido à pressão constante do governo por redução nos gastos e a exigência dos cidadãos por maior transparência e eficiência nas compras governamentais.

Segundo Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), no que concerne à economia, o mercado de compras governamentais corresponde, em média, a

13% do produto interno bruto (PIB) brasileiro, conferindo ao Estado uma fatia considerável como consumidor nacional. Segundo Araújo Júnior (2018) esse valor pode chegar a corresponder 17,9% do Produto Interno Bruto - PIB no mundo.

Por sua vez, em relação a indicadores, o estabelecimento da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, a qual contém o conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, ratifica a importância de se medir e avaliar as contratações públicas ao estabelecer o seguinte indicador 'Meta 12.7 - Promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais'. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019), esse indicador ainda não possui metodologia global estabelecida, sendo classificado como *Tier III*.

Nesta mesma direção, existem várias orientações dos órgãos de controle e fiscalização para que a Administração Pública mantenha indicadores na sua gestão. No Referencial Básico de Governança aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do Tribunal de Contas da União - TCU de 2014, estabelecem como prática a definição da missão, visão e a estratégia da organização, compreendendo objetivos, iniciativas, indicadores e metas de desempenho (BRASIL, 2014). A seguir, transcreve-se trecho do Acórdão 3072/2016 – 1ª Câmara do egrégio Tribunal de Contas da União (TCU):

Ementa: recomendação ao (...) que, com base na "Prática E2.2 - Estabelecer a estratégia da organização", do Referencial Básico de Governança - TCU (2014), avalie a oportunidade e conveniência de **rever seus indicadores de desempenho, com vistas a construir sistema de indicadores que sejam úteis para a gestão estratégica da unidade.** (BRASIL, 2016) (grifo nosso)

Nos últimos cinco anos, consoante dados do Portal da Transparência, a Universidade de Brasília - UnB, movimentou 4.334 processos de compras, no valor total de R\$ 924.589.175,88. Em contato com a Diretoria de Compras – DCO da UnB, foi informado que atualmente não há nenhuma avaliação realizada utilizando indicadores de desempenho. Entretanto, a Universidade segue os padrões exigidos pelos normativos públicos, bem como presta contas em seus relatórios de gestão. Neste último documento, é possível encontrar os seguintes indicadores para o alcance do objetivo *Fomentar a melhoria na gestão das aquisições de bens e serviços* que está diretamente relacionado com o tema gestão de compras, conforme a seguir.

Quadro 1 – Indicadores e metas 2018 a 2022

| | | | |
|---|---|---|----------|
| 5.1 Índice de Demandas Encaminhadas para Licitação | 2018: 10% 2019: 12% 2020:14% 2021:16% 2022:18% | (Quantidade de demandas encaminhadas para licitação/Total de demandas recebidas)x100 (157/1907)x100=8% | CAIP/DCO |
| 5.2 Índice de Demandas Encaminhadas para Contratação Direta | 2018: 14% 2019: 12% 2020: 10% 2021: 10% 2022: 10% | (Demandas encaminhadas para contratação direta/Total de demandas recebidas)x100 (259/1907)x100=14% | CAIP/DCO |
| 5.3. Índice de Recursos em Processo Licitatório | 2018: 15% 2019: 14% 2020:12% 2021: 10% 2022: 9% | (Quantidade de recursos/Total de pregões)x100 (14/83)*100=17% | COL/DCO |
| 5.4 Índice de Pregões Abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicitante solicita o cancelamento) | 2018: 10% 2019: 9% 2020: 7% 2021: 4% 2022: 1% | (Quantidade de pregões abandonados/Total de pregões)x100 (11/83)x100=13% | COL/DCO |
| 5.5 Índice de Pregões Homologados | 2018: 58% 2019: 62% 2020: 66% 2021: 70% 2022: 74% | (Quantidade de pregões homologados/Total de pregões)x100 (45/83)x100=54% | COL/DCO |

Fonte: Relatório de Gestão UnB (2019).

Apesar de constar nos relatórios de gestão alguns indicadores de execução de compras, não foi feita a avaliação do desempenho das compras a partir dos indicadores articulados em torno de modelo mais amplo. Os padrões utilizados seguem normas estabelecidas pelo governo federal, sendo algumas informações disponibilizadas no Portal da Transparência.

Dessa forma, como qualquer unidade dentro da organização, a área de contratações públicas permite a implantação de indicadores de desempenho, com a finalidade de monitorar e avaliar sua execução e desenvolvimento, tanto de forma qualitativa quanto quantitativa. Assim, o monitoramento e avaliação das compras públicas permitem que seja exercida a boa administração, inclusive se traduz em boas práticas de *accountability* dos gastos públicos (BRITO; ALMEIDA; BRITO, 2016). Desse modo, espera-se que os resultados encontrados neste estudo possam levantar questões importantes relacionadas ao monitoramento e avaliação de compras públicas para a Universidade e oferecer contribuições teóricas, metodológicas e práticas para a compreensão mais abrangente desta temática.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação adotará o formato *multipaper*. Para Barbosa (2015), são formatos insubordinados de dissertação uma vez que rompem a representação tradicional da pesquisa nesta modalidade de trabalhos acadêmicos. Assim, caracteriza-se por ser composto de artigos

publicáveis, sendo que poderão ser submetidos à publicação previamente ou posteriormente à defesa (BARBOSA 2015; DUKE; BECK, 1999).

Trata-se, assim, da elaboração da dissertação com um conjunto de artigos, sendo que cada um deles possuem características próprias como objetivos, referencial teórico, método de pesquisa, resultados, discussões e conclusões (FRANK; YUKIHARA, 2013).

Destarte, Duke e Beck (1999) sugerem que as dissertações possuam um capítulo introdutório, com um problema global de pesquisa, podendo ainda incorporar um “[...] capítulo final para retomar e globalizar os resultados relatados nos artigos” (BARBOSA, 2015).

Assim, essa dissertação será estruturada em capítulos, trazendo, neste *primeiro capítulo*, a introdução do tema, problema de pesquisa, seus objetivos e a forma de estrutura da dissertação.

O *segundo capítulo* corresponde ao Estudo I “Síntese dos principais indicadores de desempenho de Gestão de Compras”. Este capítulo que foi elaborado por meio de uma revisão de literatura, seguindo um protocolo de pesquisa proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), possibilitou localizar indicadores de Gestão de Compras que serão a base para a implementação da metodologia para mensuração do desempenho que será proposta no capítulo seguinte.

O *terceiro capítulo* apresenta o Estudo II e tem como título “Desempenho das compras públicas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC na Universidade de Brasília”. O objetivo desse artigo é implementar uma metodologia de mensuração do desempenho das compras públicas na Universidade de Brasília, por meio dos indicadores localizados na literatura e outros criados juntamente com as partes interessadas. A metodologia utilizada foi a do metamodelo dos 6E’s que abrangem a criação de indicadores, estabelecimento de fórmulas de cálculo, responsáveis e criação de metas para validação com as partes envolvidas, coletando informações e, por fim, a mensuração do desempenho das atividades monitoradas.

O *quarto capítulo* apresenta a conclusão final, permitindo que se faça o alinhamento entre os dois Estudos apresentados, de forma que apesar de independentes, eles se complementam.

A seguir, apresenta-se como os objetivos estabelecidos foram alcançados.

Quadro 2 - Síntese dos objetivos desta dissertação

| Objetivo geral | |
|--|--|
| Avaliar a gestão de compras públicas de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC na Universidade de Brasília. | |
| Objetivos Específicos | Método/Instrumento |
| I - Identificar indicadores para a gestão das compras públicas, por meio de uma revisão de literatura, contemplando o estado da arte no tema; | Revisão de literatura proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008). |
| II - Identificar o fluxo da gestão de compras de TIC na UnB; | Análise documental. |
| III - Criar a cadeia de valor da gestão de compras de TIC na UnB; | Análise documental. |
| IV - Mensurar o desempenho das compras públicas de TIC na UnB; | Medição do desempenho por meio do Guia Referencial para Medição do Desempenho proposto por MPOG (BRASIL, 2009), incluindo questionário para validação dos indicadores propostos. |

Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, fica evidenciado como o objetivo geral foi alcançado e por quais métodos foram aplicados para que os resultados dos objetivos específicos fossem alcançados.

2 ESTUDO I - SÍNTESE DOS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE COMPRAS: UMA VISITA À LITERATURA

RESUMO: A Administração Pública exerce papel significativo na sociedade impactando na execução das políticas públicas, sendo a área de licitação e contratações campo de atuação dessas políticas. Cada etapa do processo de formulação e implementação de uma política requer o emprego de indicadores específicos, cada qual contribuindo com os elementos distintos para o bom encaminhamento do processo para monitoramento da realidade social, subsidiando as atividades de planejamento público e condução de políticas públicas nas diferentes esferas do governo. Assim, o objetivo deste artigo é o levantamento de indicadores de Gestão de Compras Públicas, por meio de uma revisão de literatura que segue o protocolo proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), abrangendo artigos publicados na base *Web of Science*, nos últimos cinco anos. Foi utilizado como referência o metamodelo proposto pelo Guia Referencial do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG de 2009, com a metodologia da cadeia de valor e os 6E's do Desempenho, para a obtenção das dimensões para análise e organização dos indicadores, sendo definidos ainda temas e subtemas para melhor detalhamento e aprofundamento das áreas. Para se alcançar o estado da arte sobre os indicadores de gestão de compras, a revisão identificou trinta e oito indicadores, sendo possível verificar ainda lacunas metodológicas que poderão ser objeto de pesquisas futuras.

PALAVRAS-CHAVE: Indicadores, gestão de compras, responsabilidade social do Estado, política pública de compras, dimensões.

ABSTRACT: *Public Administration plays a significant role in society through public policies, and the area of bidding and contracting is the field in which these policies operate. Each stage of the policy formulation and implementation process requires the use of specific indicators, each of which contributes with the different elements for the proper conduct of the process for monitoring the social reality, subsidizing the activities of public planning and conducting public policies in the different government spheres. Thus, the objective of this article is to obtain Public Procurement Management indicators, through a systematic review of the literature that follows the protocol proposed by Cronin, Ryan and Coughlan (2008), covering articles published in the Web of Science database, in last five years. The metamodel of the Reference Guide of the Ministry of Planning, Budget and Management - MPOG of 2009 was used, with the value chain methodology and the 6E's of Performance, to obtain the dimensions for analysis and organization of the indicators, and themes and subthemes for better detailing and deepening of the areas. In order to achieve the state of the art on purchasing management indicators, the systematic review identified thirty-eight indicators, and it is possible to verify gaps that may be the subject of future research.*

KEYWORDS: *Indicators, procurement management, state social responsibility, public procurement policy, dimensions*

2.1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública exerce papel significativo no que concerne à responsabilidade social, e por meio das políticas públicas consegue disseminar e executar suas funções. As Políticas de Gestão Pública incluem tradicionalmente cinco grandes áreas da administração pública: (a) as relações trabalhistas no âmbito do poder público; (b) a arquitetura organizacional do Estado; (c) os processos de planejamento e execução orçamentária-financeira da ação governamental; (d) os mecanismos de controle e auditoria do gasto público e; (e) as regras de licitação e contratação vigentes no âmbito da esfera estatal (GAETANI, 2004), sendo esta última relacionada com o tema deste artigo.

Em cada etapa do processo de formulação e implementação de uma política requer o emprego de indicadores específicos, cada qual contribuindo com os elementos distintos para o bom encaminhamento do processo, sendo um instrumento operacional para monitoramento da realidade social e subsidiando as atividades de planejamento público e formulação de políticas sociais nas diferentes esferas do governo (JANNUZZI, 2017).

Assim, o objetivo deste artigo é a obtenção de indicadores de Gestão de Compras, obtidos por meio de uma revisão de literatura, contemplando o estudo da arte na área de políticas públicas de compras na literatura internacional.

Ressalta-se a importância de ter-se os indicadores de gestão de compras consolidados, uma vez que o monitoramento e avaliação dessa área, ainda que em quantidade pequena, está cada vez mais presente no Brasil. Assim, é relevante que se tenha disponíveis quais indicadores estão sendo utilizados na literatura internacional, já que por muitas vezes os acessos a essas bases de dados são limitados a unidades somente acadêmicas e, dessa forma, este trabalho contribui para disseminação do conhecimento e para o auxílio da tomada de decisão para o gestor.

Portanto, em consonância com o objetivo da pesquisa, foi realizada uma revisão de literatura, seguindo um protocolo de pesquisa proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), composto das seguintes fases: (a) Formulação da questão de pesquisa; (b) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; (c) seleção e acesso da literatura; (d) avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão e; (e) análise, síntese e disseminação dos resultados. Essa revisão considerou artigos sobre Indicadores de Gestão de Compras e a Responsabilidade Social do Estado, publicados na base Web of Science - Coleção Principal no período dos últimos cinco anos no intuito do estabelecimento do estado da arte do assunto abordado. Ademais, foram utilizadas as contribuições de Dezolt e Porto, (2016) que propuseram indicadores base

utilizando o Guia Metodológico para Indicadores de Desempenho do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG (BRASIL, 2009).

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.2.2 Política Pública de Compras e a Responsabilidade Social

A Gestão Pública Responsável refere-se ao comportamento das organizações públicas, ao conjunto de princípios e valores que motivam suas ações a uma nova cultura de gestão pública, sendo atrelada à ética e incorporando o diálogo e a participação de todos os grupos de interesses e sua responsabilização social (GUTIÉRREZ PONCE; NEVADO GIL; PACHE DURÁN, 2019). Dessa forma, faz-se necessário que as Administrações Públicas desenvolvam uma cultura de responsabilidade social que envolva a prestação de serviços sociais e, ao mesmo tempo, sua sustentabilidade.

Na União Europeia, os princípios da imparcialidade, objetividade aos procedimentos, bem como a transparência e a obtenção da melhor relação entre qualidade e preço são tidos como fundamentais e exigidos nas contratações públicas por lei (GUTIÉRREZ PONCE; NEVADO GIL; PACHE DURÁN, 2019). No Brasil, também se encontra leis e normativos incluindo princípios e objetivos a serem seguidos, sendo responsabilidade do Estado utilizar desses princípios para implementar políticas públicas que atendam às necessidades tanto da Administração Pública quanto da sociedade.

As políticas públicas são instrumentos em níveis comunitários e nacionais nas áreas social, ambiental, na participação das pequenas e médias empresas nas contratações, e, inclusive, em campos de desenvolvimento e da inovação. Ademais, a utilização das contratações públicas de forma estratégica permite implementar políticas públicas, utilizando os recursos que são gerenciados por meio dos contratos públicos (GUTIÉRREZ PONCE; NEVADO GIL; PACHE DURÁN, 2019).

Uma vez que as regras de licitação e contratação são uma das grandes áreas de qualquer política de gestão pública, o setor de *procurement* tem se constituído em uma das áreas mais críticas da administração pública, dados os graves déficits de capacidade do governo na operacionalização de compras, celebração de contratos e geração de ganhos de eficiência (GAETANI, 2005).

Assim, as compras públicas possuem alto potencial para a disseminação das melhores práticas, fornecendo um exemplo de práticas de consumo sustentáveis para a sociedade em geral e estimulando a ecoinovação (TESTA *et al.*, 2012).

2.2.3 Contratação Pública Responsável e Sustentável

Em 1987, com a iniciativa da Organização das Nações Unidas - ONU, foi gerado o relatório *Nosso Futuro Comum*, revelando a preocupação com o bem-estar das populações futuras e a necessidade de serem conciliadas as dimensões econômica, política, social, ambiental e cultural do desenvolvimento. Desde então, o conceito de desenvolvimento sustentável fortaleceu-se e se espalhou substancialmente nos objetivos institucionais tanto das esferas pública como privadas, sensibilizando a mídia e moldando o universo das decisões políticas (SILVA; BARKI, 2012). Desde a Rio +20 em 2012, houve foco nas compras públicas sustentáveis, sugerindo que ao comprar bens e serviços ambiental e socialmente preferíveis, os governos causariam impactos significativos na transformação da economia como parte das metas de desenvolvimento sustentável (OECD, 2014). Inclusive, dentre os dezessete Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, ressalta-se o Consumo e Produção Responsável, no qual possui a meta de promover práticas de compras públicas sustentáveis, de acordo com as políticas e prioridades nacionais (BRASIL, 2019).

A inovação na contratação pública sustentável refere-se à compra de um novo produto, serviço ou sistema por um órgão público que requer inovação tecnológica e que não comprometa as necessidades das gerações futuras (EIKELBOOM; GELDERMAN; SEMEIJN, 2018).

Há várias publicações de guias nas administrações públicas espanholas que incorporam exemplos de boas práticas para fomentar as compras públicas sustentáveis (GARCÍA, 2013). No Brasil possuímos algumas obrigatoriedades por meio dos normativos constitucional e infralegais, mas que não são totalmente observados na implementação das contratações. Portanto, há evidências que em países menos desenvolvidos, a implementação de práticas de compras sustentáveis em organizações públicas tem penetração consideravelmente baixa (ISLAM *et al.*, 2017)

Destarte, as contratações públicas possuem enorme impacto na economia, segundo Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, o mercado de compras governamentais corresponde, em média, a 13% do produto interno bruto - PIB brasileiro, conferindo ao Estado considerável peso no mercado consumidor nacional. Esse valor chega a corresponder 17,9% do PIB no mundo (ARAÚJO JÚNIOR, 2018).

Sendo assim, por meio de contratação pública, as autoridades públicas podem realizar políticas de intervenção na vida econômica, social e política do país, que permitam atingir objetivos sociais, ambientais ou de pesquisa (BRAMMER, S. AND WALKER, 2011).

Ademais, o nível relativamente baixo de sustentabilidade dos principais projetos públicos foi alvo de críticas da comunidade chinesa, aumentando a pressão para incorporar o conceito ao longo do ciclo de vida do projeto e a importância de entender as percepções dos grupos afetados (LI *et al.*, 2018). Um estudo na Austrália revelou que as universidades australianas e britânicas destacam o domínio contínuo no preço para as decisões de compras, não sendo o foco a compra responsável (YOUNG; NAGPAL; ADAMS, 2016).

Ressalta-se, inclusive, que há estudos informando que devido ao atual clima econômico de austeridade e cortes orçamentários, os gerentes consideram a contratação pública sustentável uma ferramenta muito fraca para incentivar a adoção de práticas ambientais, bem como alegam que as ferramentas políticas clássicas como a legislação podem moldar um ambiente insustentável para suas operações futuras e medidas adicionais os forçariam a sair do mercado (NIKOLAOU; LOIZOU, 2015). Entretanto, contrapondo-se à ideia anterior, a administração pública ao se relacionar com terceiros deve executar políticas públicas que incorporem incentivos para organizações que desenvolvam comportamentos socialmente responsáveis, vinculando gastos públicos a essas empresas (BURZACO, 2016). Dessa forma, devido ao grande volume de contratações de bens e serviços, permite-se estimular essas empresas a produzirem bens ou serviços mais sustentáveis e responsáveis por meio da política de compra (SHADRINA; ROMODINA, 2017).

No geral, as compras sustentáveis levam à compra de produtos "mais ecológicos", cujo impacto no meio ambiente durante todo o ciclo de vida é menor do que produtos comparáveis ou soluções. Isso fornece um estímulo à inovação e cria uma massa crítica mínima para bens e serviços sustentáveis, ajudando assim a superar o problema de subinvestimento em inovação (GHISSETTI, 2017).

2.2.4 Indicadores de Gestão de Compras

Para que o Estado atue melhor na entrega de produtos e serviços à sociedade, como um indutor estratégico do desenvolvimento nacional, são aplicados modelos de gestão voltados para resultados com foco nos impactos, na qualidade de vida da sociedade, na transparência, na maximização dos recursos públicos e na responsabilização perante a população. Nesse sentido, a identificação dos resultados das ações por meio de medidas de desempenho se constitui no eixo de comunicação com a sociedade e de evidência da evolução do plano, o que faz dos indicadores elementos fundamentais para todo o ciclo de gestão das políticas públicas (BRASIL, 2009).

O modelo da Boa Economia Comum - EBC (*Economía del Bien Común*) propõe o uso de instrumentos, medidas e principalmente indicadores para aplicar a gestão ética nas organizações (PALACIO; CLIMENT, 2018).

Assim, o governo deve considerar cuidadosamente como projetar os indicadores chaves de performance - KPI (*Key Performance Indicators*) e calcular seu impacto a longo prazo uma vez que estão sendo desconsiderados, embora sejam importantes (LIU *et al.*, 2016). Inclusive deve-se desempenhar um papel mais importante na mitigação de riscos, a fim de promover a viabilidade de projetos que são bons para a sociedade (VASSALLO; ORTEGA; BAEZA, 2012).

Os KPI podem ser utilizados de forma individual ou combinada, sendo que representam medidas com foco no desempenho para alcance dos objetivos organizacionais (PARMENTER, 2007).

Os três pilares que formam uma base para suporte de compras são: regulador, normativo e cognitivo. E dentre esses, os indicadores associam-se a leis, normas e sanções para o primeiro pilar, certificação e participação em organismos profissionais no segundo pilar, e no último, a prevalência (THEODORAKOPOULOS; RAM; KAKABADSE, 2015).

No entanto, sistemas e indicadores requerem desenvolvimento para incorporar custos completos do ciclo de vida, havendo, assim, escassez de indicadores para compras públicas sustentáveis (SMITH *et al.*, 2016).

2.2.5 Dimensões, temas e subtemas

O sistema de compras públicas e seus processos de monitoramento estão em constantes processos de melhorias, uma vez que esses mecanismos de monitoramento das compras públicas são recentes (KSONZHYK; DUBININA, 2017). Dessa forma, evidencia-se que as compras públicas ainda estão em evolução e para melhor estruturação, os indicadores serão classificados em dimensões, temas e subtemas.

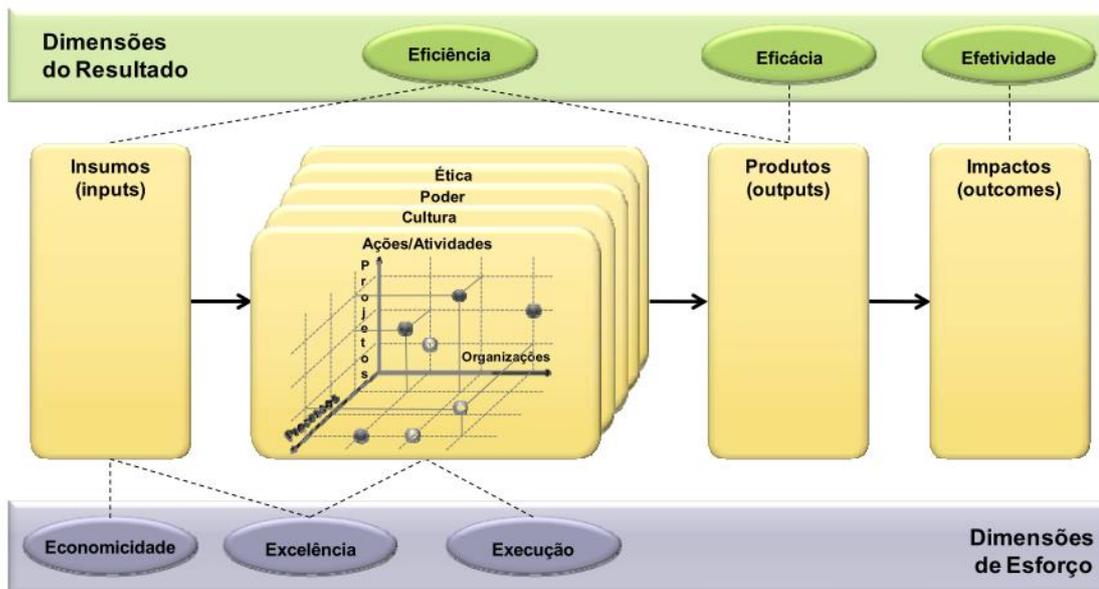
Para criação de dimensões serão utilizadas as dimensões do metamodelo brasileiro apresentado no Guia Referencial do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG (BRASIL, 2009), baseado na metodologia da cadeia de valor e os 6E's do Desempenho¹.

Pode-se definir como cadeia de valor um levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário (BENNETT, 1976;

¹ Modelo 6E's prevê seis características iniciadas com a letra E, a saber: Eficiência, Eficácia, Efetividade, Economicidade, Excelência, Execução

WHOLEY, 1979). Assim, conforme Figura 1, a cadeia de valor é formada por insumos (*inputs*); processos/projetos (ações); produtos/serviços (*outputs*) e impactos (*outcomes*) (BRASIL, 2009) e são vinculadas às suas respectivas dimensões.

Figura 1 – Relação entre cadeia de valor e os 6E's



Fonte: Guia de Governança para Resultados (MARTINS; MARINI, 2010).

O modelo 6E's permite a identificação de seis dimensões do desempenho, identificando em cada dimensão distintos objetos de mensuração orientando a modelagem de indicadores. Constitui-se em dimensões de esforço e resultados, a saber: as dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência; e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade (BRASIL, 2009).

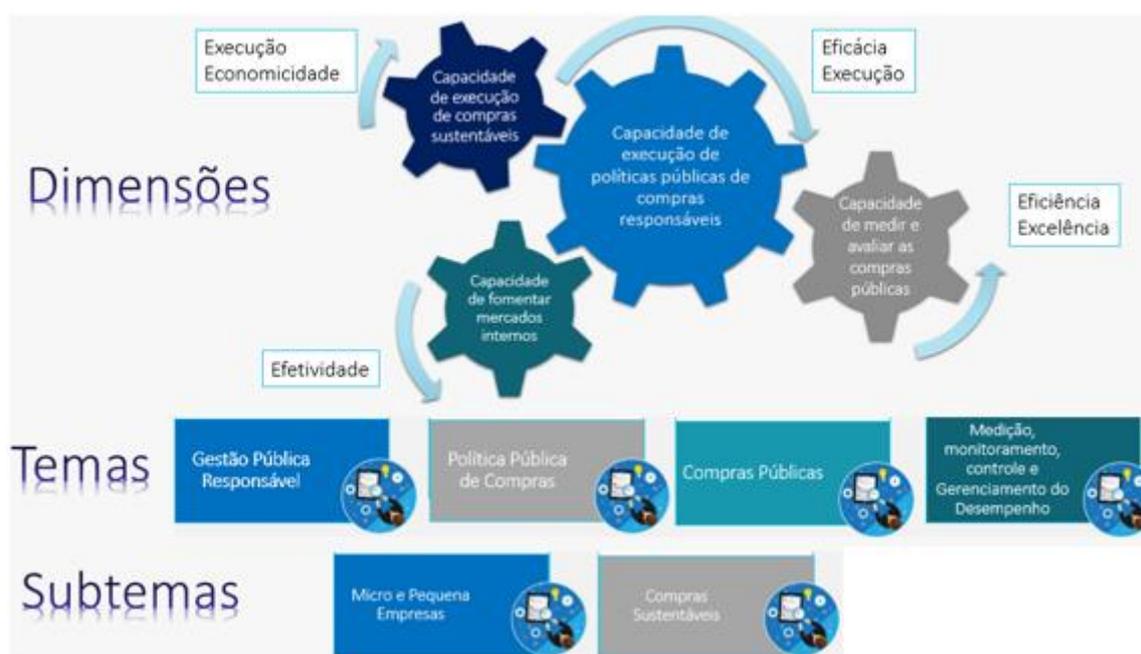
À luz do modelo 6E's do MPOG (BRASIL, 2009) as dimensões utilizadas nesta pesquisa são definidas conforme a seguir:

- Efetividade: está alinhada aos impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. Pode estar vinculada à satisfação ou ao valor agregado;
- Eficácia: é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário;
- Eficiência: é a relação entre os produtos e serviços gerados (outputs) com os insumos empregados, geralmente sob a forma de custos ou produtividade;
- Execução: refere-se à realização dos processos, projetos e planos de ação consoante estabelecido previamente;

- Excelência: é a conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade;
- Economicidade: está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

Para aprofundamento e melhor detalhamento dos indicadores, foram definidos temas e subtemas relacionando-os com as dimensões apresentadas, conforme Figura 2. Ressalta-se que os temas e subtemas foram retirados com base na leitura dos artigos da revisão de literatura, sendo listados os principais temas e subtemas encontrados e considerando que para os temas, foram considerados assuntos mais amplos e para os subtemas, mais específicos.

Figura 2 – Dimensões, temas e subtemas



Fonte: Elaboração própria.

Dessa forma, são apresentados na seção dos resultados os indicadores de gestão de compras consoante resultados da revisão de literatura e serão adicionados os indicadores criados por Dezolt e Barbosa (2016).

Uma síntese dos principais autores para obtenção dos indicadores por tema e subtema, bem como para coleta do Referencial Teórico está apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 – Síntese de autores por tema e subtema

| | |
|--|--|
| <p>Gestão Pública Responsável e Inovação</p> | <ul style="list-style-type: none"> • GUTIÉRREZ PONCE, H.; NEVADO GIL, M. T.; PACHE DURÁN, M. (2019); • FAZEKAS; TÓTH; KING (2016); • BURZACO, S.M. (2016); • MELLE (2007); • LI <i>et al.</i> (2018). • SMITH <i>et al.</i> (2016); • LIVRO VERDE DA COMISSÃO EUROPEIA ((EUROPEIA, 2001); • LUKEN, R; STARES (2005). |
| <p>Política Pública de Compras</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ORUEZABALA; RICO (2012); • SHADRINA, E.; ROMODINA, I. (2017); • BRAMMER, S.; WALKER, H. (2011); • LOVE <i>et al.</i> (2015); • DEZOLT; PORTO (2016). • GUTIÉRREZ PONCE; NEVADO GIL; PACHE DURÁN, M. (2019) • BAILY (2000); • PAIM TERRA (2018); |
| <p>Compras Públicas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • BAILY (2000); • M. FAZEKAS, I. TÓTH, L. KING (2016); • PAIM TERRA (2018); • ARAUJO JUNIOR (2018); • DEZOLT; PORTO (2016); • LOVE <i>et al.</i> (2015); • GUTIÉRREZ PONCE; NEVADO GIL; PACHE DURÁN (2019); • DEZOLT; PORTO (2016); • PAIM TERRA (2018); • GARCÍA (2013); • FAZEKAS; TÓTH; KING (2016); • BURZACO (2016). |

| | |
|--|---|
| Medição, monitoramento, controle e Gerenciamento do Desempenho | <ul style="list-style-type: none"> • PETRI (2005); • CABRAL; REIS; SAMPAIO (2015); • GUTIÉRREZ PONCE; NEVADO GIL; PACHE DURÁN (2019); • JINGFENG YUAN <i>et al.</i> (2012); • DEZOLT; PORTO (2016). |
| Micro e Pequena Empresa | <ul style="list-style-type: none"> • ARAÚJO JÚNIOR (2018); • GUTIÉRREZ PONCE; NEVADO GIL; PACHE DURÁN (2019); • CABRAL; REIS; SAMPAIO (2015); • DEZOLT; PORTO (2016). |
| Compras Sustentáveis | <ul style="list-style-type: none"> • GARCÍA (2013); • EIKELBOOM; GELDERMAN; SEMEIJN (2018); • BURZACO (2016); • ISLAM <i>et al.</i> (2017); • BRAMMER; WALKER (2011); • DEZOLT; PORTO (2016); • LI <i>et al.</i> (2018). |

Fonte: Elaboração própria.

As informações concernentes aos autores divididos por áreas permitem que se veja de forma clara como foi utilizada a literatura para a realização deste trabalho. O mapa da literatura facilita o entendimento e visualização, bem como permite dar relevância ao trabalho.

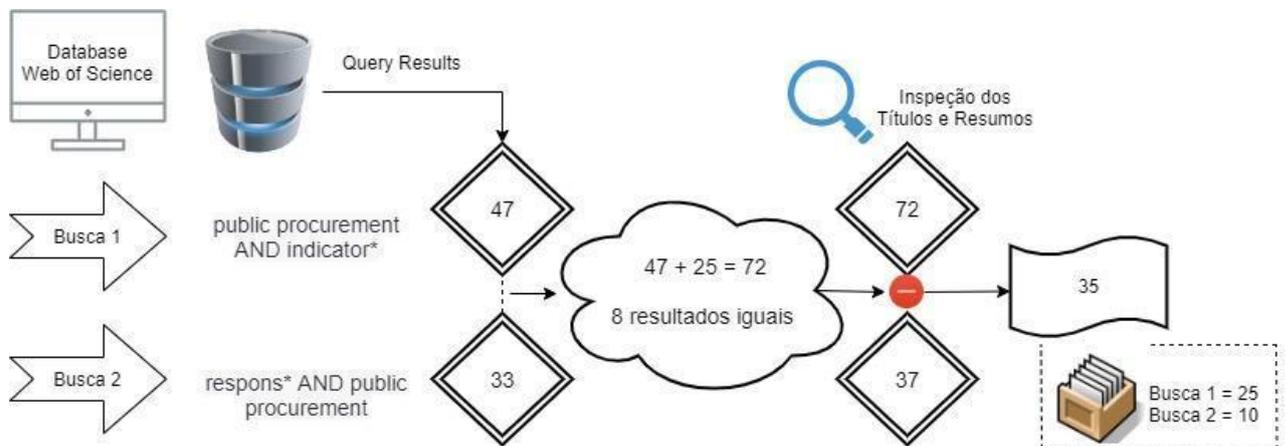
2.3 METODOLOGIA

Para se alcançar o estado da arte e com a finalidade de se obter indicadores de gestão de compras, foi utilizada uma revisão de literatura. As revisões são importantes para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada intervenção, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para pesquisas futuras (LINDE; WILLICH, 2003). Assim, ao viabilizar de forma clara e explícita os resumos de todos os estudos sobre a intervenção, as revisões permitem que se incorpore um espectro maior de resultados relevantes, ao invés de limitar as conclusões à leitura de somente alguns artigos,

possibilitando assim a avaliação da consistência e generalização dos resultados entre populações, bem como especificidades e protocolos de tratamento (AKOBENG, 2005).

Consoante Cronin, Ryan e Coughlan (2008), a revisão usa uma abordagem definida para revisar a literatura, seguindo um protocolo de pesquisa para seleccionar e analisar as fontes conforme as seguintes fases: (a) formulação da questão de pesquisa; (b) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; (c) seleção e acesso da literatura; (d) avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão; e (e) análise, síntese e disseminação dos resultados. Dessa forma, consoante Figura 3, segue síntese baseada nesse protocolo de pesquisa.

Figura 3 - Protocolo da Revisão de Literatura



Fonte: Elaboração própria baseada em Guarnieri (2015).

Essa síntese do protocolo de revisão composto pelas seguintes fases:

- Definição da questão da pesquisa:

Quais os métodos ou técnicas existentes para a criação de indicadores?

Quais os indicadores estão sendo apresentados na literatura para a Gestão de Compras?

- Definição do conjunto de critérios de inclusão e exclusão:

O conjunto de critérios estabelecidos visam a obtenção dos melhores resultados para atingir o objetivo do artigo. Assim, abrangem:

- A base selecionada: Foi definida a base *Web Of Science* por ser uma base multidisciplinar e por conter periódicos com alto fator de impacto, sendo pesquisados por tópicos, que incluem título, resumo e palavras-chave;
- Períodos de publicação: Foi selecionado os últimos 5 anos (2015 a 2019);

- Palavras-chave: Foram utilizados os descritores *public procurement*, *indicator** e *respons** com a finalidade de se obter resultados referentes a Compras Públicas, Indicadores e Gestão Pública Responsável, respectivamente. Ressalta-se que o asterisco (*) remete a qualquer letra ou termo subsequente e não foram usadas as (“”) para não haver restrição no resultado;
 - Operadores Booleanos: Foi utilizado o operador *AND*, considerando que os resultados deveriam remeter necessariamente aos dois operadores;
 - Tipos de Artigo: Foram selecionados artigos e *proceedings papers*, que são os periódicos de conferências, congressos e anais de eventos;
 - Idiomas: Foram considerados periódicos em português, inglês e espanhol;
 - Acesso aberto ou fechado: Alguns artigos encontravam-se com acesso pago, assim tentou-se o acesso ao artigo em outras plataformas como Periódicos Capes ou Google Acadêmico. Os que não foram obtidos dessa forma foram considerados excluídos mesmo o tema sendo pertinente à pesquisa.
-
- Seleção e acesso da literatura:

A localização dos artigos ocorreu por meio da busca na base *Web of Science*. Foram realizadas duas buscas com o operador *AND*, na primeira foram encontrados 47 artigos com as palavras-chaves *public procurement* e *indicator**, já na segunda busca foram obtidos 33 artigos com os descritores *respons** e *public procurement*. Assim, dos resultados coletados, obteve-se 8 resultados iguais, totalizando 72 artigos selecionados nessa etapa;
 - Avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão:

Tendo em vista a pré-seleção dos 72 artigos, realizou-se a leitura do título e *abstracts*, sendo eliminados 37 artigos que não se encaixaram, divergiam ou se distanciavam do âmbito da pesquisa. Assim, o total de artigos analisados foi de 35, sendo 25 da primeira busca e 10 da segunda;

- Análise, síntese e disseminação dos resultados:

Essa fase abrangeu a análise detalhada dos 35 artigos selecionados. Dessa forma, foram realizados resumos contendo os principais assuntos abordados, bem como listados os indicadores utilizados e/ou criados. Assim, os resultados foram analisados, possibilitando sua discussão na próxima seção e inclusive a identificação de lacunas na literatura, as quais podem ser desenvolvidas em pesquisas futuras.

2.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a leitura detalhada dos artigos selecionados, foram evidenciados principalmente indicadores de gestão de compras, bem como sua relação com a gestão pública. Assim, dentre as macroáreas dos artigos selecionados inicialmente, destacam-se as áreas de Economia, correspondente a 18% dos artigos, e Gestão, com 15%. As outras áreas correspondentes a 39% são Engenharia Civil, Ciências Ambientais e Tecnologia. Apesar de algumas áreas não serem diretamente ligadas às compras públicas, os artigos foram considerados para a aquisição dos indicadores de compras utilizados.

Destaca-se que a *Web Of Science* é uma plataforma internacional, todavia, de acordo com o método e parâmetros de buscas utilizados, não foram encontrados nenhum artigo brasileiro e, assim, todas as análises e identificações de indicadores foram com base nos artigos internacionais, sendo estes filtrados em artigos na língua inglesa e espanhola. Assim, uma vez que não foram encontrados artigos na língua brasileira, no decorrer das análises é possível verificar detalhes das compras públicas em outros países.

Ademais, os artigos não continham métodos específicos sobre a utilização ou aplicação dos indicadores. Somente apresentaram quais indicadores eram considerados importantes. Entretanto, tendo em vista a linha de raciocínio a ser seguida neste trabalho, somente foram coletados os indicadores relacionados à gestão de compras.

A seguir, apresentam-se os 38 (trinta e oito) indicadores encontrados na revisão de literatura, classificados pelos temas e subtemas estabelecidos na seção anterior e, posteriormente, consoante às dimensões do metamodelo²:

² Ressalta-se que foram realizadas pequenas adequações nas traduções dos indicadores sem perda do seu sentido para que haja maior relação com o ambiente no qual os indicadores serão aplicados.

Política Pública de Compras:

- Quantidade de processos realizados conforme o PAC – Plano Anual de Contratações - Seguindo o Planejamento da Instituição (DEZOLT; PORTO, 2016);
- Tempo médio do processo interno de compras até a publicação do edital (LOVE *et al.*, 2015);
- Quantidade de itens comprados que estão no plano da demanda ou Planejamento (DEZOLT; PORTO, 2016);
- Valor em R\$ dos itens comprados que estão no plano da demanda ou Planejamento (DEZOLT; PORTO, 2016);
- Satisfação do usuário final com as contratações (ORUEZABALA; RICO, 2012), (GUTIÉRREZ PONCE; NEVADO GIL; PACHE DURÁN, M., 2019);
- Satisfação dos cidadãos com as contratações (ORUEZABALA; RICO, 2012), (GUTIÉRREZ PONCE; NEVADO GIL; PACHE DURÁN, M., 2019);
- Satisfação dos fornecedores/empresas (ORUEZABALA; RICO, 2012), (GUTIÉRREZ PONCE; NEVADO GIL; PACHE DURÁN, M., 2019);
- Conformidade do processo com a estrutura legal e regulamentar (SHADRINA; ROMODINA, 2017).

Compras Públicas:

- Quantidade de processos de compras por modalidade de licitação (DEZOLT; PORTO, 2016);
- % de compras realizadas de forma eletrônica (BURZACO, 2016), (PAIM TERRA, 2018);
- Diferença entre o preço de referência e preço de aquisição das compras (DEZOLT; PORTO, 2016), (PAIM TERRA, 2018);
- % de atas ou contratos cancelados, impugnados, desertos (DEZOLT; PORTO, 2016);
- Tempo médio entre a publicação do edital e a assinatura de atas ou contratos por modalidade (DEZOLT; PORTO, 2016), (LOVE *et al.*, 2015);

- Satisfação dos usuários com as aquisições (GUTIÉRREZ PONCE; NEVADO GIL; PACHE DURÁN, M., 2019);
- % de Processos abertos e finalizados por modalidade de licitação (DEZOLT; PORTO, 2016);
- Adequação da definição da necessidade de serviço e resultados desejados (LOVE *et al.*, 2015);
- % de Itens solicitados e itens finalizados (DEZOLT; PORTO, 2016);
- Quantidade de Processos em andamento (GARCÍA, 2013);
- Tempo total de tramitação de processos (DEZOLT; PORTO, 2016), (LOVE *et al.*, 2015);
- Detecção de conflitos (FAZEKAS; TÓTH; KING, 2016);
- Economicidade das contratações (PAIM TERRA, 2018), (DEZOLT; PORTO, 2016), (BURZACO, 2016).

Micro e Pequena Empresa:

- % de contratações com ME/EPP (ARAÚJO JÚNIOR, 2018), (DEZOLT; PORTO, 2016);
- Valor total contratado para ME/EPP (DEZOLT; PORTO, 2016);
- % de atas ou contratos cancelados com ME/EPP (ARAÚJO JÚNIOR, 2018);
- Valor das compras com ME/EPP (CABRAL; REIS; SAMPAIO, 2015);
- Economicidade das contratações ME/EPP (CABRAL; REIS; SAMPAIO, 2015), (DEZOLT; PORTO, 2016).

Compras Sustentáveis:

- % das compras sustentáveis realizadas de forma centralizada / compartilhadas (BURZACO, 2016);
- Número de empresas contratadas com Certificados de gestão ambiental (BURZACO, 2016), (EIKELBOOM; GELDERMAN; SEMEIJN, 2018);
- Promoção do uso de energias renováveis (BURZACO, 2016);
- Promoção da reciclagem de produtos/equipamentos e uso de embalagens reutilizáveis (ISLAM *et al.*, 2017);
- % Aquisição de produtos ecológicos - bens e serviços (ISLAM *et al.*, 2017), (LI *et al.*, 2018);

- Vários indicadores relacionados a certificações. Ex: LCA ISO 14044, EPE ISO 14031, ISO 14051. (BURZACO, 2016); (EIKELBOOM; GELDERMAN; SEMEIJN, 2018), (LI *et al.*, 2018).

Gestão Pública Responsável e Inovação:

- Cumprimento da obrigação de contratar 2% das pessoas com deficiência. Ex: 50 ou mais trabalhadores. (FAZEKAS; TÓTH; KING, 2016);
- Número de fornecedor preferidos - Contra corrupção (FAZEKAS; TÓTH; KING, 2016);
- % de compras de bens e serviços para empresas chefiadas por mulheres (LI *et al.*, 2018);
- Desempenho dos fornecedores (SMITH *et al.*, 2016);
- Quantidade de multas a contratos (SMITH *et al.*, 2016).

Não obstante, foram adicionados à listagem os indicadores sugeridos por Dezolt e Porto (2016) no intuito de dar complemento e robustez à lista de indicadores. Por conseguinte, apresenta-se os indicadores consoante as dimensões dos 6E's do desempenho.

Quadro 4 – Indicadores por dimensões dos 6E's

| Dimensão | Indicadores |
|-------------|--|
| Efetividade | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do usuário final com as contratações; • Satisfação dos cidadãos com as contratações; • Satisfação dos fornecedores/empresas; • Desempenho dos fornecedores. |
| Eficácia | <ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de multas a contratos; • % de contratos cancelados; • % de contratações com ME/EEP; • % de contratos cancelados com ME/EPP; • % de licitações canceladas, impugnadas, desertas; • Quantidade de itens contratados conforme o previsto no Planejamento; • % de Itens solicitados e itens finalizados; • % de Processos abertos e finalizados por modalidade de licitação. |

| | |
|---------------|--|
| Eficiência | <ul style="list-style-type: none"> ● Tempo médio do processo interno de compras até a publicação do edital; ● Tempo médio entre a publicação do edital e a assinatura do contrato ou ata por modalidade; ● Tempo total de tramitação de processos; ● % das compras sustentáveis realizadas de forma centralizada / compartilhadas (Partícipe ou adesão inclusos); ● % de compras realizadas de forma eletrônica em relação ao modelo presencial. |
| Execução | <ul style="list-style-type: none"> ● Quantidade de itens comprados que estão no plano da demanda (ou Planejamento); ● Conformidade do processo com a estrutura legal e regulamentar; ● Quantidade de processos realizados conforme o PAC – Plano Anual de Contratações (Seguindo o Planejamento da Instituição); ● Quantidade de processos de compras por modalidade de licitação; ● % de Processos em andamento por modalidade de licitação. |
| Excelência | <ul style="list-style-type: none"> ● Número de empresas contratadas com Certificados de gestão ambiental; ● Promoção do uso de energias renováveis; ● Promoção da reciclagem de produtos/equipamentos e uso de embalagens reutilizáveis; ● % Aquisição de produtos ecológicos (bens e serviços); ● Vários indicadores relacionados a certificações (Ex: LCA ISO 14044, EPE ISO 14031, ISO 14051); ● Adequação da definição da necessidade de serviço e resultados desejados; ● Cumprimento da obrigação de contratar 2% das pessoas com deficiência (50 ou mais trabalhadores); ● Número de fornecedor preferidos (Contra corrupção); ● Detecção de conflitos; ● % de compras de bens e serviços para empresas chefiadas por mulheres. |
| Economicidade | <ul style="list-style-type: none"> ● Valor em R\$ dos itens comprados que estão no plano da demanda (ou Planejamento); |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Economicidade das contratações ME/EPP; ● Economicidade das contratações em geral; ● Diferença entre o preço de referência e preço de aquisição das compras; ● Valor total contratado para ME/EPP; ● Valor das compras com ME/EPP por empresa. |
|--|---|

Fonte: Elaboração própria.

Os indicadores foram classificados por dimensão, possibilitando a visualização de forma clara o que compõe cada uma das áreas, conforme as dimensões estabelecidas pelo MPOG (BRASIL, 2009).

Observa-se que a literatura internacional está intensamente preocupada com a responsabilidade social do Estado para as compras públicas e sustentabilidade. Ademais, como as regras de licitação são próprias de cada país, há alguns indicadores que na legislação brasileira estariam classificados como ‘inovadores’ por não haver de fato uma previsão legal, todavia serão considerados e, caso haja validação com as partes interessadas, serão monitorados e avaliados.

Na Hungria, por exemplo, há indicadores para se evitar a corrupção nas licitações. As evidências de entrevistas sugerem que as propostas com apenas 2 a 3 fornecedores que participam da licitação também são altamente propensas à corrupção (FAZEKAS; TÓTH; KING, 2016). Por outro lado, na Coreia há estabelecimento de percentual de 5% das licitações para empresas que são chefiadas por mulheres (LI *et al.*, 2018).

No que concerne aos indicadores de sustentabilidade encontrados, observa-se correlação com as exigências que a legislação brasileira impõe para itens sustentáveis, mas na prática é possível encontrar poucos materiais que realmente são licitados com essas exigências ou, quando exigidos, não são cadastrados como itens sustentáveis. O que comumente ocorre nas licitações é especificar critérios ambientais e sustentáveis consoante a lei, mas cadastrar no sistema como item normal, devido à dificuldade de solicitação e catalogação de materiais sustentáveis no Catálogo de Materiais do Governo Federal (CATMAT). Percebe-se tal fato ao se pesquisar no Portal da Transparência e verificar que nos últimos cinco anos (2015 a 2019) as compras federais com itens sustentáveis totalizavam 0,90% de um montante de R\$ 200.959.326.649,28, já na UnB o percentual é de 0% de itens sustentáveis para o valor total de R\$ 924.589.175,88 de compras realizadas.

Dessa forma, a lista de indicadores permite que se conheçam quais indicadores a literatura internacional está utilizando e, assim, possibilitem a sua aplicação de forma facilitada, uma vez que já se encontram consolidados nessa pesquisa.

2.5 CONCLUSÕES

Ressalta-se que após a leitura completa dos documentos, alguns artigos não continham indicadores em si, mas foi de grande valia para consolidação e entendimento do estado da arte e foram utilizados para composição do Referencial Teórico ou para encontrar pistas com outras referências em seu texto. Ademais, não foram encontradas divergências significativas entre os autores em relação a um uso exclusivo de indicador ou método para sua criação, com exceção aos indicadores classificados como inovadores ‘Número de fornecedor preferidos - Contra corrupção’, retratando que licitações que possuam poucos fornecedores são mais propensas a fraude do que com mais empresas competindo, bem como o indicador ‘% de compras de bens e serviços para empresas chefiadas por mulheres’, que não existem previsão na legislação brasileira.

Os indicadores encontrados foram considerados aceitáveis, tendo em vista a existência de várias especificidades e vários locais com regras diferentes para licitação. Mas fica explícito que a literatura está certamente preocupada em monitorar as compras, sejam elas públicas ou não, e que atendam, principalmente, aos critérios de sustentabilidade mundiais, bem como suas especificidades locais/regionais.

A quantidade de indicadores é suficiente para dimensionar as compras públicas, mesmo que cada vez mais deseja-se a obtenção e acompanhamento por meio de outros indicadores não listados.

Portanto, os indicadores são extremamente importantes para monitorar e avaliar as compras públicas, contribuindo com o auxílio de tomada de decisão pelos gestores da área e pela alta gestão. Entretanto, o maior desafio não é somente a criação e obtenção dos indicadores, mas principalmente o acompanhamento e monitoramento durante todo o exercício de suas atividades.

Ademais, como foi realizada pesquisa em plataforma que possuem artigos internacionais em sua grande maioria, não foi encontrado nenhum com a metodologia 6E's do desempenho proposta pelo MPOG (BRASIL, 2009). Nesse ponto, cabe destacar que dentre os artigos selecionados não se percebeu uma técnica exclusiva para criação dos indicadores vinculando com dimensões e procedimentos estruturais (passo a passo). Dessa forma, foi

utilizado o Guia Referencial do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG de 2019 baseado na metodologia da cadeia de valor e os 6E's do Desempenho no intuito de definirmos as dimensões a serem utilizadas.

Dessa forma, esta revisão de literatura permite que os gestores conheçam de forma simplificada e de fácil acesso aos principais indicadores da literatura internacional, já que foi utilizada a plataforma *Web of Science*, seguindo um protocolo de pesquisa. Inclusive, ressaltase que há poucas pesquisas relacionadas à monitoramento das compras públicas brasileiras por meio de indicadores de desempenho, ratificando, assim, a importância dessa pesquisa para a administração pública no Brasil.

2.6 REFERÊNCIAS

- AKOBENG, A. Understanding systematic reviews and meta-analysis. **Arch Dis Child.**, v. 90, p. 845–848, 2005.
- ARAUJO JÚNIOR, I. T. de. Análise comparada sobre medidas de favorecimento de micro e pequenas empresas (MPES) em compras públicas com avaliação de eficácia e identificação de melhores práticas. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**, 2018.
- BAILY, P. *et al.* Compras: princípios e administração. São Paulo: **Atlas**, v. 8, 2000.
- BENNETT, C. Analyzing impacts of extension programs, ESC-575. Washington, D.C.: Extension Service-U.S. **Department of Agriculture**, 1976.
- BRAMMER, S. AND WALKER, H. Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. Vol. 31 No, p. 452–476, 2011.
- BRASIL. Indicadores de Programas. Guia metodológico - MPOG. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI**. 2010.
- BRASIL, Ministério do Planejamento. Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Criação de Indicadores. **Ministério do Planejamento**. 2009.
- BRASIL. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<https://indicadoresods.ibge.gov.br/objetivo/objetivo?n=12>>. Acesso em: 25 ago. 2019.
- BURZACO, S. M. Contrataciones públicas socialmente responsables: la necesidad de reconsiderar el potencial de la contratación pública en la consecución de objetivos sociales. CIRIEC- España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 86, p. 281–310, 2016.
- CABRAL, S.; REIS, P. R. DA C.; SAMPAIO, A. DA H. Determinantes da participação e sucesso das micro e pequenas empresas em compras públicas: uma análise empírica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, p. 477–491, 2015.
- CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17(1), p. 38–43, 2008.
- DEZOLT, A. L. P.; PORTO, G. B. Uma Visão Multidimensional Sobre O Desempenho Das Compras Públicas. **CONSAD**, 2016.
- EIKELBOOM, M. E.; GELDERMAN, C.; SEMEIJN, J. Sustainable innovation in public procurement: the decisive role of the individual. **Journal of Public Procurement**, v. 18, n. 3, p. 190–201, 2018.
- EUROPEIA, C. (COM). Promover um quadro europeu para a responsabilidade das empresas sociais. **Livro Verde**, 2001.
- FAZEKAS, M.; TÓTH, I. J.; KING, L. P. An Objective Corruption Risk Index Using Public Procurement Data. **European Journal on Criminal Policy and Research**, v. 22, n. 3, p. 369–397, 2016.
- GAETANI, F. Políticas de gestão pública e políticas regulatórias: contrastes e interfaces. **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración**

Pública, Madrid, España, p. 2–5, 2004.

GAETANI, F. *Estratégia e Gestão de Mudanças nas Políticas de Gestão Pública. Gestão pública no Brasil contemporâneo*. São Paulo: **Fundap/Casa Civil**, 2005.

GARCÍA, J. Cláusulas sociales en la contratación pública: nuevos instrumentos para el fomento del empleo a nivel local/Social clauses in public procurement: new tools to promote local employment. **Cuadernos de Trabajo Social**, v. 26(1), p. 85, 2013.

GHISETTI, C. Demand-pull and environmental innovations: Estimating the effects of innovative public procurement. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, n. May, p. 178–187, 2017.

GUARNIERI, P. Síntese dos Principais Critérios, Métodos e Subproblemas da Seleção de Fornecedores Multicritério TT - Synthesis of Main Criteria, Methods and Issues of Multicriteria Supplier Selection. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 1–25, 2015.

GUTIÉRREZ PONCE, H.; NEVADO GIL, M. T.; PACHE DURÁN, M. La contratación pública responsable. Diseño de indicadores de medición. CIRIEC-España, **revista de economía pública, social y cooperativa**, n. 96, p. 253, 2019.

ISLAM, M. M. *et al.* Aspects of sustainable procurement practices by public and private organisations in Saudi Arabia: an empirical study. *Int. J. Sust. Develop.* **World Eco.**, v. 24(4), p. 289–303, 2017.

JANNUZZI, P. DE M. *Indicadores sociais no Brasil - Conceitos, fontes de dados e aplicações*. 6ª Edição, 2017.

JINGFENG YUAN *et al.* Safety-Knowledge Management in American Construction Organizations: Questionnaire Survey and Analysis. **American Society of Civil Engineers**, v. 28, n. April, p. 252–264, 2012.

KSONZHYK, I.; DUBININA, M. Monitoring Of The Activity Of Public Procurement. **Baltic Journal of Economic Studies**, v. 3, n. 5, p. 238–243, 2017.

LI, H. *et al.* Prioritizing the sustainability objectives of major public projects in the Guangdong - Hong Kong - Macao Greater Bay area. **Sustainability** (Switzerland), v. 10, n. 11, 2018.

LINDE, K.; WILLICH, S. How objective are systematic reviews? Differences between reviews on complementary medicine. **J R Soc Med.**, v. 96, p. 17–22, 2003.

LIU, J. *et al.* Praxis of performance measurement in public-private partnerships: Moving beyond the iron triangle. **Journal of Management in Engineering**, v. 32, n. 4, p. 1–10, 2016.

LOVE, P. E. D. *et al.* Future proofing PPPs: Life-cycle performance measurement and Building Information Modelling. **Automation in Construction**, v. 56, p. 26–35, 2015.

LUKEN, R. AND STARES, R. Small Business Responsibility in Developing Countries: A Threat or an Opportunity? **Business Strategy and the Environment**, v. 14 No1, p. 38–53, 2005.

MARTINS, H.; MARINI, C. *Guia de Governança para Resultados*. Ed. **Publix**, 2010.

MELLE, M. A responsabilidade social no sector público. **Ekonomiaz**, v. 65, p. 84–107, 2007.

- NIKOLAOU, I. E.; LOIZOU, C. The Green Public Procurement in the midst of the economic crisis: is it a suitable policy tool? **Journal of Integrative Environmental Sciences**, v. 12, n. 1, p. 49–66, 2015.
- OECD. Green Growth Indicators for Agriculture: A Preliminary Assessment, OECD Green Growth Studies. Acessado em: 15 out 2019. **OECD Publishing**, 2014.
- ORUEZABALA, G. & RICO, J. C. The impact of sustainable public procurement on supplier management-The case of French public hospitals. **Industrial Marketing Management**, v. 41(4), p. 573–580, 2012.
- PAIM TERRA, A. C. Compras públicas inteligentes: Uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. **Revista de Gestão Pública**, v. 1, n. 1, p. 46–70, 2018.
- PALACIO, J. R. S.; CLIMENT, V. C. Economy for the common good and ethical finances. CIRIEC-Espana **Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa**, n. 93, p. 241–264, 2018.
- PARMENTER, D. Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. **Hoboken: Wiley**, 2007.
- PETRI, S. M. Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**, 2005.
- SHADRINA, E.; ROMODINA, I. Sustainable Public Procurement: International Experience. **Public administration issues**, v. 1, p. 149–172, 2017.
- SILVA, R. C.; BARKI, T. V. P. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 2, p. 157–175, 2012.
- SMITH, J. *et al.* Balancing competing policy demands: The case of sustainable public sector food procurement. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 249–256, 2016.
- TESTA, F. *et al.* What factors influence the uptake of GPP (green public procurement) practices? New evidence from an Italian survey. **Ecological Economics, Elsevier**, v. 82, p. 88–96, 2012.
- THEODORAKOPOULOS, N.; RAM, M.; KAKABADSE, N. Procedural justice in procurement management and inclusive interorganizational relations: An institutional perspective. **British Journal of Management**, v. 26, n. 2, p. 237–254, 2015.
- VASSALLO, J. .; ORTEGA, A.; BAEZA, M. . Risk Allocation in Toll Highway Concessions in Spain: Lessons from Economic Recession. *Transp. Res. Rec. J. Transp. Res. Board.*, v. 2297, p. 80–87, 2012.
- WHOLEY, J. Evaluation: promise and performance. Washington, DC, **Urban Institute**, 1979.
- YOUNG, S.; NAGPAL, S.; ADAMS, C. A. Sustainable Procurement in Australian and UK Universities. **Public Management Review**, v. 18, n. 7, p. 993–1016, 2016.

3 ESTUDO II – DESEMPENHO DAS COMPRAS PÚBLICAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC) NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

RESUMO: A gestão do processo de compras passou a influenciar diretamente na obtenção do resultado finalístico da administração pública, passando a ter uma função estratégica. Observando essa ocorrência, torna-se primordial a análise e o acompanhamento dessa atividade por meio de avaliações que contenham indicadores de desempenho. O objetivo deste estudo é mensurar o desempenho da gestão de compras na Secretaria de Tecnologia de Informação (STI) por meio de indicadores de desempenho. A partir das informações resultantes dos indicadores, é possível analisar se os objetivos estão sendo atingidos, como as atividades estão sendo desempenhadas, os locais que necessitam de mudanças, bem como o acompanhamento e o controle dos processos. Os indicadores foram analisados utilizando a metodologia da cadeia de valor e os seis indicadores do Desempenho – chamados 6E's –, conforme o metamodelo apresentado no *Guia Referencial de Medição do Desempenho* proposto pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). O lócus da pesquisa e a realização da avaliação foi a unidade da Secretaria de Tecnologia de Informação (STI) que realiza as compras de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) de toda a Universidade de Brasília (UnB). A partir da identificação do fluxo do processo da gestão de compras, foi criada a cadeia de valor, permitindo que se identificasse, de forma abrangente e sistematizada, suas etapas, atividades, entradas e saídas desejadas. De um total de 38 indicadores, foram validados 26 indicadores, excluídos doze e propostos dois novos, totalizando, assim, 28 indicadores para a avaliação. Ademais, foram utilizadas seis dimensões com catorze objetos de mensuração. De acordo com cada ficha dos indicadores, os dados foram coletados e, como resultado, obteve-se um desempenho agregado final de 75,70 de uma nota máxima de 100. Reforça-se que o desempenho agregado foi satisfatório para o período avaliado, tendo em vista que toda a gestão de compras de TIC foi descentralizada para a STI em meados de 2017, ou seja, somente três anos executando suas compras de forma independente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de compras públicas, mensuração do desempenho, avaliação, indicadores de desempenho.

ABSTRACT: *The management of the procurement process started to directly influence the achievement of the final result of the public administration, having a strategic role. In this sense, it is essential to analyze and monitor this activity through assessments that contain performance indicators. The objective of this study is to measure the performance of purchasing management at the Information Technology Secretariat (STI) through performance indicators. From the information resulting from the indicators, it is possible to analyze whether the objectives are being achieved, how the activities are being carried out, the places that need changes, as well as the monitoring and control of the processes. The indicators were analyzed using the value chain methodology and the six Performance indicators - called 6E's -, according to the metamodel presented in the Reference Guide for Measuring Performance proposed by the Ministry of Planning, Budget and Management - MPOG. The locus of the research and conducting the evaluation was the unit of the Information Technology Secretary - STI that purchases Information and Communication Technology from the entire University of Brasília. From the identification of the flow of the purchasing management process, the value chain was created, allowing it to identify, in a comprehensive and systematized way, its desired steps, activities, inputs and outputs. Of a total of 38 indicators, 26 (twenty-six) indicators were validated, 12 (twelve) were excluded and 02 (two) new ones were proposed, thus totaling 28 (twenty-eight) indicators for evaluation. In addition, 6 (six) dimensions with 14 (fourteen) measurement objects were used. According to each indicator sheet, data were collected and, as a result, a final aggregate performance was obtained, resulting in 75.63 of a maximum score of 100. It is reinforced that the aggregate performance was satisfactory for the period evaluated, considering that the entire management of ICT purchases was decentralized to STI in mid-2017, that is, only three years executing its purchases independently.*

KEYWORDS: *Public procurement management, performance measurement, evaluation, performance indicators.*

3.1 INTRODUÇÃO

O interesse da academia nas compras públicas cresceu com intensidade nas últimas décadas. A gestão do processo de compras, inclusive, passou a influenciar diretamente na obtenção do resultado finalístico da administração pública, passando a ter uma função estratégica (BARROS, 2012). Nesse sentido, as compras públicas constituem-se em uma atividade que não se restringe ao simples ato de comprar, mas a toda a gestão de compras, que vai desde o planejamento até a execução contratual. Elas necessitam obedecer a ritos, critérios e legislações específicas como a Lei de Licitações e Contratos nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), decretos, portarias e instruções normativas.

Apesar de várias publicações sobre as dificuldades das compras públicas, ainda existem diversas lacunas sobre a temática. Entre os motivos encontra-se a ausência de indicadores para compor uma análise detalhada do tema (DELZOLT; BARBOSA, 2017). Por isso, torna-se primordial a análise e o acompanhamento dessa atividade por meio de avaliações que contenham indicadores de desempenho. Tendo em vista a importância dos indicadores, questiona-se: como os indicadores de desempenho possibilitariam a avaliação das compras públicas na Universidade de Brasília (UnB)? Assim, para o alcance do objetivo geral deste estudo, que é avaliar a gestão de compras públicas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) por meio da aplicação do modelo 6E's na UnB³, este trabalho contempla os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o fluxo da gestão de compras de TIC na UnB;
- Criar a cadeia de valor da gestão de compras de TIC na UnB;
- Mensurar o desempenho das compras públicas de TIC na UnB.

Não obstante, a avaliação dos processos de compras permite que se incremente a qualidade e a eficiência dos serviços públicos. Isso decorre, porque toda a sociedade usufrui, direta ou indiretamente, do resultado dos serviços públicos (ENSSLIN *et al.*, 2014).

Portanto, em consonância com o objetivo geral da pesquisa, é utilizado o *Guia Referencial para Medição do Desempenho* (BRASIL, 2009) para organizar um sistema de indicadores, estabelecendo fórmulas de cálculo, responsáveis pelas coletas de dados, metas, validação dos indicadores com as partes envolvidas. Para com essas ações, conseguir mensurar o desempenho das atividades de gestão de compras públicas de TIC na UnB.

³ O modelo 6E's prevê seis características iniciadas com a letra E, a saber: Eficiência, Eficácia, Efetividade, Economicidade, Excelência, Execução.

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

3.2.2 Administração Pública

A Administração Pública passou, não raras vezes, por diversas mudanças e várias características moldaram as compras públicas. Consoante Hely Lopes Meirelles, “a Administração é o instrumental de que dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas de governo” (MEIRELLES, 2016). É importante mapear as legislações concernentes às compras públicas de acordo com a evolução da administração pública. Nesse contexto, durante os modelos burocrático e gerencial, aconteceram grandes marcos regulatórios, os quais regiam às contratações na época.

Em 1862, foi instituída a primeira norma legal sobre licitação com o Decreto nº 2.296/1862, regulamentando as arrematações dos serviços a cargo do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Entretanto, somente por meio do Decreto nº 4.536/1922 (Código de Contabilidade da União) que o procedimento licitatório foi consolidado no Brasil (BRASIL, 1862; BRASIL, 1922).

O modelo burocrático, juntamente com a crise internacional de 1929 e com o fortalecimento da intervenção do estado e do bem-estar social, iniciou-se no Brasil nos anos de 1930. Getúlio Vargas oficializou sua institucionalização com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936. Dessa forma, tentou-se modernizar a Administração Pública na tentativa de romper com as práticas do modelo anterior como o nepotismo e a corrupção. O intuito era o de trazer características como hierarquia, meritocracia, especialização dos funcionários, separando inclusive os bens públicos dos privados (ARAGÃO, 1997; CAPOBIANGO *et al.*, 2013).

No período do regime militar de 1964, por meio do Decreto lei nº 200/1967, estabeleceu-se a reforma administrativa, com os princípios de planejamento, descentralização, delegação e controle, sendo, então, incluídas as normas relativas à licitação para compras, obras, serviços e alienações. Posteriormente, com a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988, os entes federados passaram a ter como obrigação a licitação e o estabelecimento de procedimentos para as compras públicas (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014; RIBEIRO; PEREIRA, 2014).

A partir desse cenário, o sistema gerencial, comumente chamado de nova gestão pública, iniciou-se na década de 1990 com ideias advindas do neoliberalismo do ex-presidente Ronald Regan dos Estados Unidos e da ex-primeira ministra Margaret Thatcher do Reino Unido,

consolidando atividades da iniciativa privada na gestão pública. Nessa época que foi regulamentada a Lei nº 8.666, de 1993, que institui normas gerais para licitações e contratos. Para Persson, Porto e Lavor (2016), a referida lei trouxe inúmeros procedimentos, prazos, análise documental e de recursos, levando a morosidade nos processos de aquisições.

A eficiência, elevada a princípio constitucional, ganhou força. A partir disso, foi criada a modalidade de licitação pregão eletrônico, instituído por meio da Medida Provisória nº 2.026/2000 e posteriormente pela Lei nº 10.520/2002. Essa modalidade permitiu maior agilidade e segurança nas aquisições de bens e serviços comuns.

Observando esse contexto, o Quadro 5 contém as principais legislações normativas que estiveram apoiando cada um dos modelos de aquisições públicas:

Quadro 5 – Modelos de Administração Pública e marco regulatório

| Modelos de administração pública | Marco regulatório em compras públicas |
|----------------------------------|---|
| Burocrático | <ul style="list-style-type: none"> • Decreto-Lei nº 200/1967: Dispõe sobre a organização da Administração Federal e dispõe sobre normas relativas a licitações. • Decreto-Lei nº 2.300/1986: Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. • Constituição Federal de 1988, artigo 37, inciso XXI: Obrigatoriedade da realização da licitação para contratar obras, serviços, compras e alienações. |
| Gerencial | <ul style="list-style-type: none"> • Lei nº 8.666/1993: Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. • Lei nº 10.520/2002: Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37 da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns e dá outras providências. • Lei nº 12.462/2011: Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC. • Decreto nº 7.892/2013: Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. |

Fonte: Elaborado a partir das contribuições de Rodrigues (2018).

Assim, fica evidenciada o processo de desenvolvimento normativo das legislações acerca da gestão de compras. As regulações por portarias, instruções normativas, decretos e

outras leis permitem que a Administração consiga atualizar, corrigir, e, até mesmo, retirar do arcabouço jurídico normas e procedimentos de licitações. Todavia, para Menezes (2005), não se deve somente cumprir as normas legais na realização das compras públicas, mas utilizar os seus recursos da melhor forma possível para obter qualidade e eficiência no serviço público. Ressalte-se, ainda, que os normativos listados não esgotam o arcabouço legal relativo às compras públicas, uma vez que existem outros regulamentos, instruções normativas e leis específicas aplicáveis.

3.2.3 Compras Públicas

No Brasil, uma vez que as compras realizadas pelos entes públicos devem ser estritamente vindas à legislação, respeitando procedimentos e normativas, percebe-se que há diferença em relação às compras praticadas pelos entes privados já que não possuem essa prerrogativa. De acordo com Niebuhr (2012), essas formalidades das licitações públicas causam entrave para a Administração, ocasionando à celebração de contratos administrativos desvantajosos e, dessa forma, revelando “incompreensão do regime administrativo e de seus princípios basilares”. Ressalva-se que cada vez mais a Administração busca aprimorar suas legislações para mitigar esses entraves e fomentar as compras públicas.

Dentre as legislações normativas vistas anteriormente, a Lei nº 8.666, de 1993, é o pilar para a realização das licitações públicas, sendo que conceitua compra como “toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente” (BRASIL, 1993). Ademais, por ser um dos processos mais transversais na Administração, as compras públicas são passíveis de potencializar seu poder transformador quando utilizadas com otimização e inovação (FERRER, 2015).

Ferrer (2015) acrescenta, ainda, que a gestão de compras públicas, como atividade-meio, possui papel fundamental na consecução dos objetivos institucionais. Isso decorre, porque, juntamente com o uso do poder de compra do Estado, possibilita que os objetivos estratégicos das compras sejam alcançados, permitindo uma melhor prestação de serviços públicos ao cidadão. Isso também atende às políticas públicas, bem como à promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

Dessa forma, ressaltando que as compras públicas permeiam os objetivos do planejamento estratégico da instituição, Ferrer (2015) afirma que o tempo gasto com o planejamento da contratação deveria ser maior que o gasto na execução, pois, quando o Estado não faz isso, ele não usufrui dos benefícios de escala e capilaridade, os quais precisam ser articuladas por meio de uma inteligência centralizada de compras.

Nesse sentido, na busca pela inteligência em compras públicas, Teixeira *et al.* (2015) ressaltam que esse esforço não deve ser visto somente como informatização dos processos e seu aprimoramento da tecnologia, mas um dos principais meios deve ser a governança, com um ciclo de compras, suas dimensões e atividades como processo estratégico dentro da organização.

Ferrer (2015), por sua vez, ainda destaca que a área responsável pelas compras não deve se ater somente à normatização, à tecnologia ou à gestão, mas deve integrar esses componentes e inserir a política pública. Nesse sentido, o Ministério da Economia possui uma unidade central de compra do Poder Executivo Federal que estabelece normativos para que a Administração realize as compras de forma uniforme e obedecendo aos princípios como economicidade, eficiência, moralidade, transparência.

Ademais, Fenili (2016a; 2016b), estabelece algumas dimensões do desempenho que permeiam a área de compras públicas, como: o preço econômico, a celeridade e a qualidade. O estudioso, inclusive, prevê que esse desempenho deve promover o desenvolvimento nacional sustentável, que é um objetivo estabelecido no artigo 3º da lei no 8.666, de 1993. Por conseguinte, as compras públicas assumem uma visão macro com princípios de inovação, devendo atender as dimensões do tripé da sustentabilidade: social, econômico e ambiental (FELINI, 2016a, 2016b).

3.2.4 Indicadores de desempenho

Como forma de monitorar e avaliar as organizações, bem como seus projetos, programas e políticas, os indicadores são elementos fundamentais no acompanhamento de metas, dos progressos, da qualidade, da correção e possíveis mudanças das atividades (BRASIL, 2009). Segundo o *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Criação de Indicadores* (BRASIL, 2009), os indicadores descrevem o estado real e o comportamento, bem como possuem uma função valorativa, na qual analisam informações recentes com base nas anteriores com proposições valorativas. São, sobretudo, atribuições de valor a objetivos, atividades ou situações, conforme regras, as quais “possam ser aplicados

critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência” (BRASIL, 2019).

O guia ainda estabelece que os indicadores são úteis para:

- (a) mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- (b) dar suporte à análise crítica dos resultados e da tomada de decisão;
- (c) melhoria contínua dos processos organizacionais;
- (d) facilitar o planejamento e o controle do desempenho;
- (e) viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização.

Necessariamente, deve-se haver métricas estatísticas para os indicadores, sejam por porcentagem, média, número bruto ou outra forma de medição. Ademais, os indicadores possuem os seguintes componentes básicos:

- (a) medida: grandeza qualitativa ou quantitativa que possibilita a classificação das características, dos resultados, processos ou sistemas;
- (b) Fórmula: padrão matemático com a forma de realização do cálculo;
- (c) Índice (número): valor de um indicador em determinado momento;
- (d) Padrão de comparação: índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa de padrão de cumprimento; e
- (e) Meta: índice (número) orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser alcançado durante certo período (BRASIL, 2009).

Quanto às metas, é responsabilidade do gestor de suprimentos (área logística) a definição das metas dos indicadores e, necessariamente, essas metas precisam estar alinhadas aos objetivos estratégicos da organização (LEENDERS *et al.*, 2006).

Dezolt e Barbosa (2016) propõem, por sua vez, que os estados brasileiros devam possuir um conjunto mínimo de indicadores comuns para que haja uma comparação efetiva entre eles, assim propuseram indicadores baseado nesse modelo com o intuito de unificar os indicadores base a serem utilizados nas compras públicas brasileiras.

Dessa forma, a partir das informações resultantes dos indicadores, é possível analisar se os objetivos estão sendo atingidos, como as atividades estão sendo desempenhadas, os locais que necessitam de mudanças, bem como o acompanhamento e controle dos processos. As compras públicas estão inseridas neste mesmo contexto, necessitando de indicadores de monitoramento e para sua avaliação.

3.2.5 Medição do desempenho

No que concerne ao desempenho, cada instituição pode requer modelos para medição e avaliação que contenham dinamicidade e abordagens multidimensional. É um termo que possui variações semânticas e conceituais, porém existe um consenso na literatura sobre sua

definição. De acordo com Palvarini (2011), o desempenho seriam os esforços necessários para o alcance dos resultados. Uma equação simplificada seria: *desempenho = esforços + resultados*; ou *desempenho = esforços → resultados*. Ainda em consonância, o autor argumenta que, ao participar de uma cadeia de governança na Administração Pública, o desempenho deve considerar o elemento *valor público*, ficando a equação da seguinte forma: *desempenho = esforços → resultados → valor público*.

Como forma de auxiliar os gestores públicos nas decisões que melhor atendam tanto a instituição quanto à sociedade, a medição de desempenho seria um instrumento para subsidiar essas escolhas. Nesse sentido, cada vez mais há exigência de aperfeiçoamento e melhores resultados das organizações públicas, incluindo a transparência e responsabilização para a sociedade e para as partes interessadas, sendo fundamentos para fortalecer o desempenho institucional, bem como a implementação de indicadores de desempenho. Dessa forma, os indicadores permitem a visualização e a informações concernentes a temas chaves da gestão pública, incluindo o tripé *eficiência, efetividade e economicidade*, bem como redução dos gastos, produtividade, qualidade dos serviços prestados e melhoria da gestão (PALVARINI, 2011).

Silva e Menezes (2015) ainda destaca que o desempenho nas compras públicas estará em nível satisfatório se obter eficiência, correta especificação dos materiais com seus quantitativos solicitados. Outros fatores a serem considerados são o prazo de entrega razoável e a vantajosidade dos preços para a instituição, porque esses fatores podem proporcionar o bom gerenciamento da atividade logística, como um todo.

No atual modelo de gestão temos a governança para o desempenho, no qual inclui agenda integrada entre as partes, com uma rede de governança integrada tanto interna quanto externamente. Há também o monitoramento e a avaliação com consciência estratégica de uso social e gerencial. No intuito de se ter um bom funcionamento das finanças públicas, pode-se apreender que o desempenho das compras se torna essencial e relevante, uma vez que é por meio das aquisições de bens e serviços que a administração pública operacionaliza, determinando a qualidade dos gastos públicos.

Os sistemas de monitoramento e avaliação dos resultados são importantes nas organizações públicas para medir o desempenho em seus diversos níveis e áreas, inclusive as compras públicas. As informações coletadas darão base para que o planejamento e a reformulação das atividades da instituição sejam realizados com exatidão e qualidade (BISBÉ; BARRUBÉS, 2012). Já de acordo com Martins e Marini (2010), apesar de possuir conceitos

semelhantes, o monitoramento se refere às informações sobre o esforço; e a avaliação está relacionada às informações sobre o resultado.

Com efeito, como forma de controle e correção, o monitoramento e a avaliação permitem a visualização e o acompanhamento da agenda estratégica, bem como auxilia a verificar se a instituição está aplicando os esforços necessários ao cumprimento da agenda (PALVARINI, 2011). Destarte, faz-se necessário que se estabeleça uma unidade responsável para acompanhamento, gerenciamento das informações e coordenação. O responsável não foca somente no registro dos fatos, mas exercendo um controle estratégico (BRASIL, 2009).

Ademais, Palvarini (2011) ressalta que é primordial haver comunicação para integração da organização, possibilitando o desencadeamento dos resultados em outros níveis internos e externos. As equipes de áreas correlatas às compras integradas e alinhadas ao conhecimento criam sinergia e um senso comum de atuação. Dessa forma, a comunicação estimula as mudanças, consciência e promove ações que mantêm o desenvolvimento das atividades na obtenção de um melhor desempenho.

Nesse sentido, Dahrendorf (2004) ressalta que a avaliação do desempenho não deve ser realizada somente de forma quantitativa, mas inclusive com medidas qualitativas. Da mesma forma, o autor argumenta que se deve pensar em indicadores que não apenas quantifiquem as atividades desempenhadas, mas que contribuam para o alcance de resultados satisfatórios para a sociedade e para a organização pública, tornando essa etapa um grande desafio para a gestão.

Considerando todos esses estudos, a partir de reuniões integradas entre os níveis da organização, pode-se perceber que é possível que os *stakeholders* (cliente, área de compras, financeiro, jurídico, licitação, almoxarifado, entre outros) compartilhem o aprendizado e as informações. Isso permitirá que, na avaliação do desempenho, descubra-se quais fatores contribuíram ou prejudicaram nos resultados esperados, bem como verificar as ações corretivas passíveis de aplicação (PALVARINI, 2011).

3.3 METODOLOGIA

3.3.2 Tipo de Pesquisa

Para Lakatos e Marconi (2001), diversos fatores podem influenciar na escolha do procedimento metodológico, como o objeto da pesquisa e, principalmente, os recursos disponíveis ao pesquisador. Considerando esse aspecto, é realizada, neste estudo, uma pesquisa

mista, na qual se empregam abordagens tanto qualitativas quanto quantitativas de natureza aplicada (CRESWELL, 2010). Segundo Prodanov e Freitas (2013), é possível aprofundar na compreensão da organização com essas abordagens, gerando conhecimentos para aplicação na prática e condução à solução de problemas específicos.

Quanto à natureza, a pesquisa se classifica como descritiva, pois tem objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno.

Ademais, o estudo de caso permite compreender fenômenos sociais, políticos, individuais e organizacionais, investigando o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real (YIN, 2001). Nesse sentido, uma vez que a pesquisa irá mensurar o desempenho das compras públicas da UnB, opta-se, neste estudo, por uma estratégia de pesquisa que é o estudo de caso, pois essa estratégia se mostra mais adequado às condições da pesquisa.

Quanto aos procedimentos, é realizada, aqui, uma pesquisa documental e bibliográfica. De acordo com Oliveira (2011), significa conseguir dados e informações sob determinados aspectos da realidade. Gil (2002) ressalta, ainda, que a pesquisa bibliográfica tem como base o uso de materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, já a pesquisa documental utiliza-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, como relatórios e documentos oficiais.

Ainda como procedimento, este trabalho utiliza o levantamento com *survey*, buscando informações diretamente com o grupo de interesse. Consoante a explicação de Gil (2002), entende-se que o levantamento se caracteriza pela interrogação de um determinado problema diretamente às pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer. Inclusive, essa técnica de pesquisa proporciona conhecimento direto da realidade e permite livre interpretações e observações subjetivas do pesquisador – ponderadas as restrições do método científico aplicado a cada caso.

3.3.3 Procedimentos de coleta de dados

Os métodos propostos para coleta de dados são: análises documentais, pesquisas bibliográficas, questionários com perguntas abertas e fechadas (LAKATOS; MARCONI, 2010). Para os dados da pesquisa documental, são utilizados os dados locais em planilhas da área de gestão de compras da Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), bem como são consultados os processos da área no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e no Portal de Compras Governamentais do Governo Federal (ComprasNet).

Quanto ao questionário, são apresentadas perguntas sobre seu perfil, os indicadores e as dimensões de desempenho, com campos fechados e abertos. Ressalta-se que os questionários individuais foram enviados por e-mail, sendo viabilizado pelo *Google Forms*. A seguir apresenta-se o quadro resumo da tipologia de pesquisa e coleta de dados

Quadro 6 - Tipologia de pesquisa e coleta de dados

| | | | |
|----------------------------|---|---|---|
| Abordagem | Mista: quantitativa e qualitativa | | |
| Estratégia | Estudo de caso | | |
| Natureza | Descritiva | | |
| Técnica da Pesquisa | Documental | Bibliográfica | Questionário |
| Instrumento | Documentos escritos, internos e externos | Pesquisa em base de dados e bibliotecas | Levantamento de informações com <i>Survey</i> |
| Fonte de Dados | Primários ou Secundários | Secundário | Primário |
| Tipo de Material | Leis, Portarias, Decretos, Regulamentos, Portais Institucionais | Artigos, dissertações, teses e livros | Transcrição do Questionário |
| Registro dos Dados | Leitura, cópias e anotações | Planilhas, resumos, anotações | Anotações, classificação e transcrição |
| Análise dos Dados | Análise de conteúdo | Leitura em profundidade | Estatística descritiva |

Fonte: Elaboração própria.

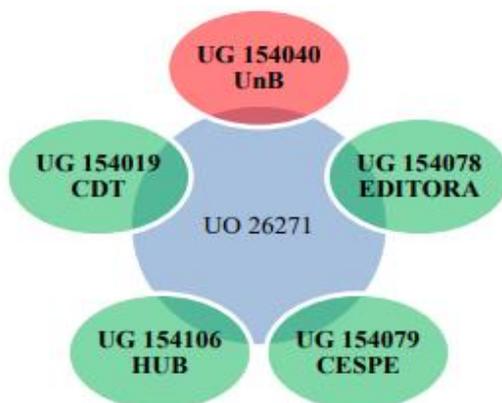
3.3.4 Caracterização da organização

Consoante o Relatório de Gestão de 2019 (BRASIL, 2019), a UnB, criada em 1962, é uma instituição pública de ensino superior com autonomia didático-científica, administrativa, gestão financeira e patrimonial. Tem como missão ser uma universidade inovadora e inclusiva, empenhada na formação de cidadãs e cidadãos éticos, qualificando-os para o exercício profissional. A visão da Universidade é ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, buscando ser transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida.

Atualmente, a UnB possui quatro *campi*: Darcy Ribeiro, Planaltina, Ceilândia e Gama. Esses quatro *campi* contam com doze institutos, quatorze faculdades, 52 departamentos, dezoito centros, oito decanatos, quatro secretarias e/ou assessorias, oito órgãos complementares, cinco órgãos auxiliares, dois hospitais veterinários, quatro bibliotecas e uma fazenda – chamada Fazenda Água Limpa. Ademais, a UnB oferta 136 cursos de graduação, 93 programas de

mestrado e 72 de doutorado (BRASIL, 2019). Ressalta-se que a Fundação Universidade de Brasília (FUB) é composta pelas Unidades de Gestão (UG) executoras de compras, conforme a Figura 5.

Figura 4 - Unidades Executoras da UnB

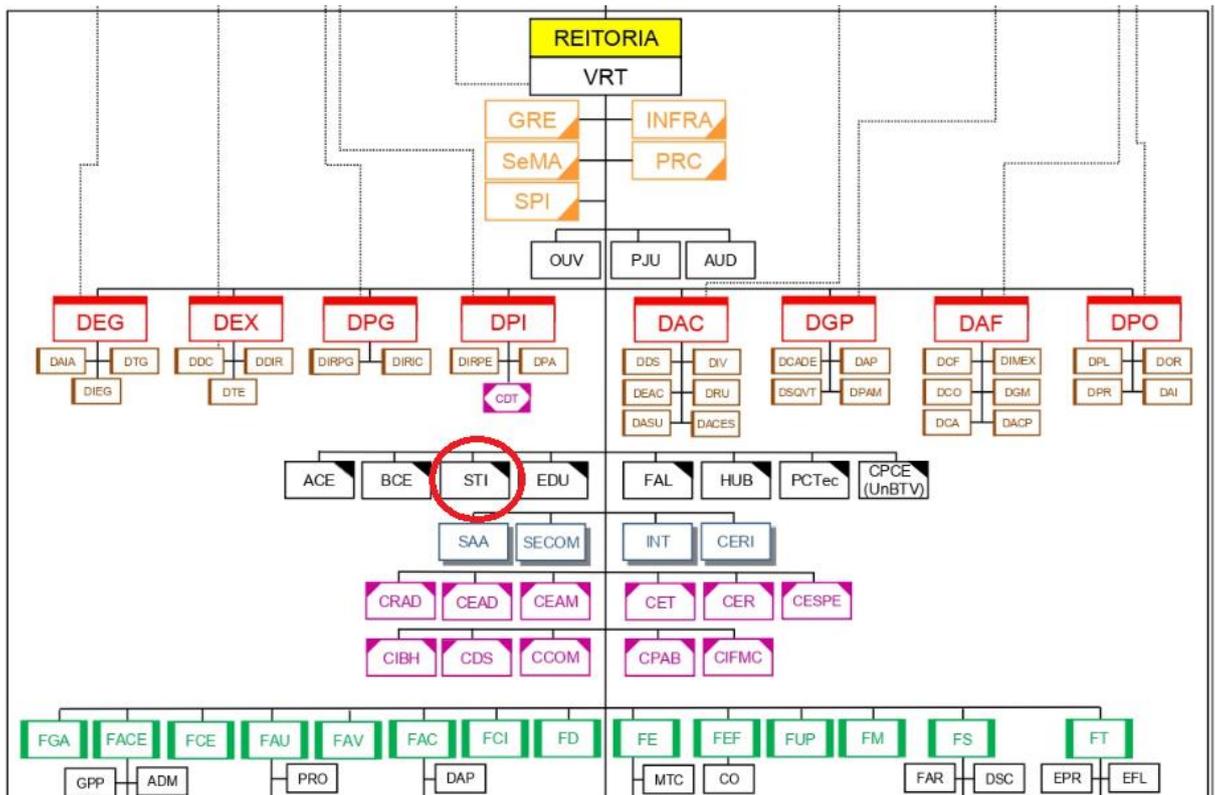


Fonte: Reprodução da DCF/DAF 2019.

Cada UG realiza, inclusive, a sua gestão de compras. Nesse sentido, a UG 154040 (UnB) é subdividida por áreas temáticas, como, por exemplo, tem-se a Diretoria de Compras (DCO) como unidade central de compras, e como unidades específicas tem-se a Biblioteca Central (BCE), Prefeitura do *Campus* (PRC), Secretaria de Tecnologia da Informação (STI). Cada área temática realiza seus procedimentos do início ao fim, inclusive quanto à autorização de abertura da contratação/serviço. Compreendendo essa organização, o lócus da pesquisa e a realização da avaliação selecionados para este estudo é a unidade da STI, a qual está inserida na UG 154040 (UnB).

A STI, criada em 1991, é um órgão complementar da estrutura da UnB. Ela possui o intuito de desenvolver as atividades de caráter permanente de apoio e de tecnologia, necessárias ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão no que se refere ao processamento de dados. Em 1996, a STI foi alçada à condição de UG, com delegação e competência para, por meio de seu Diretor, praticar os atos de gestão orçamentária. Em 2017, foi descentralizada a gestão de compras de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para que se execute de forma integral as contratações públicas de TIC de toda a UnB. A seguir, apresenta-se um fragmento do organograma da UnB para melhor visualização da unidade, bem como sua estrutura hierárquica.

Figura 5 - Organograma institucional



Fonte: Reprodução do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO/UnB) presente no *Relatório do Decanato de Orçamento e Avaliação Institucional* (BRASIL, 2020).

Ressalta-se que a STI, evidenciado no Organograma na Figura 6, realiza diversas outras atividades. Por isso, é importante ressaltar que avaliação realizada neste estudo somente aborda o que é concernente à execução da gestão de compras de TIC – segmento da gestão que, como foi dito, foi descentralizado em meados de 2017. Daí o interesse por essa parte específica das diversas atividades do STI.

3.3.5 Guia Referencial para medição do Desempenho

Os indicadores são aplicados utilizando-se a metodologia da cadeia de valor e os 6E's do Desempenho, conforme o metamodelo apresentado no *Guia Referencial para Medição do Desempenho do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão* (MPOG), proposto em 2009. Tendo em vista que se trata de um Órgão normatizador que vincula boa parte da Administração Pública Federal, o Guia em destaque foi o escolhido para se aplicar a avaliação da gestão de compras.

Para se ter uma melhor utilidade e agregação de valor, todas as etapas foram construídas juntamente com os servidores da área finalística.

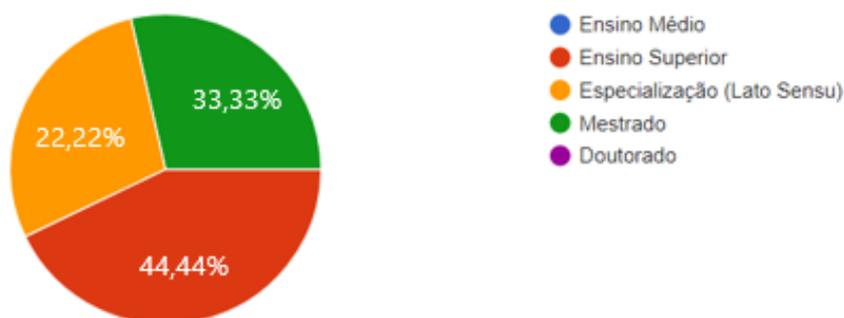
3.4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentadas as etapas necessárias para a avaliação realizada juntamente com os resultados obtidos, de acordo com o metamodelo proposto no MPOG (BRASIL, 2009). Destaca-se que, na medida em que foram aplicadas as etapas para se avaliar a gestão de compras de TIC, os resultados foram sendo gerados e, assim, demonstrados.

Foram consultados nove servidores de gestão de compras lotados na STI/UnB. Dentre eles, há um Coordenador de Gestão e Planejamento, um chefe da Divisão de Aquisições e Contratações de TIC, um Pregoeiro e seis servidores que trabalham na área. Salienta-se que, dentro a área de gestão de compras na STI, foram consultados todos os servidores que trabalham com a referida temática, não necessitando, assim, calcular a amostra para validação na pesquisa, como sugere Bardin (2011).

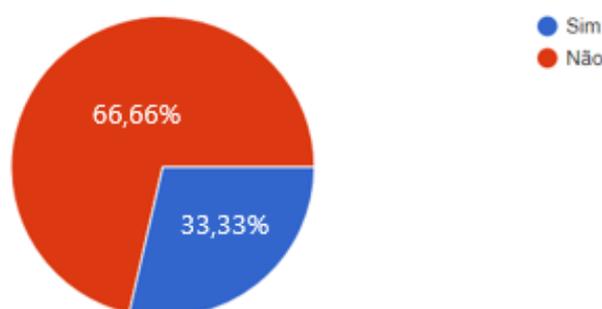
Inicialmente, foi mapeado um perfil dos servidores da gestão de compras na STI. Sendo que 88,8% são do sexo masculino e 11,1% são do sexo feminino.

Gráfico 1 - Grau de Instrução



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2 - Chefia, direção, assessoria



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao grau de instrução, todos possuem nível superior (em alguns casos, formação inclusive superior ao exigido para o cargo). Dentre esses, 22,2% possuem especialização *lato*

sensu e cerca de 33% possuem mestrado (Gráfico 1). Ademais, há 33,3% de servidores com cargo de chefia ou algum tipo de função gratificada, ou seja, um terço dos entrevistados (Gráfico 2).

Quanto ao tempo de serviço público na área específica de gestão de compras públicas, os servidores apresentam muita experiência. Dos servidores consultados, 77,7% trabalham com compras públicas há mais de quatro anos e 33,3% trabalham há mais de dez anos na sua área de atuação.

Inicialmente, de acordo com o metamodelo, faz-se necessário identificar o fluxo de como a gestão de compras é realizada na STI. Destaca-se que, de forma geral, a STI realiza contratações por meio de Pregão (licitação), contratações diretas (cotações eletrônicas, dispensas de licitação e inexigibilidade de licitação), adesões a atas de registro de preços.

Acrescenta-se, ainda, que a licitação é dividida em fase interna e externa, sendo que, atualmente, há mapeamento somente para a fase interna da licitação. Dessa forma, consta mapeado parcialmente na STI as etapas para a realização de uma contratação por licitação (fase interna) e a adesão a atas de registro de preços, conforme as instruções a seguir:

- O Centro de Custo abre o processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), contendo os documentos necessários como Memorando com justificativa e Nota de Dotação;
- O processo é, então, encaminhado para a unidade responsável dentro da STI para analisar a documentação;
- O processo passa pela análise da área de Governança para alinhamento da solicitação com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) que, por sua vez, está alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional da Instituição (PDI);
- A seguir, o processo é encaminhado à Divisão de Aquisições para verificação dos itens, bem como se o item/serviço é comum à Universidade ou se seria uma demanda específica;
- Sendo item/serviço específico, passa-se para a elaboração do Termo de Referência e/ou outros documentos juntamente com a unidade. Se for uma demanda comum, será aberto período para as demais unidades da Universidade manifestarem interesse e, posteriormente, os pedidos serão consolidados com os quantitativos gerais, gerando um Termo de Referência;
- A Divisão de Aquisição é responsável, inclusive, pelas pesquisas de mercado e consulta às atas de outros órgãos para possível adesão;

- Havendo Atas para adesão, a Divisão de Aquisição realiza os demais trâmites processuais para continuidade do processo. Não havendo atas, a Divisão de Aquisição procederá com a criação de minuta de edital para posterior licitação.

Em continuidade às etapas descritas, o processo deverá ser analisado previamente pela área jurídica e, dessa forma, dar-se-á continuidade com a fase externa da licitação, a qual segue esses passos:

- A fase externa inicia-se com a publicação do Edital;
- Haverá sessão de licitação no ambiente de compras do Governo Federal: a maioria dos processos são realizados na modalidade Pregão Eletrônico;
- Durante a sessão pública, haverá fase de lances;
- Após, é realizado julgamento das propostas, aceitação, habilitação, adjudicação e homologação;
- Ao final, haverá a assinatura do contrato ou da Ata de Registro de Preços.

Para as contratações diretas (cotações eletrônicas, dispensas de licitação e inexigibilidade de licitação), são os casos que a legislação permite que não se realize a licitação/pregão, permitindo que se execute a contratação diretamente com o fornecedor. Nesses casos, o fluxo de compras é efetuado conforme as seguintes orientações:

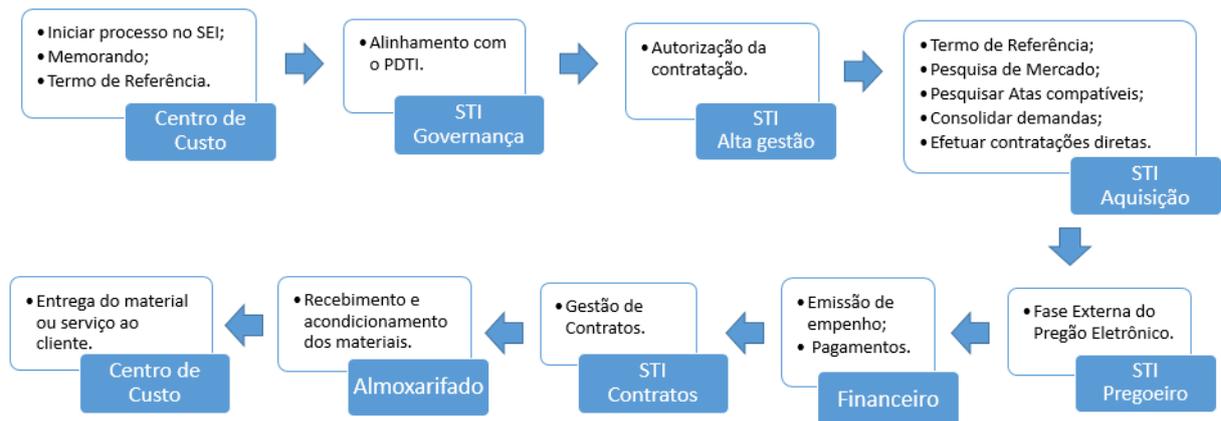
- O Centro de Custo abre o processo no SEI, contendo os documentos necessários como Memorando com justificativa e Nota de Dotação;
- O processo é encaminhado para a unidade responsável dentro da STI para analisar a documentação;
- Processo passa pela análise da área de Governança para alinhamento da solicitação com o PDTI que, foi dito anteriormente, está associado ao PDI;
- A seguir, o processo é encaminhado à Divisão de Aquisições para verificação dos itens e conformidade com a legislação;
- A Divisão de Aquisição realiza a contratação direta;
- É, então, emitido um empenho que é a forma de obrigação entre as partes para a concretização da contratação. Nos casos que necessite obrigações futuras, é necessário que se realize um contrato.

Em todos os casos, os processos de contratações passam também pelos seguintes passos:

- O processo deve tramitar dentro da área financeira para que as questões relacionadas a pagamentos sejam analisadas e efetuadas;
- O Almojarifado recebe e acondiciona os materiais recebidos, exceto em contratações de serviços a serem executados.

De forma simplificada, segue o esquema para melhor visualização do fluxo da gestão de compras, conforme Figura 7.

Figura 6 – Fluxo da gestão de compras na STI



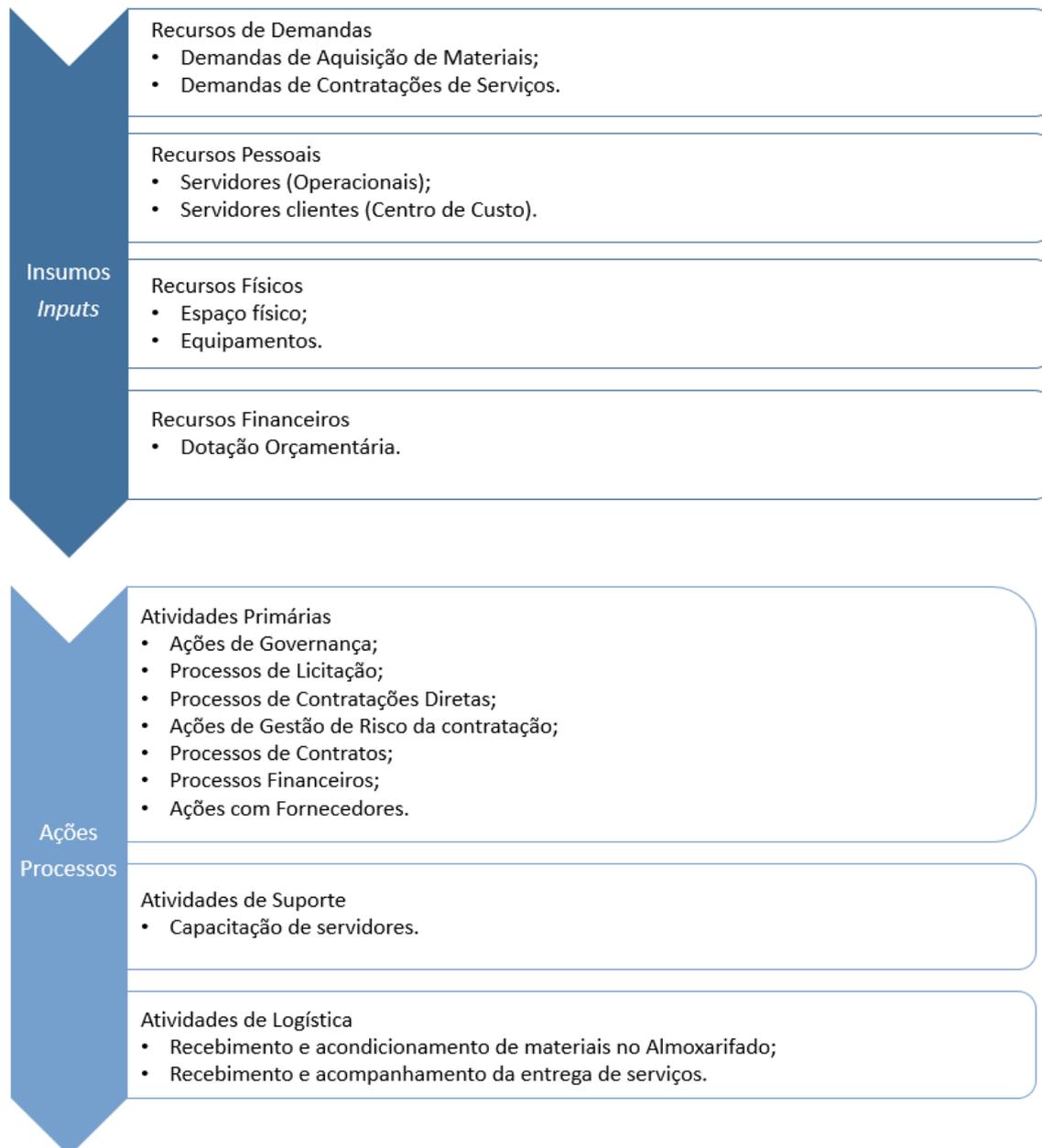
Fonte: Elaboração própria.

A ressalva ao fluxo demonstrado na Figura 7 é que após a efetuação das contratações diretas ou uma adesão à Ata de Registro de Preços, os processos de materiais ou serviços são encaminhados ao Financeiro, sem a necessidade de se realizar Pregão Eletrônico. Isso tornam as contratações mais céleres dentro da organização.

Com o fluxo de compras identificado, faz-se necessário definir uma cadeia de valor. Assim, a cadeia de valor designa um levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário (BENNETT, 1976; WHOLEY, 1979). Para o MPOG (BRASIL, 2009), a cadeia de valor é formada por insumos (*inputs*); processos/projetos (ações); produtos/serviços (*outputs*) e impactos (*outcomes*). Já segundo Hansen e Mowen (2001), cadeia de valor é um “conjunto de elos de ligação das atividades de criação de valor da matéria-prima básica até o descarte do produto acabado pelo usuário final”.

Diante dessa gama de definições, a partir do fluxo atual da gestão de compras da STI, a cadeia de valor é um conceito importante a ser considerado. Por isso, neste trabalho, juntamente com os servidores da gestão de compras, compreende-se que a cadeia de valor permite que se identifique, de forma abrangente e sistematizada, suas etapas, atividades, entradas e saídas desejadas. Pode-se verificar isso na Figura 8, a seguir:

Figura 7 - Cadeia de valor da gestão de compras





Fonte: Elaboração própria com base em Silva (2019).

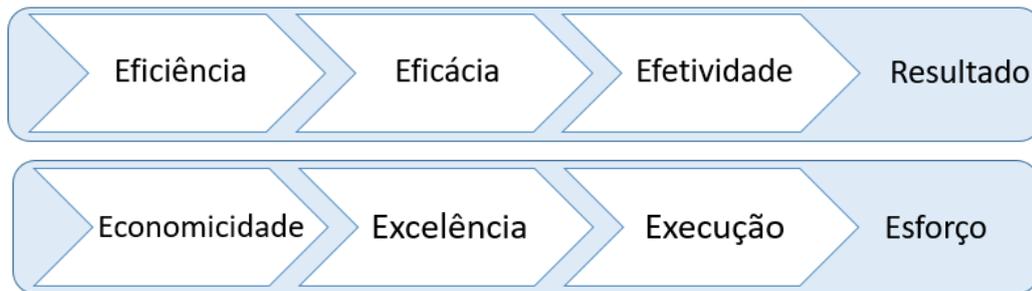
Ressalta-se que foi criada a cadeia de valor juntamente com a área de compras, com base nos atuais fluxos da gestão de compras, sendo admitido o atual fluxo de processo. Assim, não foi objetivo deste trabalho construir, modificar ou incrementar o fluxo de processos da gestão de compras na STI. Não obstante, foi indicada como exemplo a cadeia de valor das compras do Governo do Distrito Federal (GDF) elaborada por Silva (2019), porque o estudo de Silva (2019) permite que os servidores da gestão de compras visualizem de forma ampla o processo de gestão de compras e criem sua própria cadeia de valor com base nos seus fluxos.

Assim, fica evidenciado que, na mensuração com base nos elementos da cadeia de valor, a instituição pode analisar as principais variáveis que estão relacionadas ao cumprimento dos seus objetivos. De tal modo, sabe-se quais e quantos insumos são necessários, quais os

processos, projetos e ações são executados, quais os produtos e serviços entregues e, por fim, qual o impacto final alcançado, conforme prevê o MPOG (BRASIL, 2009).

Nesse contexto, é relevante frisar que a concepção do modelo 6E's divide-se em Resultado e Esforço, conforme demonstrado na Figura 9.

Figura 8 - Dimensões do 6E's do Desempenho



Fonte: Elaboração própria com base no MPOG (BRASIL, 2009).

A partir dessa classificação, a combinação da cadeia de valor com os 6E's do Desempenho possibilita que a instituição alinhe as perspectivas entre resultados e esforços, desde a alocação de recursos até os impactos gerados pelos produtos e serviços. Isso permite, ainda, o foco nas definições específicas de desempenho da instituição, prerrogativa incentivada no MPOG (BRASIL, 2009). Essa correlação é proposta na figura a seguir:

Figura 9 – Correlação entre Cadeia de Valor e os 6E'S



Fonte: Elaboração própria com base em Martins e Marini (2010).

Com base na correlação entre Cadeia de Valor e os 6E's, como proposto na Figura 10, é possível verificar todo o processo do cíclico de gestão de compras com a vinculação entre esforço e resultado. Com efeito, fica exposta qual a articulação entre os setores para a correta execução de seus processos, permitindo estruturar as etapas necessárias para dar clareza ao desenvolvimento e ao acompanhamento da gestão de compras, no caso da STI. Ademais, há a possibilidade de priorizar qual elemento dos 6E's que a organização deseja melhorar o alcance em determinado momento. Por exemplo, para se incrementar o resultado da gestão, deve-se priorizar elementos da Eficiência, Eficácia e Efetividade, com foco nos Produtos criados e Impactos a serem alcançados. Dessa forma, a avaliação é realizada neste estudo tendo em vista essa conjuntura da correlação entre a cadeia de valor e os 6E's.

Por conseguinte, o metamodelo estabelece que sejam definidos o nível, dimensão e objetos de mensuração (BRASIL, 2009). Nesse sentido, tendo em vista que a pesquisa foi aplicada na STI, sendo essa uma unidade descentralizada de compras da UnB, foi definido o nível *organizacional-micro*. Destaca-se que, apesar do *status* de Secretaria, a área de Gestão de Compras da STI é uma área descentralizada, sendo a Diretoria de Compras (DCO) a unidade central. Por isso, a gestão de compras da STI é uma atividade meio, o que justifica o nível *organizacional-micro*. Além do nível organizacional, com base na cadeia de valor, foram definidos os objetos de mensuração juntamente com a área.

Compreendendo esses critérios, foram apresentados 38 (trinta e oito) indicadores para validação com os servidores da gestão de compras, já inclusos os cinco indicadores que são utilizados pela DCO. Para essa seleção de indicadores foi aplicado o Questionário 1 (Apêndice B), submetido pelo *Google forms*, sendo enviado *link* de acesso por e-mail e *WhatsApp*. O Questionário 1 analisou previamente cada indicador dentre uma escala com grau de importância variando de 1 a 5, sendo variável de 1 “*Não importante*” até 5, que designa “*Muito importante*”. Os indicadores foram selecionados ou excluídos (Quadro 08) de acordo com o resultado do Questionário 1. Ademais, houve campo aberto para os servidores sugerissem outros novos indicadores.

Após a consolidação das respostas do Questionário 1 submetido aos servidores de gestão de compras de TIC, foram validados 26 indicadores, excluídos doze e propostos dois novos, totalizando, assim, 28 indicadores. Conforme Quadro 7, segue consolidação dos indicadores por dimensão e seus respectivos objetos de mensuração.

Quadro 7 - Desdobramento da dimensão dos E's em indicadores

| Dimensão | | Objetos de mensuração | Indicadores |
|--|---|---|--|
| Resultado | Eficiência | Cronograma | Tempo médio do processo interno de compras até a publicação do edital |
| | | | Tempo médio entre a publicação do edital e a assinatura do contrato ou ata |
| | | | Tempo total de tramitação de processos |
| | | Contratações compartilhadas | % das contratações realizadas de forma centralizada / compartilhadas (Partícipe ou Adesão nas licitações inclusos) |
| | Tecnologia | % de compras realizadas de forma eletrônica em relação ao modelo presencial | |
| | Eficácia | Demandas | % de demandas finalizadas (Licitação) |
| | | | % de demandas finalizadas (Contratação Direta) |
| | | | % de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar) |
| | | Contratos | % de contratos cancelados |
| | | Licitação | % de licitações canceladas, desertas |
| | | | % de Processos finalizados (licitação ou outras contratações) |
| | | | Taxa de Pregões Homologados * |
| | Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) * | | |
| | Efetividade | Satisfação | % de satisfação do usuário final com as contratações |
| % de satisfação do cidadão com as contratações | | | |
| Esforço | Economicidade | Execução financeira | % de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (para compras em geral) |
| | | | % de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (após negociação do Pregoeiro) |
| | Execução | Conformidade | % de demandas que estão no Planejamento |
| | | | % de processos em conformidade com a estrutura legal e regulamentar |
| | | | Taxa de recurso em Processo Licitatório * |
| | | Processos | % de Processos em execução (licitação ou outras contratações) |
| | | Demandas | Taxa de demandas encaminhadas para Licitação * |
| | Excelência | Certificados | Taxa de demanda encaminhada para Contratação Direta * |
| | | | % das empresas que possuam certificações de qualidade ou excelência |

| | | |
|--|-------------|--|
| | Contratação | % de contratos que tem obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência |
| | Sanções | % de multas a contratos |
| | | % de sanções aplicadas aos licitantes que não honram com a manutenção da proposta na fase final do lance |
| | | % de sanções, propostas pelo pregoeiro, a fornecedores antes da adjudicação |

Fonte: Elaboração própria.

Dentre os indicadores listados no Quadro 7, cinco já são utilizados pela DCO - Unidade Central de Compras da UnB – e estão identificados com um asterisco (*). É importante ressaltar que 88,8% dos servidores consultados não tinham conhecimento sobre os cinco indicadores já utilizados pela DCO. Isso destaca que, por vezes, falta comunicação entre as áreas de compras da Universidade como um todo. Isso decorre, talvez, pelo distanciamento físico, já que estão em prédios distantes um do outro, ou por falta de alinhamento estratégico entre as unidades centrais e as descentralizadas. Compreendendo esses aspectos, no Quadro 8 é possível verificar os indicadores que foram excluídos após análise dos servidores da gestão de compras.

Quadro 8 – Indicadores excluídos

| | |
|------------------------------|--|
| Indicadores excluídos | % de contratações finalizadas com micro e pequena empresa |
| | % de contratos cancelados com micro e pequena empresa |
| | Satisfação dos fornecedores com as contratações |
| | Valor total em R\$ dos itens comprados para micro e pequenas empresas |
| | % de processos em andamento por modalidade de licitação |
| | % Aquisição de produtos ecológicos (bens e serviços, no que couber) |
| | % de empresas que são chefiadas por mulheres |
| | % de empresas contratadas com certificados de gestão ambiental |
| | % de processos que incluem a promoção do uso de energias renováveis |
| | % das empresas que incluem a promoção da reciclagem de produtos/equipamentos |
| | Economicidade total em R\$ das micro e pequenas empresas (diferença entre preço de referência e preço praticado) |
| | % das compras sustentáveis realizadas de forma centralizada/compartilhadas (partícipe ou adesão inclusos) |

Fonte: Elaboração própria.

Os indicadores relacionados à gestão ambiental das compras públicas constantes no Quadro 8 também foram retirados tendo em vista que a avaliação realizada não adentrou no

mérito da sustentabilidade. Isso decorre, porque, apesar de exigir algumas questões de sustentabilidade, não há identificação do item sustentável existente no catálogo de materiais, impossibilitando a rastreabilidade do referido item.

Não obstante, no intuito de dar continuidade nas fases do modelo, faz-se necessário entender a estrutura de ponderação para estabelecimento do desempenho ótimo. Assim, com a finalidade de balancear as dimensões dos E's, observa-se a estrutura de ponderação com pesos fixos para as dimensões, bem como a priorização do Resultado (60%) sobre o Esforço (40%), conforme se aponta no quadro a seguir:

Quadro 9 – Estrutura de ponderação

| Dimensão do desempenho | Peso | Proporção |
|-------------------------------|-------------|------------------|
| Efetividade | 2,5 | 60% |
| Eficácia | 2,0 | |
| Eficiência | 1,5 | |
| Economicidade | 1,0 | 40% |
| Execução | 1,5 | |
| Excelência | 1,5 | |
| Total dos pesos | 10 | 100% |

Fonte: Elaboração própria com base em MPOG (BRASIL 2009).

Em continuidade com a avaliação, cada indicador foi submetido a treze critérios de seleção que compõem a Matriz de Avaliação Quantitativa de Indicadores por critérios de seleção – conforme se pode verificar no Quadro 10. Nessa Matriz, cada indicador é analisado por critérios como Representatividade, Simplicidade, Objetividade, dentre outros, totalizando, ao final, treze critérios. Se o Indicador atende ao critério analisado, coloca-se “1” na matriz. Se não atende, insere “0” para o referido critério.

Inclusive, o campo “Peso” refere-se ao peso de cada critério analisado para o referido indicador, sendo ponderados entre 1 e 5 de acordo com sua importância. A única ressalva nessa avaliação foi que o somatório dos pesos deveria ser igual a cinquenta. Destaca-se também que cada número de 1 a 13, no Quadro 10, corresponde a um critério analisado. Para ajudar na leitura dos dados, a legenda do quadro identifica, sequencialmente, qual critério foi analisado.

Quadro 10 - Matriz de Avaliação dos Indicadores por critérios de seleção

| Dimensão | Indicadores | Critérios de seleção* (1 a 13) e Ponderações | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Peso (P) Ponderado Total | | |
|---|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|---|----|---|--------------------------------|-----|-----|
| | | 1 | P | 2 | P | 3 | P | 4 | P | 5 | P | 6 | P | 7 | P | 8 | P | 9 | P | 10 | P | 11 | P | 12 | P | | 13 | P |
| Eficiência | Tempo médio do processo interno de compras até a publicação do edital | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 3 | 4,7 |
| | Tempo médio entre a publicação do edital e a assinatura do contrato ou ata | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 3 | 4,7 |
| | Tempo total de tramitação de processos | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 3 | 4,7 |
| | % das contratações realizadas de forma centralizada / compartilhadas (Partícipe ou Adesão nas licitações inclusos) | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 0 | 5 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4,5 |
| | % de compras realizadas de forma eletrônica em relação ao modelo presencial | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |
| Eficiência | % de demandas finalizadas (Licitação) | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |
| | % de demandas finalizadas (Contratação Direta) | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |
| | % de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar) | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |
| | % de contratos cancelados | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 0 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4,5 |
| | % de licitações canceladas, desertas | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |
| | % de Processos finalizados (licitação ou outras contratações) | 0 | 4 | 0 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4,2 |
| | Taxa de Pregões Homologados * | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |
| Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) * | 1 | 4 | 1 | 4 | 0 | 4 | 0 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4,1 | |
| Efetividade | % de satisfação do usuário final com as contratações | 1 | 4 | 1 | 5 | 0 | 3 | 1 | 5 | 1 | 4 | 0 | 3 | 0 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 4,0 |
| | % de satisfação do cidadão com as contratações | 1 | 4 | 1 | 5 | 0 | 3 | 1 | 5 | 1 | 4 | 0 | 3 | 0 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 4,0 |
| Economicidade | % de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (para compras em geral) | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5,0 |
| | % de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (após negociação do Pregoeiro) | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5,0 |
| Execução | % de demandas que estão no Planejamento | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |
| | % de processos em conformidade com a estrutura legal e regulamentar | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |
| | Taxa de recurso em Processo Licitatório * | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| | % de Processos em execução (licitação ou outras contratações) | 0 | 4 | 0 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4,2 |
| | Taxa de demandas encaminhadas para Licitação* | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |
| | Taxa de demanda encaminhada para Contratação Direta * | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |
| Excelência | % das empresas que possuam certificações de qualidade ou excelência | 1 | 4 | 1 | 4 | 0 | 5 | 0 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 4,0 |
| | % de contratos que tem obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência | 0 | 4 | 1 | 4 | 0 | 5 | 0 | 5 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3,6 |
| | % de multas a contratos | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 5,0 |
| | % de sanções aplicadas aos licitantes que não honram com a manutenção da proposta na fase final do lance | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 0 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4,5 |
| | % de sanções, propostas pelo pregoeiro, a fornecedores antes da adjudicação | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 0 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4,5 |

Critérios de seleção* (1 a 13)

| | |
|----|---|
| 1 | Representatividade (proximidade com o objetivo da unidade de análise) |
| 2 | Atendimento às necessidades de informação das partes interessadas |
| 3 | Confiabilidade metodológica |
| 4 | Confiabilidade da fonte |
| 5 | Simplicidade |
| 6 | Objetividade, Clareza e Comunicabilidade |
| 7 | Exequibilidade de mensuração |
| 8 | Economicidade de obtenção |
| 9 | Estabilidade ao longo do tempo |
| 10 | Investigativos (rastreadibilidade ao longo do tempo) |
| 11 | Tempestividade |
| 12 | Comparabilidade |
| 13 | Sensibilidade |

Legenda:

P = peso**Peso ponderado total** = [(Critério₁ * Peso₁) + (Critério₂ * Peso₂) + ... + (Critério_n * Peso_n)] / 10;

Considerando que os pesos devem ser atribuídos entre 1 e 5 e o somatório dos pesos seja igual a 50.

Fonte: Elaboração própria com base em MPOG (BRASIL, 2009).

A partir dos dados do quadro 10, é possível estabelecer um ranqueamento entre os indicadores e, assim, classificá-los em uma ordem de prioridade (BRASIL, 2009). Os critérios aplicados a cada indicador ajudam a visualizar, de forma rápida, qual indicador representa um peso maior para a gestão das compras. Inclusive, após a aplicação da Matriz de Avaliação Quantitativa de Indicadores por critérios de seleção (Quadro 10), observou-se que nenhum indicador foi removido devido aos treze critérios de seleção. Apesar de um ou outro indicador não ter atendido a um critério em específico, isso não prejudicou a avaliação, tendo em vista que, no contexto geral, os outros critérios dão base para se prosseguir com a mensuração.

Em continuidade com a avaliação, foram construídas as fichas de cada indicador contendo sua fórmula de cálculo, definição dos responsáveis, a definição de metas, o local onde se encontram as informações para coleta dos dados, bem como o percentual alcançado da meta acordada. As fichas de cada indicador são importantes, uma vez que é, a partir delas, que se consegue entender o que o indicador vai analisar, bem como a forma que alcançará um resultado por meio de sua fórmula de cálculo que, inclusive, deve ser de fácil entendimento, como sustenta o MPOG: “fórmula deve ser de fácil compreensão e não envolver dificuldades de cálculo ou de uso, proporcionando a obtenção de um resultado, numérico ou simbólico, facilmente comparável com valores predeterminados, posteriores ou anteriores, para apoiar o processo decisório” (BRASIL, 2009).

Acrescenta-se que, nas fichas, são criadas metas que devem estar vinculadas com o Desenvolvimento Institucional, sendo subsidiadas pela alta gestão da UnB ou pelo setor responsável. Na avaliação realizada, as metas foram definidas pela Divisão de Aquisições e Contratações de TIC (DACTIC/STI). O alcance de cada meta também se encontra na parte final da ficha do indicador. Ressalta-se que as fichas dos indicadores se encontram no Apêndice C deste trabalho.

Após a seleção pela matriz do Quadro 10 de quais indicadores comporiam a avaliação, cada indicador é analisado de acordo com as metas estabelecidas pela unidade de gestão de compras. Dessa maneira, nas fichas dos indicadores (Apêndice C), encontram-se as metas estipuladas, bem como o alcance medido para a referida meta.

A depender da porcentagem alcançada pela meta, esta torna-se equivalente a uma nota atribuída para o indicador, conforme demonstrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Escala de notas

| Resultado observado no alcance da meta | Nota atribuída |
|---|-----------------------|
| 96% a 100% | 10 |
| 91% a 95% | 9 |
| 81% a 90% | 8 |
| 71% a 80% | 7 |
| 61% a 70% | 6 |
| 51% a 60% | 5 |
| 41% a 50% | 4 |
| 40% ou menos | 0 |

Fonte: Elaboração própria com base em MPOG (BRASIL 2009).

Em outras palavras, dependendo da porcentagem da meta alcançada, isso correspondeu a uma faixa de porcentagem e, conseqüentemente, uma nota foi atribuída para o indicador. Ressalta-se que as faixas de resultado observado no alcance da meta foram sugeridas pelo MPOG (BRASIL, 2009). Nessa etapa da avaliação, alguns indicadores devem ser interpretados de forma inversamente proporcionais. Essas informações estão constantes em cada ficha dos indicadores presentes no Apêndice C, no campo *Interpretação do Indicador*, o qual detalha de forma clara a leitura e a interpretação de cada indicador.

Destaca-se que os dados referentes aos indicadores foram analisados pelos servidores da gestão de compras em suas bases de dados pessoais (arquivos setoriais), sistemas eletrônicos como o SEI e o ComprasNet – que é o Sistema do Governo Federal de Compras. Ao todo, 26 indicadores (92,86%) foram analisados tendo em vista as bases já mencionadas, entretanto 7,14%, ou seja, somente dois indicadores foram analisados pela percepção dos servidores da gestão de compras.

A seguir, segue Quadro 11 que consolida as notas dos indicadores após a análise do percentual acordado para a meta e o seu referido alcance.

Quadro 12 – Notas dos Indicadores

| Dimensão | Indicadores | Nota do indicador | Peso do Indicador |
|-----------------|---|--------------------------|--------------------------|
| Eficiência | Tempo médio do processo interno de compras até a publicação do edital | 7 | 5 |

| | | | |
|---------------|--|----|---|
| | Tempo médio entre a publicação do edital e a assinatura do contrato ou ata | 10 | 5 |
| | Tempo total de tramitação de processos | 8 | 5 |
| | % das contratações realizadas de forma centralizada / compartilhadas (Participe ou Adesão nas licitações inclusos) | 10 | 3 |
| | % de compras realizadas de forma eletrônica em relação ao modelo presencial | 10 | 4 |
| Eficácia | % de demandas finalizadas (Licitação) | 8 | 4 |
| | % de demandas finalizadas (Contratação Direta) | 6 | 4 |
| | % de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar) | 7 | 4 |
| | % de contratos cancelados | 10 | 5 |
| | % de licitações canceladas, desertas | 7 | 5 |
| | % de Processos finalizados (licitação ou outras contratações) | 9 | 5 |
| | Taxa de Pregões Homologados * | 6 | 5 |
| | Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) * | 10 | 3 |
| Efetividade | % de satisfação do usuário final com as contratações | 6 | 4 |
| | % de satisfação do cidadão com as contratações | 7 | 3 |
| Economicidade | % de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (para compras em geral) | 6 | 5 |
| | % de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (após negociação do Pregoeiro) | 6 | 5 |
| Execução | % de demandas que estão no Planejamento | 10 | 4 |
| | % de processos em conformidade com a estrutura legal e regulamentar | 6 | 5 |
| | Taxa de recurso em Processo Licitatório * | 9 | 4 |
| | % de Processos em execução (licitação ou outras contratações) | 7 | 3 |
| | Taxa de demandas encaminhadas para Licitação * | 10 | 4 |
| | Taxa de demanda encaminhada para Contratação Direta * | 9 | 4 |
| Excelência | % das empresas que possuam certificações de qualidade ou excelência | 4 | 2 |
| | % de contratos que tem obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência | 7 | 2 |
| | % de multas a contratos | 7 | 4 |

| | | | |
|--|--|----|---|
| | % de sanções aplicadas aos licitantes que não honram com a manutenção da proposta na fase final do lance | 10 | 4 |
| | % de sanções, propostas pelo pregoeiro, a fornecedores antes da adjudicação | 10 | 3 |

Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se que as notas dos indicadores foram obtidas por meio do alcance das metas estabelecidas pelos servidores da gestão de compras. Já o campo Peso do Indicador constante no Quadro 12, foi obtido por análise dos mesmos servidores, indicando qual o peso esse indicador possui no momento da avaliação.

Faz-se necessário destacar que a dimensão Eficiência obteve três notas máximas na análise dos indicadores. Não obstante, os dois indicadores que não utilizaram dados específicos (dimensão Efetividade) foram analisados sob a ótica da percepção que a gestão de compras tem em relação aos seus clientes estabelecidos na cadeia de valor. Desse modo, foi gerada a média das notas atribuídas pelos servidores da gestão de compras nesses dois indicadores.

Por fim, no atual ciclo de avaliação, na última etapa é possível verificar a mensuração do desempenho agregado na gestão de compras. O Quadro 13 consolida todas as informações e aplica as fórmulas de cálculo constantes na legenda do referido Quadro para a obtenção da nota do desempenho agregado na gestão de compras na STI.

Quadro 13 – Nota do desempenho agregado

| Dimensão | Peso da dimensão | Indicadores | Peso do indicador | Nota do indicador | Nota ponderada do indicador (A) | Nota da dimensão (B) | Nota ponderada da dimensão (C) |
|---------------|------------------|--|-------------------|-------------------|---------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| Eficiência | 1,5 | Tempo médio do processo interno de compras até a publicação do edital | 5 | 7 | 35 | 8,86 | 13,29 |
| | | Tempo médio entre a publicação do edital e a assinatura do contrato ou ata | 5 | 10 | 50 | | |
| | | Tempo total de tramitação de processos | 5 | 8 | 40 | | |
| | | % das contratações realizadas de forma centralizada / compartilhadas (Partícipe ou Adesão nas licitações inclusos) | 3 | 10 | 30 | | |
| | | % de compras realizadas de forma eletrônica em relação ao modelo presencial | 4 | 10 | 40 | | |
| Eficácia | 2,0 | % de demandas finalizadas (Licitação) | 4 | 8 | 32 | 7,82 | 15,66 |
| | | % de demandas finalizadas (Contratação Direta) | 4 | 6 | 24 | | |
| | | % de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar) | 4 | 7 | 28 | | |
| | | % de contratos cancelados | 5 | 10 | 50 | | |
| | | % de licitações canceladas, desertas | 5 | 7 | 35 | | |
| | | % de Processos finalizados (licitação ou outras contratações) | 5 | 9 | 45 | | |
| | | Taxa de Pregões Homologados * | 5 | 6 | 30 | | |
| | | Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) * | 3 | 10 | 30 | | |
| Efetividade | 2,5 | % de satisfação do usuário final com as contratações | 4 | 6 | 24 | 6,42 | 16,07 |
| | | % de satisfação do cidadão com as contratações | 3 | 7 | 21 | | |
| Economicidade | 1,0 | % de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (para compras em geral) | 5 | 6 | 30 | 6,0 | 6,0 |
| | | % de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (após negociação do Pregoeiro) | 5 | 6 | 30 | | |

| | | | | | | | |
|--|-----|--|---|----|----|------|--------------|
| Execução | 1,5 | % de demandas que estão no Planejamento | 4 | 10 | 40 | 8,45 | 12,68 |
| | | % de processos em conformidade com a estrutura legal e regulamentar | 5 | 6 | 30 | | |
| | | Taxa de recurso em Processo Licitatório * | 4 | 9 | 36 | | |
| | | % de Processos em execução (licitação ou outras contratações) | 3 | 7 | 21 | | |
| | | Taxa de demandas encaminhadas para Licitação* | 4 | 10 | 40 | | |
| | | Taxa de demanda encaminhada para Contratação Direta * | 4 | 9 | 36 | | |
| Excelência | 1,5 | % das empresas que possuam certificações de qualidade ou excelência | 2 | 4 | 8 | 8,0 | 12,0 |
| | | % de contratos que tem obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência | 2 | 7 | 14 | | |
| | | % de multas a contratos | 4 | 7 | 28 | | |
| | | % de sanções aplicadas aos licitantes que não honram com a manutenção da proposta na fase final do lance | 4 | 10 | 40 | | |
| | | % de sanções, propostas pelo pregoeiro, a fornecedores antes da adjudicação | 3 | 10 | 30 | | |
| NOTA DO DESEMPENHO AGREGADO (D) | | | | | | | 75,70 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base no MPOG (BRASIL, 2009).

Legenda:

(A) **Nota ponderada do indicador_x** = Peso do indicador_x * Nota do indicador_x

(B) **Nota da Dimensão** = (Nota ponderada do indicador 1 + Nota ponderada do indicador 2 +...+ Nota ponderada do indicador n) / (Peso do indicador 1 + Peso do indicador 2 + ... + Peso do indicador n)

(C) **Nota ponderada da Dimensão**: Peso da Dimensão_x * Nota da Dimensão_x

(D) **Nota do Desempenho Agregado**: Σ das Notas ponderadas das Dimensões

A partir desses pesos, constatou-se a nota do desempenho agregado no valor de 75,70, sendo que o total máximo seria uma nota 100. No tópico seguinte, seguem análises e discussão dos resultados obtidos com a mensuração do desempenho.

Dessa forma, a mensuração do desempenho permite que a alta gestão da unidade ou até mesmo da instituição possa verificar, analisar e tomar decisões mais precisas para a gestão de compras. Com o uso sistêmico de indicadores, é possível, por sua vez, avaliar organizações de gestão, programas e políticas públicas (BOZZI, 2001). Isso decorre, porque, para cada 'E' dos 6E's do desempenho, foram criados objetos de mensuração, bem como a cadeia de valor permite fazer a análise das entradas e das saídas a serem obtidas. Com essas ferramentas, a área pode aplicar esforços específicos para melhorar a gestão. Ressalva-se que essa proposta não necessita reformular todo o trâmite processual, ou modificar drasticamente um fluxo de compras, pois só é preciso aprimorar determinada ação ou processo que, conseqüentemente, alcançará um resultado melhor para a instituição.

Ao todo, na avaliação foram utilizadas seis dimensões do desempenho, subdivididas em catorze objetos de mensuração, com 28 indicadores analisados. Ressalta-se que alguns indicadores tiveram modificações singulares em seus nomes para melhor relação com a área de gestão de compras, bem como para facilitar a interpretação e a utilização do indicador – mesmo assim a essência semântica do indicador manteve-se a mesma.

É importante salientar que as fichas dos indicadores (Apêndice C) possuem metas, bem como qual o percentual alcançado no momento da avaliação. Dessa forma, é possível verificar o alcance do indicador. Isso também leva a constatar a real situação do objeto mensurado e sua respectiva dimensão.

No momento de aplicação da pesquisa, do total de 28 indicadores, somente dois indicadores da dimensão Efetividade relacionados à *satisfação* não obtinham dados (7,14%), ou seja, esses dois indicadores foram analisados pela percepção dos servidores da gestão de compras em relação à satisfação dos seus clientes estabelecidos na cadeia de valor. Em contrapartida, houve o percentual de 92,86% dos indicadores que conseguiram alcançar dados suficientes. Por isso, os indicadores puderam ser analisados pelos próprios servidores de gestão de compras e isso, conseqüentemente, corroborou com a relevância para a execução desta pesquisa.

Em relação às metas, todas são medidas de forma anual, com exceção das metas explícitas que informam a medida em dias. Os servidores consultados estipularam, com

base nos processos e sua gestão, as metas a serem alcançadas para o período analisado e, inclusive, quanto às metas para os anos seguintes constantes no Apêndice C.

Para melhor visualização, a continuidade das análises e das discussões dos resultados coletados a partir dos indicadores são apresentadas por dimensão e, respectivamente, por seus objetos de mensuração, bem como os indicadores que, de forma isolada, obtiveram desempenhos abaixo do esperado. Inclusive, é apontado em cada subtópico um pedaço da ficha do indicador relacionado ao alcance das metas, pois, dessa maneira, é facilitada a interpretação e a leitura das informações obtidas neste estudo.

3.4.1 Dimensão Eficiência

Na dimensão *Eficiência*, tem-se os objetos de mensuração *Cronograma*, *Contratações compartilhadas* e *Tecnologia*. Sobre o objeto *Cronograma*, foram utilizados três indicadores, conforme apontado no Quadro 14, o qual demonstra o alcance da meta acordada.

Quadro 14 – Meta do objeto *Cronograma*

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|--|----------------------|-----------------------|
| Tempo médio do processo interno de compras até a publicação do edital | 90 dias | 120 dias |
| Tempo médio entre a publicação do edital e a assinatura do contrato ou ata | 65 dias | 60 dias |
| Tempo total de tramitação de processos | 155 dias | 180 dias |

Fonte: Elaboração própria.

A partir do Quadro 14, percebe-se que o tempo de tramitação interna carece de aprimoramento para enviar com tempestividade o processo de compras para a licitação, uma vez que extrapolou o tempo previsto. Já o tempo gasto na realização da fase externa foi satisfatório. No geral, o tempo total de tramitação do processo encontra-se abaixo da meta acordada. Para fins de comparação, a unidade central de compras da UnB, o DCO/UnB, foi utilizada como parâmetro. A DCO/UnB tem 168 dias, como média de tramitação. Comparada com a DCO/UnB, a STI obteve um tempo excedido de doze dias. Com isso, constata-se que a STI ultrapassou, em média, 16% a mais da meta estabelecida para a STI – já que a meta era 155 dias e a meta alcançada foi 180 dias.

Sobre o objeto *Contratações Compartilhadas*, a área de gestão de compras da STI conseguiu alcançar a meta, conforme Quadro 15:

Quadro 15 - Meta do objeto *Contratações Compartilhadas*

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|--|----------------------|-----------------------|
| % das contratações realizadas de forma centralizada / compartilhadas (Partícipe ou Adesão nas licitações inclusos) | Até 10% | 0% |

Fonte: Elaboração própria.

Os servidores da gestão de compras afirmaram que há normatização específica para não se realizar contratação compartilhada de forma aleatória, sendo mais razoável que a unidade execute suas contratações por pregão eletrônico e não por adesão. Também não é recomendado entrar na licitação de algum órgão ou entidade da Administração Pública. Isso decorre, porque a Administração deve assegurar que, na adesão, se constem as mesmas condições estabelecidas no edital do órgão gerenciador da ata, o que por vezes pode gerar contratações incompletas para o órgão aderente (BRASIL, 2013). Nesse caso, foi justificado que algumas vezes as licitações de outrem não satisfazem totalmente a necessidade da área. Assim, como a STI trabalha com atividades específicas de Tecnologia da Informação, por vezes, algumas atividades sensíveis não seriam atendidas caso se aproveitasse da compra de outro órgão ou entidade.

Concernente ao objeto *Tecnologia*, todas as contratações da STI foram realizadas de forma eletrônica, conforme demonstrado:

Quadro 16 - Meta do objeto *Tecnologia*

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|---|----------------------|-----------------------|
| % de compras realizadas de forma eletrônica em relação ao modelo presencial | 100% | 100% |

Fonte: Elaboração própria.

A Lei 8.666/1993 de licitações e contratos prevê que as licitações deem preferência à forma eletrônica (BRASIL, 1993). As instituições devem buscar maneiras de contornar problemas e atualizar o seu cenário inclusive relacionado à tecnologia (SANTANA, 2013). Assim, com a utilização dos sistemas de Compras Governamentais para a realização de contratações e com o SEI para a tramitação de processos internos de

compras, foi possível que a tecnologia empregada otimizasse o tempo transcorrido de todo o processo de compras, com facilidade nas consultas a relatórios, bem como para a transparência das compras públicas (CUSTÓDIO, 2020).

3.4.2 Dimensão eficácia

A dimensão *Eficácia*, tem os seguintes objetos de avaliação: *Demandas*, *Contratos* e *Licitação*. No objeto de mensuração *Demandas*, foram utilizados três indicadores, conforme Quadro 17.

Quadro 17 - Meta do objeto Demandas

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|--|---------------|----------------|
| % de demandas finalizadas (Licitação) | 90% | 80% |
| % de demandas finalizadas (Contratação Direta) | 50% | 34% |
| % de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar) | 50% | 40% |

Fonte: Elaboração própria.

Na análise, constatou-se que algumas demandas criadas no segundo semestre do período de avaliação não foram concluídas devido ao tempo necessário para sua execução, ficando para o próximo exercício financeiro (2021). Isso impactou diretamente o percentual das demandas concernentes às contratações diretas. Nesse sentido, as notas dos indicadores desse objeto de avaliação foram obtidas sob a perspectiva desse efeito.

Destaca-se que é obrigatório que a demanda esteja inserida em algum documento de planejamento como o Plano Anual da Contratação (PAC) para que a compra seja realizada. De acordo com Fenili (2016a), o PAC pode ser considerado uma ferramenta de governança. Inclusive, observou-se que, nos indicadores de taxas de demandas para licitação e contratação direta, a tendência das contratações é pela realização de pregões eletrônicos, ao invés de contratar uma empresa diretamente por dispensa ou cotações eletrônicas. A legislação prevê que a regra é licitar e as exceções seriam as contratações diretas (BRASIL, 1993).

Compreendendo esse cenário, no intuito de permanecer essa tendência, a área de gestão de compras tem consolidado compras menores de várias unidades (que poderiam ser compradas separadamente por contratação direta), e realizado uma única licitação com todos os itens. Para fins de comparação, a DCO/UnB prevê que sejam encaminhadas para

a licitação cerca de 10% dos totais de suas demandas e, na STI, esse percentual está próximo aos 17% (ficha 22, do Apêndice C). Com isso, ratifica-se que as compras por licitações devem ser priorizadas em relação à contratação direta, em conformidade com a legislação vigente.

No que se refere ao objeto *Contratos*, foi utilizado um indicador e demonstrado o alcance de sua meta no Quadro 18.

Quadro 18 - Meta do objeto Contratos

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|---------------------------|----------------------|-----------------------|
| % de contratos cancelados | Até 5% | 0% |

Fonte: Elaboração própria.

Nesse contexto, o Banco Mundial (Bird) estipulou, em 2018, que até 5%, em média, dos contratos foram cancelados em uma instituição, já o Governo Federal informou no mesmo ano que 0,89% dos contratos foram cancelados. Dentre os contratos geridos pela STI, não houve cancelamento algum de contratos. Dessa forma, a área atingiu nota máxima nesse indicador e deve manter a forma como vem realizando seus contratos. Dimitri (2012) informa que, com a execução de contratos eficazes, é possível constituir um desenvolvimento socioeconômico na instituição, bem como o crescimento de um estado.

O objeto de mensuração *Licitação* propôs analisar as contratações executadas. Nesse item, foram utilizados quatro indicadores. Os alcances de suas metas foram apontados no Quadro 19, a seguir:

Quadro 19 - Meta do objeto Licitação

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|---|----------------------|-----------------------|
| % de licitações canceladas, desertas | Até 20% | 25% |
| % de Processos finalizados (licitação ou outras contratações) | 80% | 75% |
| Taxa de Pregões Homologados | 60% | 37% |
| Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) | Até 10% | 0% |

Fonte: Elaboração própria.

Ressalta-se que, por muitas vezes, não é possível finalizar a licitação dentro do mesmo período anual, possibilitando que permeie por exercícios financeiros distintos.

Esse aspecto afetou alguns indicadores que se referem à finalização de processos de contratação ou homologação de licitação já que, apesar de estarem em andamento, ainda não foram finalizados no exercício em que iniciaram.

Outro fator que dificulta a melhora dos indicadores relacionados a esse objeto é o fato de que o campo temático é muito específico. Isso dificulta o acesso a fornecedores, acarretando, assim, em licitações canceladas ou desertas (SANTOS, 2018). Ademais, não houve nenhum cancelamento de licitação por solicitação da área demandante (clientes). Já em relação à homologação de suas licitações, como exemplo, a DCO/UnB homologou 58% de seus pregões, sendo que a STI executou um percentual de 37% de homologações, necessitando melhorar o percentual de seu indicador.

3.4.3 Dimensão Efetividade

Na dimensão *Efetividade*, foi avaliado o objeto *Satisfação* com a utilização de dois indicadores, de acordo com o Quadro 20:

Quadro 20 - Meta do objeto *Satisfação*

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|--|---------------|----------------|
| % de satisfação do usuário final com as contratações | 80% | 50% |
| % de satisfação do cidadão com as contratações | 80% | 60% |

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao objeto *Satisfação*, a avaliação teria como base a satisfação dos clientes da área de gestão de compras, todavia como não foi possível realizar uma pesquisa de satisfação com todos os servidores, comunidade acadêmica e cidadãos afetados pela gestão de compras, então decidiu-se analisar a percepção que os servidores da gestão de compras da STI têm em relação à satisfação de seus clientes. Adotando esse método, estipulou-se a meta de satisfação de 80% dos seus clientes e a percepção realizada foi de 50%. Foi utilizada a média entre as respostas dos servidores da gestão de compras para analisar esses indicadores.

De acordo com os servidores da gestão de compras, esse percentual mais baixo foi relacionado com o tempo de tramitação do processo que influencia fortemente sob a ótica do cliente. Foi apontado que, por vezes, uma compra realizada mais rápida tem *feedback* melhor de seus clientes do que, por exemplo, a qualidade do objeto comprado. Inclusive, há contratações que perduram por mais de um exercício financeiro e impactam

diretamente na satisfação do cliente pelo tempo transcorrido para finalizar o processo de compra (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

3.4.4 Dimensão Economicidade

Na dimensão *Economicidade*, tem-se o objeto de mensuração *Execução financeira*, que foi avaliado por dois indicadores, sendo demonstrando o alcance da meta consoante Quadro 21:

Quadro 21 - Meta do objeto *Execução financeira*

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|--|----------------------|-----------------------|
| % de economia entre Preço de referência e Preço praticado (para compras em geral) | 30% | 20% |
| % de economia entre Preço de referência e Preço praticado (após negociação do Pregoeiro) | 3% | 2% |

Fonte: Elaboração própria.

Nesse diapasão, observa-se que as contratações eletrônicas, incluindo os Pregões Eletrônicos para licitação, permitem que haja mais competitividade da disputa do item em âmbito nacional. Com isso, os preços tendem a diminuir havendo mais concorrência e refletindo diretamente na transparência e na eficiência da gestão (TORRES, 2016). Dessa forma, tiveram alcance de dois terços da meta estipulada no tocante sobre a economia do preço de referência e o preço que se praticou após a realização da contratação.

Já o percentual que o pregoeiro conseguiu de economicidade foi constatado 2% de uma meta de 3%, sendo que nesses casos o servidor pregoeiro tem o dever de solicitar um desconto mesmo que o preço de referência já tenha sido alcançado (BRASIL, 2019). Em todo caso, as metas dos anos seguintes foram crescentes, visando à maior economicidade para a Administração Pública.

3.4.5 Dimensão Execução

Na dimensão *Execução*, os seguintes objetos de mensuração foram analisados: *Conformidade*, *Processos* e *Demandas*. No objeto *Conformidade*, foram analisados três indicadores, sendo apresentados os alcances das metas no Quadro 22.

Quadro 22 - Meta do objeto *Execução financeira*

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|---|----------------------|-----------------------|
| % de demandas que estão no Planejamento | 100% | 100% |
| % de processos em conformidade com a estrutura legal e regulamentar | 100% | 65% |
| Taxa de recurso em Processo Licitatório | Até 90% | 95% |

Fonte: Elaboração própria.

Verificou-se, inicialmente, os percentuais de processos de compras que constam em algum instrumento de planejamento. Constatou-se, assim, que todas as demandas se encontram necessariamente incluídas no PAC. Com isso, nesse item, alcançou-se a meta de 100%. O PAC permite que a instituição aplique conceitos de governança nas contratações públicas (FENILI, 2016b).

Em relação à conformidade dos processos com as legislações, 65% de todos seus processos estão alinhados às formas e às exigências legais. É importante ressaltar que toda a Administração Pública deve seguir os princípios básicos que regem as contratações (JACOBY FERNANDES, 2016). Todavia, os demais processos devem ser corrigidos e alterados para que, quando alcançar a conformidade devida, possa ser executada a contratação.

Quanto aos recursos interpostos nas licitações, foi informado pela área que, por muitas vezes, os licitantes interpõem recursos alegando não haver conformidade no edital, mas no intuito de atrasar o certame licitatório do que alegar, de fato, que houve algum vício no edital. Dessa forma, cerca de 95% dos processos de licitação há recursos, sendo que foram estabelecidas, inicialmente, metas de 90%. Gradualmente, as metas encontram-se decrescentes nos anos seguintes, o que demonstra a configuração de uma tendência de haver menos recursos. Para fins de comparação, a unidade DCO/UnB informou que 15% dos seus processos têm recursos, porém não ficou claro no relatório de gestão (UNB, 2019) se esse percentual é em relação a todos os processos da unidade ou somente os que estão em andamento.

No tocante ao objeto de mensuração *Processos*, foi utilizado um indicador. O percentual de alcance da meta estipulada foi demonstrado no Quadro 23:

Quadro 23 - Meta do objeto *Processos*

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|---|----------------------|-----------------------|
| % de Processos em execução (licitação ou outras contratações) | Até 20% | 15% |

Fonte: Elaboração própria.

O indicador do objeto *Processos* informou que a área está trabalhando com 15% de todos os processos que recebeu no ano. Esse percentual tende a ser baixo, uma vez que o ideal é cada vez mais haver a finalização do processo de compras.

No que concerne ao objeto *Demandas* – relacionado às demandas em execução –, foram utilizados dois indicadores, conforme Quadro 24:

Quadro 24 - Meta do objeto *Demandas*

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|---|----------------------|-----------------------|
| Taxa de demandas encaminhadas para Licitação | 10% | 17% |
| Taxa de demanda encaminhada para Contratação Direta | Até 50% | 52% |

Fonte: Elaboração própria.

Nesse contexto, as taxas de processos encaminhadas para a licitação alcançaram um percentual de 17%, de uma meta de 10%. A unidade ultrapassou, portanto, a meta estipulada, executando uma parcela considerável de compras por licitação. Nesse quesito, há, como parâmetro de comparação, a DCO/UnB, que teve 10% de seus processos realizados por licitação – sendo, nesse caso, a STI superior na análise do indicador.

Em relação à taxa por contratação direta, observa-se que a STI ainda realiza muitas contratações por dispensa de licitação, sendo que a meta era de até 50% e executaram 52%. Ademais, nesse último indicador, a DCO obteve um percentual de 14%. Isso demonstra que a STI está na tendência de diminuir suas contratações diretas e realizar cada vez mais pregões ao invés das dispensas. Todavia, ainda se tem realizado contratação por dispensa de licitação, sendo que a legislação é clara quanto a essa obrigação de que a regra é licitar e a dispensa, a exceção (BRASIL, 1993).

Ao comparar com a DCO/UnB, percebe-se que a STI tem um percentual maior em relação aos pregões; mesmo assim, o seu percentual em relação às contratações diretas é alto. Isso permite que a alta gestão envie esforços para que diminuam as contratações diretas. Dessa forma, foram estabelecidas metas para os próximos anos para que a área consiga diminuir as contratações diretas e aumente seus pregões. Inclusive, deve haver,

sempre que possível, relação proporcional entre, de um lado, os gastos da Administração Pública e, de outro, o procedimento e as vantagens auferidas nas dispensas de licitação (NIEBUHR, 2015).

3.4.6 Dimensão Excelência

Na dimensão *Excelência*, foram avaliados os objetos de mensuração *Certificados*, *Contratação* e *Sanções*. O objeto *Certificados* foi avaliado por meio de um indicador, sendo que o alcance da meta foi demonstrado no Quadro 25:

Quadro 25 - Meta do objeto *Certificados*

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|---|----------------------|-----------------------|
| % das empresas que possuam certificações de qualidade ou excelência | 4% | 2% |

Fonte: Elaboração própria.

O indicador avaliou o percentual de empresas que possuíam algum tipo de certificação de qualidade ou excelência. Dessa forma, após a análise de seus processos de compras, a gestão de compras da STI informou que apenas 2% das empresas possuem alguma exigência de certificação. A meta estabelecida foi de 4%. E notou-se que seria uma exigência crescente para os anos seguintes. O percentual baixo reflete que somente nas contratações específicas de TIC por pregão que se exigem alguma certificação de qualidade ou excelência. Nas demais contratações por contratação direta, por serem objetos de menor valor, não é comum que se exija certificação de qualidade – mesmo assim, isso pode ser reparado para a continuidade da qualidade dos serviços prestados e materiais entregues.

No objeto *Contratação*, foi utilizado um indicador, o qual tem o alcance de sua meta demonstrado no Quadro 26:

Quadro 26 - Meta do objeto *Contratação*

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|--|----------------------|-----------------------|
| % de contratos que tem obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência | 100% | 80% |

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 26, foi analisado o percentual de empresas que possuíam em seu quadro profissionais com deficiência. A Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, exige que a empresa tenha em seu quadro 2% a 5% de pessoa com deficiência (BRASIL, 1991). Essa legislação é necessária para empresas com 100 ou mais funcionários e somente nas contratações por licitação que se analisam tais documentos. Nas contratações diretas de pequeno vulto, não se tem observado tal exigência, devido à grande parte do processo ser com microempresas e empresas de pequeno porte.

Por último, no objeto *Sanções*, foram utilizados três indicadores conforme Quadro 27:

Quadro 27 - Meta do objeto *Sanções*

| Indicador | Meta prevista | Meta alcançada |
|--|----------------------|-----------------------|
| % de multas a contratos | Até 8% | 11% |
| % de sanções aplicadas aos licitantes que não honram com a manutenção da proposta na fase final do lance | Até 5% | 5% |
| % de sanções, propostas pelo pregoeiro, a fornecedores antes da adjudicação | Até 5% | 5% |

Fonte – Elaboração própria.

No Quadro 27, quanto às multas aos contratos, a DACTIC informou que houve sanções, multas ou glosas a contratos no percentual de 11%. O indicador não resulta somente na área de gestão de compras, mas também na empresa que presta serviço, uma vez que não tem como controlar essa variável por se tratar de uma empresa privada externa à instituição. Nesse sentido, Dimitri (2012) informa que, com a execução de contratos eficazes, é possível constituir um desenvolvimento socioeconômico na instituição, bem como o crescimento de um estado.

Em relação às sanções aos licitantes, foi estipulado meta de até 5% para sancionar licitantes que não honrassem com a manutenção da proposta. Ademais, quanto às sanções propostas pelo pregoeiro, a meta estipulada também foi de até 5%. O pregoeiro da STI informou que as metas foram alcançadas e que, para os próximos anos, a tendência é diminuir o percentual. Em relato do pregoeiro, também foi apontado que, por vezes, a sanção é proposta, mas o processo administrativo de sanção nem sempre é executado.

Ressalta-se também a importância de avaliar todas as dimensões individualmente, bem como seus objetos de mensuração para que a administração e seus gestores saibam, minuciosamente, os problemas e as qualidades que a gestão de compras

vem enfrentando. De forma complementar, também se faz mister que se analise o conjunto da obra para que se tenha uma visão macro da avaliação – como foi feito neste estudo no tópico a seguir.

3.4.7 Destaques de indicadores analisados de forma isolada

Após a análise realizada pelos conjuntos das dimensões é possível verificar que alguns indicadores, individualmente, possam estar com um desempenho abaixo ou superior ao esperado e ser mascarado no contexto geral da dimensão.

Assim, destacam-se a seguir os indicadores que obtiveram desempenhos positivos individualmente, ou seja, obtiveram nota máxima ponderada no indicador.

- *Tempo médio entre a publicação do edital e a assinatura do contrato ou ata;*
- *% de contratos cancelados;*

Esses indicadores obtiveram nota dez, ou sejam, alcançaram a meta estipulada para o indicador, bem como esses possuem pesos máximos. Dessa forma, são indicadores importantes para o contexto da gestão de compras e, portanto, a administração deve continuar com os prazos estabelecidos entre a publicação do edital até a assinatura do contrato, bem como dar continuidade na forma que vem gerindo seus contratos para não haver cancelamentos desnecessários.

Ademais, destacam-se a seguir os indicadores que obtiveram desempenhos negativos ao serem analisados de forma individual. Não obstante, ao analisar a dimensão em que o indicador está inserido, não se percebe, de forma clara, o seu desempenho negativo, já que outros indicadores permitem que a nota da dimensão seja elevada. Assim, faz-se necessário essa análise individual para que a administração consiga verificar com facilidade os desempenhos mais negativos na sua gestão de compras.

- *% das empresas que possuam certificações de qualidade ou excelência*
- *% de contratos que tem obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência*

Dos 28 indicadores, esses dois obtiveram a nota mais baixa individualmente. As respectivas notas foram oito e catorze, sendo que o máximo seria uma nota 50. Ou seja, apesar da preocupação em manter a excelência nas contratações por meio desses indicadores, é notável que eles não possuem um peso considerável no contexto geral. Inclusive, devido ao baixo peso, sugere-se que a administração envide esforços para a

melhora dos indicadores, ou até substitua os indicadores por outros que analisem a excelência das contratações e que detenham maior peso para o contexto geral.

3.4.8 Sob a perspectiva de todas as dimensões

As medidas de avaliação são fundamentais para qualquer organização, pois quantificam o modo como as atividades ou *outputs* de um processo atingem seus objetivos. Na visão de Herrero Filho (2005), as medidas surgem da estratégia e permitem avaliar até que ponto as atividades e as ações que estão sendo desenvolvidas na organização estão progredindo.

Compreendendo essa relevância, todas as dimensões e seus respectivos objetos de mensuração foram avaliados e alcançaram uma nota estabelecida para a dimensão, conforme quadro a seguir. É importante ressaltar que o modelo ótimo de desempenho hierarquiza as dimensões com a precedência de relevância/pesos entre os E's: $[E1 > E2 > E3] \geq [E4 \geq E5 \geq E6]$, conforme a proposta do MPOG (BRASIL, 2009).

Quadro 28 - Nota da dimensão

| Dimensões | Peso da dimensão | Nota aferida da dimensão | Nota máxima da dimensão | Proporção |
|--------------------|------------------|--------------------------|-------------------------|------------------|
| E1 - Efetividade | 2,5 | 16,25 | 25 | 60% Resultado |
| E2 - Eficácia | 2 | 15,54 | 20 | |
| E3 - Eficiência | 1,5 | 13,50 | 15 | |
| E4 - Execução | 1,5 | 12,81 | 15 | 40% Esforço |
| E5 - Excelência | 1,5 | 11,53 | 15 | |
| E6 - Economicidade | 1 | 6 | 10 | |

Fonte: Elaboração própria com base em MPOG (BRASIL 2009).

De acordo com os dados no Quadro anterior, é possível verificar que as atividades de gestão de compras desenvolvidas pela STI resultam em 45,29% com base nos resultados e 30,34% com foco no seu esforço, totalizando o seu desempenho agregado de 75,70 de um total máximo de 100. Dentre todos os E's avaliados, a dimensão com menor nota em relação ao alcance máximo foi a dimensão Efetividade. Ressalta-se que essa dimensão foi a única que não obtinha dados para a análise do indicador, sendo realizada de forma qualitativa, ou seja, os servidores analisaram a percepção do que o indicador estava medindo.

De qualquer forma, reforça-se que o desempenho agregado foi satisfatório para o período avaliado, tendo em vista que toda a gestão de compras de TIC foi descentralizada para a STI em meados de 2017. Isso demonstra que esses resultados foram obtidos com somente três anos executando suas compras de forma independente.

No contexto geral, dentre todas as unidades de compras da UnB, ressalta-se que nenhuma unidade gestora havia sido avaliada pelo mesmo metamodelo. Inclusive, essa foi a primeira avaliação da gestão de compras da STI. Desse modo, sugere-se que este estudo sirva de modelo para outros níveis de comparação da maturidade dentro da área de gestão de compras da própria organização.

Em nível de Administração Pública Federal, não se encontrou avaliação da gestão de compras pelo mesmo modelo do 6E's que obtivesse o Desempenho Agregado. É importante frisar que o metamodelo proposto pelo MPOG (BRASIL, 2009) serve para avaliar qualquer unidade e dos mais variados temas, sendo que as compras públicas têm ganhado cada vez mais espaço dentre as pesquisas e as discussões estratégicas na administração pública (PAIM TERRA, 2018).

Destarte, o Tribunal de Contas da União (TCU), diante da necessidade de se avaliar a qualidade das compras governamentais, realizou um levantamento denominado *Perfil Governança das Aquisições Ciclo 2013*, sendo essa a versão mais recente, com o objetivo de mensurar o nível de gestão e governança das compras públicas no âmbito da Administração Pública Federal. Como resultado, foi gerado o Acórdão 2.622/2015 – Plenário, que constatou a ineficiência significativa em grande parte dos órgãos nas áreas de planejamento, gestão de riscos, conformidade, transparência, prestação de contas e governança (FENILI, 2016b). Ressalva-se que, somente em 2017, a STI começou a executar a gestão de compras de TIC da UnB de forma descentralizada, ou seja, na época da avaliação do TCU, a STI não teve qualquer influência sob o resultado analisado.

3.5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo avaliar a gestão de compras públicas na STI da UnB, por meio do método 6E's proposto no MPOG (BRASIL, 2009), mensurando o seu desempenho neste ciclo avaliativo. Apesar da unidade descentralizada de compras de TIC da STI ter sido criada e autorizada oficialmente, recentemente em 2017, os servidores que executam as atividades da gestão possuem bastante experiência e,

constantemente, participam de capacitações para o melhor desempenho de suas atividades.

Foi criada a cadeia de valor para a gestão de compras de TIC, possibilitando a integração das unidades vinculadas às compras, bem como incrementando a gestão e a governança das compras públicas na UnB. Isso permitiu que se mitigassem problemas como falta de comunicação e de alinhamento estratégico entre a unidade central, DCO, e as unidades descentralizadas como a STI.

Dessa forma, fica evidenciado que, na mensuração com base nos elementos da cadeia de valor criada, a instituição analisou as principais variáveis que estão relacionadas ao cumprimento dos seus objetivos. De tal modo, sabe-se quais e quantos insumos são necessários, quais os processos, projetos e ações são executados, os produtos e serviços entregues e, por fim, qual o impacto final alcançado. A correlação entre a cadeia de valor e cada 'E' das dimensões possibilitou que fossem criados catorze objetos de mensuração que retratassem, de forma clara e abrangente, cada uma das seis dimensões, totalizando 28 indicadores que foram validados e analisados pelos servidores da gestão de compras de TIC.

Como resultado da avaliação na gestão de compras na STI, constatou-se uma nota do desempenho agregado no valor de 75,70, sendo que o total máximo seria a nota 100. Com isso, percebeu-se que a unidade já possui maturidade em sua gestão e que provavelmente conseguirá envidar esforços para aprimorar suas atividades e processos para um melhor alcance de resultados. Esse prognóstico é possível, porque a unidade já consegue analisar corretamente qual dimensão e objeto de análise está com bom ou mau desempenho.

Outro fator que foi apontado nas conclusões dos servidores da gestão de compras é o fato de que, comumente, se priorizou a economicidade nas contratações. É considerado pela unidade que o conjunto de fatores relacionados às compras deve ter mais relevância do que somente o preço a ser gasto. Esse pensamento permitiu que, de fato, a governança estivesse mais atuante no cenário do STI. Inclusive, o modelo aplicado neste estudo reforça a ideia de que somente 10% da nota do desempenho agregado seja determinado para a dimensão Economicidade.

A avaliação realizada, por meio da execução da gestão de compras da STI, proporcionou que a função estratégica da UnB seja exercida. Isso decorre, porque ficou patente que o modelo, quando aplicado, possibilita que os gestores analisem seus esforços

e resultados. Com isso, é possível que os próprios gestores e servidores da área aperfeiçoem a gestão de compras da instituição em que atuam.

Destarte, aponta-se como limitação do estudo, o fato da dimensão Efetividade e Economicidade terem, ambos, somente dois indicadores cada. Em uma próxima avaliação, sugere-se que todas as dimensões sejam equilibradas em questões de quantitativos de indicadores para melhor distribuição da avaliação. Ressalva-se que esse aspecto não impossibilitou que fosse realizada a avaliação da gestão de compras da STI.

De todo modo, a avaliação desenvolvida neste estudo permitiu que a própria área tivesse conhecimento sobre o cenário de sua execução e resultados. Esse modelo desenvolvido no âmbito desta pesquisa possibilita que, não somente a alta gestão, mas, inclusive, o corpo técnico que executa as atividades rotineiramente possa aprimorar suas atividades para a melhoria da gestão de compras na STI. Por conseguinte, a proposta aqui desenvolvida conseguiu alcançar seus objetivos e, mais do que isso, trazer para a comunidade científica e para a sociedade uma contribuição que pode ser testada e reproduzida em outros contextos, favorecendo a própria melhoria do modelo, bem como reforçando a consistência e a robustez já auferida neste trabalho.

3.6 REFERÊNCIAS

ARAGÃO, C. V. de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 3, p. 104-132, 1997.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiros. São Paulo: **Edições 70**, 2011.

BARROS, A. de A. Avaliação de desempenho da área de suprimentos por meio de indicadores: um estudo exploratório nas empresas localizadas no Polo Industrial de Suape. Recife: **O Autor**, 2012.

BENNETT, C. Analyzing impacts of extension programs, ESC-575. Washington, D.C.: Extension Service-U.S. **Department of Agriculture**, 1976.

BISBÉ, J.; BARRUBÉS, J. The Balanced Scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations. **Revista Española de Cardiología**, v. 65, n. 10, p. 919-927, 2012.

BOZZI, S. O. Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 52, n. 1, p. 25-55, 2001.

BRASIL. **Decreto nº 2.296**, de 14 de maio de 1862. Aprova o Regulamento para as arrematações dos serviços a cargo do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2926-14-maio-1862-555553-publicacaooriginal-74857-pe.html>. Acesso em: 7 fev. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 4.536**, de 28 de janeiro de 1922. Organiza o Código de Contabilidade da União. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/103694/decreto-4536-22>. Acesso em: 7 fev. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 7 fev. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm. Acesso em: 7 fev. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Criação de Indicadores (MPOG). Brasília: **Ministério do Planejamento**, 2009.

BRASIL. Indicadores de Programas. Guia metodológico. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; **Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI)**. 2010.

BRASIL. **Decreto Federal nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm Acesso em: 7 fev. 2021.

BRASIL. **Decreto Federal nº 10.024**, de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm. Acesso em: 7 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Universidade de Brasília. **Relatório de Gestão 2019**. Brasília: MEC, 2019.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Universidade de Brasília. **Relatório do Decanato de Orçamento e Avaliação Institucional**. Brasília: MEC, 2020.

CAPOBIANGO, R. P. *et al.* Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013.

CUSTÓDIO, R. A utilização do Sistema Eletrônico de Informações como instrumento de modernização da gestão administrativa: um estudo de caso no Ministério Público do Estado do Espírito Santo. 2020. 25 f. Artigo científico (Especialização em Administração Pública) - **Instituto Federal do Espírito Santo**, Campus Colatina, 2020.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. – 3 ed. – Porto Alegre: **Artmed**, 296 páginas, 2010.

DAHRENDORF, R. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista Serviço Público**. Janeiro de 2004.

DELZOT, A. L. P.; BARBOSA, G. P. Desafios e perspectivas para a comparação do desempenho de compras dos estados e suas boas práticas: a proposta de um meta-modelo de avaliação *In: Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília, 2017, p. 1-11. Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-41_02.pdf Acesso em: 7 fev. 2021.

DIMITRI, N. Best value for money in procurement. **Working Paper**, Maastricht School of Management v. 2, p. 1-25, 2012.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. DE F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 3-25, 2014.

ENSSLIN, S. R. *et al.* Compras governamentais sob a ótica da avaliação de desempenho: um mapeamento do tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 30, n. 90, p.33-49, set.-dez., set.-dez., 2014.

FENILI, R. Boas práticas administrativas em compras e contratações públicas. Niterói, RJ: **Impetus**, 2016a.

FENILI, R. Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais. 2016. 340f. Tese (Doutorado em Administração) – **Universidade de Brasília**, Brasília, 2016b.

FERRER, F. Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil. *In*: FERRER, F.; SANTANA, J. E. (Coords.). Compras Públicas Brasil. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2015.

GIL, A. C. 1946- Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: **Atlas**, 2002.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. Gestão de custos: contabilidade e controle. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: **Pioneira Tomson Learning**, 2001.

HERRERO, Filho. E. Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática: Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2005.

JACOBY FERNANDES, J. U. Contratação direta sem licitação: dispensa de licitação; inexigibilidade de licitação: procedimentos para a contratação sem licitação; justificativa de preços; inviabilidade de competição; emergência; fracionamento; parcelamento; comentários às modalidades de licitação, inclusive o pregão: procedimentos exigidos para a regularidade da contratação direta. 10. ed. **rev. atual. ampl.** Belo Horizonte: Fórum, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4. ed. São Paulo: **Atlas**, 2001.

LEENDERS, M. R. *et al.* Purchasing and Supply Management. New York: **Mc Graw-Hill**, 2006.

MARTINS, H.; MARINI, C. Guia de Governança para Resultados. Brasília: Ed. **Publix**, 2010.

MEIRELLES, H. L.; BURLE FILHO, J. E.; BURLE, C. R. Direito Administrativo Brasileiro. 42. ed. São Paulo: **Malheiros**, 2016.

MENEZES, J. B. DE. O princípio da eficiência na administração pública brasileira: Instrumentalização, destinação e controle. **Pensar**, Fortaleza, v. 10, p. 57-66, 2005.

MIRANDA, L. C. Gerenciamento da cadeia de valor. *In*: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: **Bookman**, 2002.

NIEBUHR, J. de M. Dispensa e inexigibilidade de licitação pública. 4. ed. Belo Horizonte: **Fórum**, 2015.

NIEBUHR, J. M. Licitação pública e contrato administrativo. 2. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: **Editores Fórum**, 2012.

OLIVEIRA, M. F. de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011.

PAIM TERRA, A. C. Compras públicas inteligentes: Uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. **Revista de Gestão Pública**, v. 1, n. 1, p. 46–70, 2018.

PALVARINI, B. Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública. In: **Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, 2011, p. 1-11. Disponível em: http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_12/guia_referencial_de_mensuracao_do_desempenho_na_administracao_publica.pdf Acesso em: 7 fev. 2021.

PERSSON, E., PORTO, R. da S. e LAVOR, A. K. C. (2016) “O RDC como nova aposta da administração pública gerencial em licitações: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina”, **Revista do Serviço Público**, 67(1), p. 56 - 85. doi: 10.21874/rsp.v67i1.639.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos 160 e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo-RS: **Universidade FEEVALE**. 2013.

RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R. Relações entre poder público e sociedade na gestão de resíduos sólidos de um município de Minas Gerais: uma análise sob o enfoque das abordagens da administração pública. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 28-47, 2014.

RODRIGUES, C. C. de C. A percepção dos usuários das compras realizadas pelo setor público: estudo de caso na Universidade Federal de Goiás. 2020. 164f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-graduação em Administração Pública Andifes (PROFIAP), **Universidade Federal de Goiás**, Goiânia, 2018.

SANTANA, P. R. de. **Sistema Eletrônico de Compras Governamentais: o desempenho do SIASG-Comprasnet e sua influência para o futuro das compras governamentais**. 2013. Disponível em: <https://www.negociospublicos.com.br/congresso2013/anexos/Artigo-TCC-PauloRSantana.pdf> Acesso em: 7 fev. 2021.

SANTOS, C. V. R. dos. Diagnóstico e análise do processo administrativo licitatório na modalidade Pregão e seus resultados em uma autarquia de ensino federal. 2018. 101f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, **Universidade Federal do Triângulo Mineiro**, Uberaba, 2018.

SILVA, M. DE F. N. DA; MENEZES, M. B. DE C. A gestão de compras e o processo de licitação no setor público. **Caderno de Graduação: Ciências Humanas e Sociais**, Aracaju, v. 3, n. 1, p. 13-26, 2015.

SILVA, S. S. da. Avaliação da implementação de indicadores de desempenho no Programa Gestão de Compras Governamentais do Distrito Federal. 2019. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - **Universidade de Brasília**, Brasília, 2019.

TEIXEIRA, H. J. *et al.* Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. Brasília: VIII **Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Painele 48/146, 2015.

TORRES, R. C. L. de (Coord.). Licitações públicas: homenagem ao jurista Jorge Ulisses Jacoby Fernandes. Curitiba: **Negócios Públicos**, 2016.

WHOLEY, J. Evaluation: promise and performance. Washington, DC: **Urban Institute**. 1979.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 6 ed. Porto Alegre: **AMGH**, 2014.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo faz o alinhamento entre os dois estudos apresentados, possibilitando estruturar as discussões e resultados obtidos, bem como alinhar com os objetivos gerais e específicos. Ressalta-se que a estrutura utilizada na dissertação foi o formato *multipaper*, no qual os estudos se complementam e possibilitam que se origine dois artigos passíveis de publicação. Dessa forma, para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos foram elaborados os dois estudos que se complementam.

O capítulo dois apresentou o Estudo I – *Síntese dos principais indicadores de desempenho de Gestão de Compras* que, por meio de uma revisão de literatura proposta por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), possibilitou encontrar indicadores de Gestão de Compras na literatura internacional utilizando a plataforma *Web of Science*. Assim, foram obtidos 38 (trinta e oito) indicadores de gestão de compras após terem sido realizadas as etapas de (a) formulação da questão de pesquisa; (b) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; (c) seleção e acesso da literatura; (d) avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão; e (e) análise, síntese e disseminação dos resultados. Ressalta-se que esses indicadores serão a base para validação e implementação da metodologia apresentada no capítulo três.

Nesta etapa não foram encontrados indicadores específicos para Universidades, nem uma técnica ou método específico de como se deve aplicar o indicador. Em sua grande maioria foram encontradas sugestões de indicadores que poderiam ser aplicados na gestão de compras.

Destaca-se que criar medidas e instrumentos de avaliação é um desafio para qualquer instituição, e todas elas, independente do seguimento em que atuam, precisam de medidas confiáveis e indicadores possíveis de mensurar o desempenho de suas atividades. Em razão disso, implementar um sistema de avaliação de desempenho requer um conjunto de indicadores que viabilizam a medição, considerando as particularidades de cada organização.

Nesse contexto, o capítulo três apresentou o Estudo II - *Desempenho das compras públicas de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC na Universidade de Brasília*. O método utilizado foi o metamodelo 6E's para Medição do Desempenho proposto por MPOG (BRASIL, 2009). Assim, foram utilizados os indicadores obtidos no Estudo I como complementação do Estudo II, uma vez que uma das etapas do referido

método é criar indicadores de desempenho juntamente com a unidade. Dessa forma, inicialmente, os indicadores foram submetidos para validação dos servidores de gestão de compras que validaram 26 indicadores, excluíram doze e propuseram dois novos, totalizando, assim, 28 indicadores aptos para avaliação. Ademais, os indicadores passaram por uma seleção com treze critérios, bem como foram criados objetos de mensuração para cada dimensão dos 6E's (Eficiência, Eficácia, Efetividade, Economicidade, Execução e Excelência).

Tendo em vista a execução de todas as etapas do referido método, a mensuração do desempenho resultou em uma nota de 75,70, de um máximo de 100. Apesar de ser uma unidade descentralizada em 2017, a gestão de compras demonstrou nesses 3 (três) anos que possui certo nível de maturidade para continuar exercendo suas atividades, todavia, algumas dimensões como Efetividade e Economicidade precisam ser focadas para melhorar o resultado e, conseqüentemente, seu desempenho.

Com a elaboração dos dois estudos foi possível perceber que há poucas pesquisas relacionadas à avaliação da gestão das compras públicas. É possível encontrar diversos trabalhos sobre a importância da gestão de compras, indicadores que poderiam ser utilizados, todavia há escassez de trabalhos sobre a avaliação em si. Dessa forma, somente se reforça a importância de se medir seus resultados não somente em relatórios, mas com base em métodos específicos de avaliação.

Há muita literatura sobre as dimensões e propostas de padronizações de indicadores, porém sem ter como resultado a mensuração do desempenho agregado. O que existe na literatura são indicadores isolados que já foram utilizados por outros estudos e instituições. Nesse sentido, este trabalho utilizou esses dados isolados como parâmetro, porém no contexto geral de mensuração do desempenho agregado com base no método em específico não pode hierarquizar, por exemplo, entre as organizações públicas.

Assim, entende-se que os estudos aqui realizados são de suma importância para a gestão de compras não somente da Universidade de Brasília, mas como um todo na administração pública. Já que se houvessem mais avaliações como a deste trabalho, haveriam comparações mais precisas e, conseqüentemente, fluxos mais integrados e robustos, com controle de processos e avaliações baseados em esforço e resultados para mensuração do desempenho das instituições.

No tocante às limitações do estudo, destaca-se o fato da pandemia relacionada à COVID-19 impossibilitou que os encontros com os servidores da área fossem presenciais, o que facilitaria para explicar a metodologia que é tão robusta e rica em detalhes. Não

obstante, devido a esse fato, a avaliação que seria na unidade central de compras da UnB foi alterada para a unidade descentralizada de compras de Tecnologia da Informação e Comunicação devido ser mais fácil o contato com estes, uma vez que o autor trabalha na referida gestão de compras e possui contatos não somente pelos meios institucionais.

Em relação a sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se aprofundamento da revisão de literatura do Estudo 1, utilizando técnicas de bibliometria e ou metanálise. Quanto ao Estudo 2, recomenda-se que a avaliação pela medição do desempenho seja realizada em todas as áreas de gestão de compras da Universidade de Brasília (unidade central e demais unidades descentralizadas) para poder realizar um alinhamento estratégico dessas unidades, diminuindo as falhas de comunicação e incrementando a gestão e governança das compras públicas. Ademais, tendo em vista o poder econômico que as contratações públicas possuem em relação à economia, sugere-se que sejam implementadas políticas públicas voltadas para a avaliação das compras públicas de modo geral. Os sistemas informatizados do Governo Federal já poderiam realizar a avaliação de forma automática, uma vez que possuem acesso a praticamente todos os dados a serem utilizados para uma avaliação das compras públicas da administração federal. Na mesma vertente da política da transparência dos dados públicos, poderia haver a divulgação dessas avaliações para amadurecimento da gestão pública nas Universidades e demais instituições públicas.

Em todo caso, é primordial a comunicação do desempenho para as unidades envolvidas. O resultado da avaliação é tão importante quanto à avaliação em si, permitindo a integração da organização, aumentando a consciência e a sinergia do trabalho dos envolvidos, possibilitando a inovação, bem como permitindo que a alta gestão tome a melhor decisão para a administração pública.

5 REFERÊNCIAS GERAIS

AKOBENG, A. Understanding systematic reviews and meta-analysis. **Arch Dis Child.**, v. 90, p. 845–848, 2005.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.

ARAÚJO JÚNIOR, I. T. DE'. Análise comparada sobre medidas de favorecimento de micro e pequenas empresas (MPES) em compras públicas com avaliação de eficácia e identificação de melhores práticas. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA**, 2018.

ARAGÃO, C. V. DE. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. 104–132, 1997.

BAILY, P. *et al.* Compras: princípios e administração. São Paulo: **Atlas**, v. 8, 2000.

BARBOSA, J. C. Formatos Insubordinados de Dissertações e Teses na Educação Matemática. In: Beatriz Silva D’Ambrosio; Celi Espasandin Lopes (org.). Vertentes as subversão na produção Científica em Educação Matemática. 1 ed. **Campinas: Mercado de Letras**, 2015, v. 1, p. 347 -367.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São **Paulo: Edições 70**, 2011, 229 p.

BARROS, A. de A. Avaliação de desempenho da área de suprimentos por meio de indicadores: um estudo exploratório nas empresas localizadas no Pólo Industrial de Suape/ Anderson de Almeida Barros. – **Recife: O Autor**, 2012.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, jul./ago. 2008.

BENNETT, C. Analyzing impacts of extension programs, **ESC-575**. Washington, D.C.: Extension Service-U.S. **Department of Agriculture**, 1976.

BISBE, J.; BARRUBÉS, J. The Balanced Scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations. **Revista Española de Cardiologia**, v. 65, n. 10, p. 919-927, 2012.

BOZZI, S. O. Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 1, p. 25-55, 2001.

BRAMMER, S; WALKER, H. Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. Vol. 31 No, p. 452–476, 2011.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 27 jan. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 2.296 (1862)**, de 14 de maio de 1862. Approva o Regulamento para as arrematações dos serviços a cargo do Ministério da Agricultura, Commercio e Obras Publicas. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2926-14-maio-1862-555553-publicacaooriginal-74857-pe.html>>. Acesso em 03 mar 2020..

BRASIL. **Decreto nº 4.536 (1922)**, de 28 de janeiro de 1922. Organiza o Código de Contabilidade da União. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/103694/decreto-4536-22>>. Acesso em 03 mar 2020.

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

BRASIL. **Decreto Federal nº 10.024**, de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm>. Acesso em 25 jan 2021.

BRASIL. **Indicadores de Programas. Guia metodológico - MPOG**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI. 2010.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2019. Disponível em: <<https://indicadoresods.ibge.gov.br/objetivo/objetivo?n=12>>. Acesso em: 25 ago. 2019.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Plataforma Agenda 2030**. 2019. Disponível em: <<http://www.agenda2030.com.br/>>. Acesso em: 26 ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de Junho de 1993. Brasília, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm>. Acesso em: 27 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Universidade de Brasília. **Relatório de Gestão 2019**. Brasília. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Universidade de Brasília. **Relatório do Decanato de Orçamento e Avaliação Institucional**. Brasília. 2020.

BRASIL, Ministério do Planejamento. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Criação de Indicadores**. Ministério do Planejamento. 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 3072/2016 – 1ª Câmara**. Processo TC-026.277/2015-8. Relator: Benjamin Zymler. TCU, 17/05/2016. BRASIL.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: [s. n.], 1995.

BRITO, R. F. DE; ALMEIDA, V. L. DE; BRITO, A. C. T. DA C. **Indicadores de Desempenho em Compras Públicas: o caso de um Hospital Universitário**. p. 12f, 2016.

BURZACO, S. M. Contrataciones públicas socialmente responsables: la necesidad de reconsiderar el potencial de la contratación pública en la consecución de objetivos sociales. CIRIEC- España, **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 86, p. 281–310, 2016.

CABRAL, S.; REIS, P. R. DA C.; SAMPAIO, A. DA H. Determinantes da participação e sucesso das micro e pequenas empresas em compras públicas: uma análise empírica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, p. 477–491, 2015.

CAPOBIANGO, R. P. *et al.* Reformas Administrativas no Brasil: Uma Abordagem Teórica E Crítica. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61–78, 2013.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell ; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. -2. ed. -Porto Alegre: **Artmed**, 2007.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. – 3 ed. – Porto Alegre: **Artmed**, 296 páginas, 2010.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17(1), p. 38–43, 2008.

CUSTÓDIO, R. A utilização do Sistema Eletrônico de Informações como instrumento de modernização da gestão administrativa: um estudo de caso no Ministério Público do Estado do Espírito Santo. 2020. 25 f. Artigo científico (Especialização em Administração Pública) - **Instituto Federal do Espírito Santo**, Campus Colatina, 2020.

DAHRENDORF, R. Avaliação de desempenho na administração pública. **Público** de 10 de janeiro de 2004.

DELZOT, A. L. P.; BARBOSA, G. P. Desafios e perspectivas para a comparação do desempenho de compras dos estados e suas boas práticas: a proposta de um meta-modelo de avaliação. **Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília. 2017.

Denhardt, R. B. Teorias da administração pública. São Paulo: **Cengage Learning**. 2011.

DEZOLT, A. L. P.; PORTO, G. B. Uma Visão Multidimensional Sobre o Desempenho das Compras Públicas. **Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília. 2016.

- DIMITRI, N. Best value for money in procurement. **Working Paper**. Maastricht School of Management, v. 2, p. 1-25, 2012.
- DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. DE F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 3–25, 2014.
- DUKE, N. K.; BECK, S. W. Education should consider alternative forms for the dissertation. **Educational Researcher**, Washington, v. 28, n. 3, p. 31-36, 1999.
- EIKELBOOM, M. E.; GELDERMAN, C.; SEMEIJN, J. Sustainable innovation in public procurement: the decisive role of the individual. **Journal of Public Procurement**, v. 18, n. 3, p. 190-201, 2018.
- ENSSLIN, S. R. *et al.* Compras governamentais sob a ótica da avaliação de desempenho: um mapeamento do tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 90, p. 33-49, set.-dez.,2014.
- EUROPEIA, C. (COM). Livro Verde. **Promover um quadro europeu para a responsabilidade das empresas sociais**. 2001
- FAZEKAS, M.; TÓTH, I. J.; KING, L. P. An Objective Corruption Risk Index Using Public Procurement Data. **European Journal on Criminal Policy and Research**, v. 22, n. 3, p. 369–397, 2016.
- FENILI, R. Boas práticas administrativas em compras e contratações públicas. Niterói, RJ: **Impetus**, 2016.
- FENILI, R. Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais. 2016. 340f. Tese (Doutorado em Administração). **Universidade de Brasília**, Brasília.
- FENILI, Renato. Governança em aquisições públicas: teoria e prática à luz da realidade sociológica. Niterói/RJ: **Impetus**, 2018.
- FERRER, Florencia. Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil. IN: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo. (Coord.) Compras Públicas Brasil. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2015.
- FRANK, A. G. ; YUKIHARA, E. Formatos alternativos de teses e dissertações (Blog Ciência Prática). 2013; **Tema: Ciência prática**. Disponível em: <<http://cienciapratica.wordpress.com/>>. Acesso em: 21 fev. 2020.
- GAETANI, F. Políticas de gestão pública e políticas regulatórias: contrastes e interfaces. **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid, España, p. 2–5, 2004.
- GAETANI, F. Estratégia e Gestão de Mudanças nas Políticas de Gestão Pública. Gestão pública no Brasil contemporâneo. São Paulo: **Fundap/Casa Civil**, 2005.
- GARCÍA, J. . Cláusulas sociales en la contratación pública: nuevos instrumentos para el

fomento del empleo a nivel local/Social clauses in public procurement: new tools to promote local employment. **Cuadernos de Trabajo Social**, v. 26(1), p. 85, 2013.

GHISETTI, C. Demand-pull and environmental innovations: Estimating the effects of innovative public procurement. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, n. May, p. 178–187, 2017.

GIL, A. C. 1946- Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: **Atlas**, 2002.

GUARNIERI, P. Síntese dos Principais Critérios, Métodos e Subproblemas da Seleção de Fornecedores Multicritério TT - Synthesis of Main Criteria, Methods and Issues of Multicriteria Supplier Selection. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 1–25, 2015.

GUTIÉRREZ PONCE, H.; NEVADO GIL, M. T.; PACHE DURÁN, M. La contratación pública responsable. Diseño de indicadores de medición. CIRIEC-España, **revista de economía pública, social y cooperativa**, n. 96, p. 253, 2019.

HANSEN, D. R. e MOWEN, M. M. Gestão de custos: contabilidade e controle. Trad. Robert Brian Taylor. 1 ed. São Paulo: **Pioneira Tomson Learning**, 2001.

HERRERO, Filho. E. Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática: Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2005.

ISLAM, M. M. *et al.* Aspects of sustainable procurement practices by public and private organisations in Saudi Arabia: an empirical study. *Int. J. Sust. Develop.* **World Eco.**, v. 24(4), p. 289–303, 2017.

JACOBY FERNANDES, J. U. Contratação direta sem licitação: dispensa de licitação; inexigibilidade de licitação: procedimentos para a contratação sem licitação; justificativa de preços; inviabilidade de competição; emergência; fracionamento; parcelamento; comentários às modalidades de licitação, inclusive o pregão: procedimentos exigidos para a regularidade da contratação direta. 10. ed. **rev. atual.** ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2016. 697 p.

JANNUZZI, P. M. Indicadores socioeconômicos na gestão pública. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: **CAPES : UAB**, 2009.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil** - Conceitos, fontes de dados e aplicações. 6ª Edição, 2017.

JINGFENG YUAN *et al.* Safety-Knowledge Management in American Construction Organizations: Questionnaire Survey and Analysis. **American Society of Civil Engineers**, v. 28, n. April, p. 252–264, 2012.

KSONZHYK, I.; DUBININA, M. Monitoring Of The Activity Of Public Procurement. **Baltic Journal of Economic Studies**, v. 3, n. 5, p. 238–243, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4. ed. São Paulo: **Atlas**, 2001.

- LEENDERS, M. R. *et al.* Purchasing and Supply Management. New York: **Mc Graw-Hill**, 2006.
- LI, H. *et al.* Prioritizing the sustainability objectives of major public projects in the Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay area. **Sustainability (Switzerland)**, v. 10, n. 11, 2018.
- LINDE, K.; WILLICH, S. How objective are systematic reviews? Differences between reviews on complementary medicine. **J R Soc Med.**, v. 96, p. 17–22, 2003.
- LIU, J. *et al.* Praxis of performance measurement in public-private partnerships: Moving beyond the iron triangle. **Journal of Management in Engineering**, v. 32, n. 4, p. 1–10, 2016.
- LOBÃO, J. C. da S. A influência do contexto organizacional no desempenho das compras públicas na UFBA. 2016. 95p. Dissertação de mestrado em Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade. **Salvador: UFBA**, 2016.
- LOVE, P. E. D. *et al.* Future proofing PPPs: Life-cycle performance measurement and Building Information Modelling. **Automation in Construction**, v. 56, p. 26–35, 2015.
- LUIZA, V. L.; CASTRO, C. G. S. O. DE; NUNES, J. M. Aquisição de medicamentos no setor público : o binômio qualidade – custo Pharmaceutical procurement by the public sector : the quality / cost relationship. **Cad. Saúde Pública**, v. 15, n. 4, p. 769–776, 1999.
- LUKEN, R. AND STARES, R. Small Business Responsibility in Developing Countries: A Threat or an Opportunity? **Business Strategy and the Environment**, v. 14 No1, p. 38–53, 2005.
- MARTINS, H.; MARINI, C. Guia de Governança para Resultados. **Ed. Publix**, 2010.
- MARTINS, M. F. Análise da função suprimentos nas empresas de manufatura: o caso das empresas da indústria de linha branca. Tese (Doutorado)-Escola de Engenharia de São Carlos, **Universidade de São Paulo**, São Carlos, 1999.
- MEIRELLES, H. L.; BURLE FILHO, J. E.; BURLE, C. R. Direito Administrativo Brasileiro. 42. ed. **São Paulo**: Malheiros, 2016. 968p.
- MELLE, M. A responsabilidade social no sector público. **Ekonomiaz**, v. 65, p. 84–107, 2007.
- MENEZES, J. B. DE. O princípio da eficiência na administração pública brasileira: Instrumentalização, destinação e controle. **Pensar**, v. 10, p. 57–66, 2005.
- MIRANDA, L. C. Gerenciamento da cadeia de valor. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: **Bookman**, 2002.
- NIEBUHR, J. de M. Dispensa e inexigibilidade de licitação pública. 4. ed. **Belo Horizonte**: Fórum, 2015. 334 p.
- NIEBUHR, Joel de Menezes. Licitação pública e contrato administrativo. 2. ed. **rev. e**

ampl. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012.

NIKOLAOU, I. E.; LOIZOU, C. The Green Public Procurement in the midst of the economic crisis: is it a suitable policy tool? **Journal of Integrative Environmental Sciences**, v. 12, n. 1, p. 49–66, 2015.

OECD. Green Growth Indicators for Agriculture: A Preliminary Assessment, OECD Green Growth Studies. Acessado em: 15 out 2019. **OECD Publishing**, 2014.

OLIVEIRA, M. F. de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- **Catalão: UFG**, 2011.

ORUEZABALA, G. & RICO, J. C. The impact of sustainable public procurement on supplier management-The case of French public hospitals. **Industrial Marketing Management**, v. 41(4), p. 573–580, 2012.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 10. ed. **Brasília: MH Comunicação**, 1998.

PAIM TERRA, A. C. Compras públicas inteligentes: Uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. **Revista de Gestão Pública**, v. 1, n. 1, p. 46–70, 2018.

PALACIO, J. R. S.; CLIMENT, V. C. Economy for the common good and ethical finances. **CIRIEC-Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa**, n. 93, p. 241–264, 2018.

PALVARINI, B. Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública. **Congresso Consad**, 2011.

PARMENTER, D. Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. **Hoboken: Wiley**, 2007.

PERSSON, E., PORTO, R. da S. e LAVOR, A. K. C. (2016) “O RDC como nova aposta da administração pública gerencial em licitações: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina”, **Revista do Serviço Público**, 67(1), p. 56 - 85. doi: 10.21874/rsp.v67i1.639.

PETRI, S. M. Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**, 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos 160 e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª edição. **Novo Hamburgo-RS: Universidade FEEVALE**. 2013.

RIBEIRO, L. M. P.; PEREIRA, J. R. Relações entre Poder Público e Sociedade na Gestão de Resíduos Sólidos de um Município de Minas Gerais: Uma Análise sob o Enfoque das Abordagens da Administração Pública. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 2, p. 28–47, 2014.

RODRIGUES, C. C. de C. A percepção dos usuários das compras realizadas pelo setor público: estudo de caso na Universidade Federal de Goiás. Dissertação de mestrado - PROFIAP - Programa de Pós-graduação em Administração Pública Andifes (FCT). Goiás: UFB, 2018.

RODRIGUES *et al.* Proposta de indicadores de desempenho para cursos de pós-graduação lato sensu modalidade a distância. **XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Anais. Salvador: 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_101_675_13685.pdf>;

RUTTAN, V. W. Is War Necessary for Economic Growth?: Military Procurement and Technology Development. Oxford; New York, NY: **Oxford University Press**, 2006.

SANTANA, P. R. de. **Sistema Eletrônico de Compras Governamentais: o desempenho do SIASG-Comprasnet e sua influência para o futuro das compras governamentais**. 2013.

SANTOS, C. V. R. dos. Diagnóstico e análise do processo administrativo licitatório na modalidade Pregão e seus resultados em uma autarquia de ensino federal. 2018. 101f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, **Universidade Federal do Triângulo Mineiro**, Uberaba, 2018.

SHADRINA, E.; ROMODINA, I. Sustainable Public Procurement: International Experience. **Public administration issues**, v. 1, p. 149–172, 2017.

SILVA, M. DE F. N. DA; MENEZES, M. B. DE C. A gestão de compras e o processo de licitação no setor público. **Ciências Humanas e Sociais**, v. 3, n. 1, p. 13–26, 2015.

SILVA, R. C.; BARKI, T. V. P. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 2, p. 157–175, 2012.

SILVA, Soraia Sorice da. Avaliação da implementação de indicadores de desempenho no Programa Gestão de Compras Governamentais do Distrito Federal. 2019. 119 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - **Universidade de Brasília**, Brasília, 2019.

SMITH, J. *et al.* Balancing competing policy demands: The case of sustainable public sector food procurement. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 249–256, 2016.

TEIXEIRA, H. J. *et al.* Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. Brasília: VIII **Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Painel 48/146, 2015.

TESTA, F. *et al.* What factors influence the uptake of GPP (green public procurement) practices? New evidence from an Italian survey. *Ecological Economics*, **Elsevier**, v. 82, p. 88–96, 2012.

THEODORAKOPOULOS, N.; RAM, M.; KAKABADSE, N. Procedural justice in procurement management and inclusive interorganizational relations: An institutional perspective. **British Journal of Management**, v. 26, n. 2, p. 237–254, 2015.

TORRES, R. C. L. de (Coord.). Licitações públicas: homenagem ao jurista Jorge Ulisses Jacoby Fernandes. Curitiba: **Negócios Públicos**, 2016.

VASSALLO, J. .; ORTEGA, A.; BAEZA, M. . Risk Allocation in Toll Highway Concessions in Spain: Lessons from Economic Recession. *Transp. Res. Rec. J. Transp. Res. Board.*, v. 2297, p. 80–87, 2012.

WHOLEY, J. Evaluation: promise and performance. Washington, DC, **Urban Institute**, 1979.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2001.

YOUNG, S.; NAGPAL, S.; ADAMS, C. A. Sustainable Procurement in Australian and UK Universities. *Public Management Review*, v. 18, n. 7, p. 993–1016, 2016.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 6ª Ed. Porto Alegre: **AMGH**, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Carta de Apresentação

Brasília – DF, abril de 2020.

Senhor Diretor da Secretaria de Tecnologia da Informação da Universidade de Brasília,

Informamos que o senhor Luciano Cordova Tolentino, servidor público da Universidade de Brasília, regulamente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de concentração Instrumentos de Monitoramento e Avaliação da Gestão Pública, cujo projeto de pesquisa é “Avaliação da gestão de compras públicas de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC por meio da aplicação do modelo 6E’s na Universidade de Brasília”.

Solicita-se anuência de Vossa Senhoria, no intuito de viabilizar a realização da pesquisa, concedendo ao pesquisador autorização para realizar pesquisa documental e entrevistas nesta instituição. Ressalta-se que as informações obtidas serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Ademais, os participantes não serão identificados em nenhuma hipótese.

Caso Vossa Senhoria considere necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação da instituição podem ser omitidos do manuscrito final da dissertação.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi

Orientador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

APÊNDICE B - Questionário sobre Relevância dos Indicadores de Gestão de Compras

Este questionário faz parte de uma pesquisa de Mestrado Profissional, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Faculdade de Planaltina (FUP) da Universidade de Brasília (UnB). Os resultados da pesquisa subsidiarão para a avaliação das compras públicas da Universidade de Brasília. O sigilo das respostas está totalmente garantido. Ressalta-se que as questões pessoais e profissionais buscam tão somente identificar o perfil dos respondentes e que os dados serão utilizados de forma coletiva, sem identificação individual.

| Dados pessoais e funcionais (Sem identificação do indivíduo) | |
|---|--|
| Gênero: | <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino |
| Idade: | |
| Grau de instrução: | <input type="checkbox"/> Ensino médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Especialização - Lato Sensu <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado |
| Status: | <input type="checkbox"/> Completo <input type="checkbox"/> Incompleto <input type="checkbox"/> Em curso |
| Vínculo: | <input type="checkbox"/> Concursado/efetivo <input type="checkbox"/> Não concursado/comissionado ou outros |
| Você ocupa um cargo de chefia, direção ou assessoria ou possui alguma função? | |
| <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | |
| Tempo no Serviço Público (em anos): | |
| Tempo de exercício na área de compras (em anos): | |
| Você tem conhecimento de algum indicador que a Diretoria de Compras já utiliza? | |
| <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não | |

| Relevância dos Indicadores |
|---|
| <p>A seguir, você encontrará indicadores baseados na literatura referentes às compras públicas e inclusive os cinco indicadores que já são utilizados na Diretoria de Compras.</p> <p>Levando-se em conta sua percepção e sua experiência de trabalho, indique se há relevância sobre os indicadores propostos, de acordo com a escala abaixo, escolhendo apenas uma alternativa para cada item. Ressalta-se que vários indicadores podem ter a mesma relevância.</p> |

| | |
|---|-------------------|
| 5 – Muito importante | |
| 4 – Importante | |
| 3 – Indiferente | |
| 2 – Pouco importante | |
| 1 – Não importante | |
| Indicadores já utilizados pela Diretoria de Compras | Relevância 1 a 5: |
| Taxa de demandas encaminhadas para Licitação | |
| Taxa de demanda encaminhada para Contratação Direta | |
| Taxa de recurso em Processo Licitatório | |
| Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) | |
| Taxa de Pregões Homologados | |
| Novos indicadores relacionados por Dimensão | |
| Dimensão Eficácia | Relevância 1 a 5: |
| % de demandas finalizadas (Licitação) | |
| % de demandas finalizadas (Contratação Direta) | |
| % de contratações finalizadas com Micro e Pequena Empresa | |
| % de contratos cancelados (todos) | |
| % de contratos cancelados com Micro e Pequena Empresa | |
| % de licitações canceladas, desertas | |
| % de multas a contratos | |
| Quantidade de demandas contratadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar) | |
| % de Processos abertos e finalizados por modalidade de licitação. | |
| Dimensão Eficiência | Relevância 1 a 5: |
| Tempo médio do processo interno de compras até a publicação do edital | |
| Tempo médio entre a publicação do edital até a assinatura do contrato ou ata por modalidade | |
| Tempo total de tramitação de processos | |

| | |
|--|--------------------------|
| % das compras sustentáveis realizadas de forma centralizada / compartilhadas (Partícipe ou Adesão de licitação inclusos) | |
| % de compras realizadas de forma eletrônica em relação ao modelo presencial | |
| Dimensão Execução | Relevância 1 a 5: |
| Quantidade de demandas que estão no Planejamento | |
| Conformidade do processo com a estrutura legal e regulamentar | |
| Quantidade de processos de compras por modalidade de licitação | |
| Quantidade de processos em andamento | |
| Dimensão Excelência | Relevância 1 a 5: |
| % de empresas contratadas com Certificados de gestão ambiental | |
| % de processos que incluam a promoção do uso de energias renováveis | |
| % das empresas que incluam a promoção da reciclagem de produtos/equipamentos e uso de embalagens reutilizáveis | |
| % Aquisição de produtos ecológicos (bens e serviços, no que couber) | |
| % das empresas que possuam certificações (Ex: LCA ISO 14044, EPE ISO 14031, ISO 14051) | |
| % de contratos que tem obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência | |
| % de empresas que são chefiadas por mulheres nas compras de bens e na prestação de serviços | |
| Dimensão Economicidade | Relevância 1 a 5: |
| Valor total em R\$ dos itens comprados | |
| Valor total em R\$ dos itens comprados para Micro e Pequenas Empresas | |
| Economicidade total em R\$ (Diferença entre Preço de Referência e Preço Praticado) | |
| Economicidade total em R\$ das Micro e Pequenas Empresas (Diferença entre Preço de Referência e Preço Praticado) | |
| Economicidade total em R\$ das Micro e Pequenas Empresas (Diferença entre Preço de Referência e Preço Praticado) | |

| Dimensão Efetividade | Relevância 1 a 5: |
|--|-------------------|
| Satisfação do usuário final com as contratações | |
| Satisfação do cidadão com as contratações | |
| Satisfação dos Fornecedores com as contratações | |
| O campo abaixo destina-se para a INCLUSÃO ou EXCLUSÃO de um ou mais indicador (es) que considere importante ou desnecessários e não foi (foram) citado (s) na lista acima. | |
| Escreva o (s) indicador (es) abaixo: | |

APÊNDICE C – Fichas dos Indicadores

Ficha 1 – Indicador Eficiência 1

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficiência | | | | |
| Indicador | Tempo médio do processo interno de compras até a publicação do edital | | | | |
| Objeto de Mensuração | Cronograma | | | | |
| Fórmula de cálculo | Contagem de dias a partir da chegada do processo interno de compras até a publicação do edital | | | | |
| Unidade de medida | Dias | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede, em dias, o tempo total gasto desde a entrada do processo até a publicação do Edital. Quanto menor o tempo, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,7 | | | | |
| Benchmark | 96 dias – Coordenadoria de Licitação COL/UnB | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | “Tempo total de tramitação de processos”; “% de satisfação do usuário final com as contratações”; “% de satisfação do cidadão com as contratações”. | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 90 | 86 | 82 | 78 | 74 |
| Realizadas | 120 | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 2 - Indicador Eficiência 2

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficiência | | | | |
| Indicador | Tempo médio entre a publicação do edital e a assinatura do contrato ou ata. | | | | |
| Objeto de Mensuração | Cronograma | | | | |
| Fórmula de cálculo | Contagem de dias a partir da publicação do edital até a assinatura do contrato ou ata | | | | |
| Unidade de medida | Dias | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede, em dias, o tempo total gasto desde a publicação do edital até a assinatura do contrato ou ata. Quanto menor o tempo, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,7 | | | | |
| Benchmark | 66 dias – Coordenadoria de Licitação COL/UnB | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “Taxa de recurso em Processo Licitatório” | | | | |
| Indicadores que influencia | “Tempo total de tramitação de processos”; “% de satisfação do usuário final com as contratações”; “% de satisfação do cidadão com as contratações”. | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 65 | 62 | 59 | 56 | 53 |
| Realizadas | 60 | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 3 - Indicador Eficiência 3

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficiência | | | | |
| Indicador | Tempo total de tramitação de processos | | | | |
| Objeto de Mensuração | Cronograma | | | | |
| Fórmula de cálculo | Contagem de dias a partir da chegada do processo interno de compras até a assinatura da ata ou contrato | | | | |
| Unidade de medida | Dias | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede, em dias, o tempo total gasto desde a chegada do processo interno de compras até a assinatura do contrato ou ata. Quanto menor o tempo, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,7 | | | | |
| Benchmark | 168 dias – Coordenadoria de Licitação COL/UnB | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “% das contratações realizadas de forma centralizada / compartilhadas (Partícipe ou Adesão nas licitações inclusos)”; “Taxa de recurso em Processo Licitatório”. | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de satisfação do usuário final com as contratações”; “% de satisfação do cidadão com as contratações”. | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 155 | 147 | 139 | 131 | 123 |
| Realizadas | 180 | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 4 - Indicador Eficiência 4

| | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficiência | | | | |
| Indicador | % das contratações realizadas de forma centralizada / compartilhadas (Partícipe ou Adesão nas licitações inclusos) | | | | |
| Objeto de Mensuração | Contratações compartilhadas | | | | |
| Fórmula de cálculo | $\% = (\text{Quantitativo de contratações realizadas de forma centralizada – compartilhada, dividido pelo total de contratações}), \text{ multiplicado por } 100.$ | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual das compras que são realizadas de forma centralizada – compartilhada. Quanto <i>menor</i> a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,5 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “% de compras realizadas de forma eletrônica em relação ao modelo presencial” | | | | |
| Indicadores que influencia | “Tempo total de tramitação de processos”; “% de compras realizadas de forma eletrônica em relação ao modelo presencial”; “% de demandas finalizadas (Licitação) ”. | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 10% | 10% | 9% | 9% | 8% |
| Realizadas | 0% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 5 - Indicador Eficiência 5

| | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficiência | | | | |
| Indicador | % de compras realizadas de forma eletrônica em relação ao modelo presencial | | | | |
| Objeto de Mensuração | Tecnologia | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantitativo de contratações realizadas de forma eletrônica, dividido pelo quantitativo total de contratações), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual das contratações que são realizadas de forma eletrônica. Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,5 | | | | |
| <i>Benchmark</i> | O ideal é ser o mais próximo de 100% | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | “% das contratações realizadas de forma centralizada / compartilhadas (Partícipe ou Adesão nas licitações inclusos)” | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Realizadas | 100% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 6 – Eficácia 1

| | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficácia | | | | |
| Indicador | % de demandas finalizadas (Licitação) | | | | |
| Objeto de Mensuração | Demandas | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantitativo de demandas de licitação finalizadas, dividido pelo quantitativo total de demandas), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual das demandas de licitação que foram finalizadas. Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | Ideal ser o mais próximo de 100% | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar)” | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 90% | 92% | 95% | 100% | 100% |
| Realizadas | 80% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 7 - Eficácia 2

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficácia | | | | |
| Indicador | % de demandas finalizadas (Contratação Direta) | | | | |
| Objeto de Mensuração | Demandas | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantitativo de demandas de contratações diretas finalizadas, dividido pelo quantitativo total de demandas), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual das demandas de contratações diretas que foram finalizadas. Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar)” | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 50% | 55% | 60% | 70% | 75% |
| Realizadas | 34% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 8 - Eficácia 3

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficácia | | | | |
| Indicador | % de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar) | | | | |
| Objeto de Mensuração | Demandas | | | | |
| Fórmula de cálculo | $\% = (\text{Quantitativo de demandas finalizadas que constam no PAC, dividido pelo quantitativo total de demandas}), \text{ multiplicado por } 100.$ | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual das demandas que foram finalizadas e que constam no Planejamento. Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “% de demandas finalizadas (Licitação) ”; “% de demandas finalizadas (Contratação Direta) ”. | | | | |
| Indicadores que influencia | - | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% |
| Realizadas | 40% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 9 - Eficácia 4

| | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficácia | | | | |
| Indicador | % de contratos cancelados | | | | |
| Objeto de Mensuração | Contratos | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantitativo de contratos cancelados, dividido pelo quantitativo total de contratos), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de contratos que foram cancelados. Quanto menor a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,5 | | | | |
| Benchmark | 5% - Banco Mundial (Bird) / 0,89% Governo Federal | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento)” “% de multas a contratos” | | | | |
| Indicadores que influencia | “Taxa de Pregões Homologados”; “% de demandas finalizadas (Licitação)”; “% de satisfação do usuário final com as contratações”; “% de satisfação do cidadão com as contratações”; | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 5% | 5% | 4% | 4% | 3% |
| Realizadas | 0% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 10 - Eficácia 5

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficácia | | | | |
| Indicador | % de licitações canceladas, desertas. | | | | |
| Objeto de Mensuração | Licitação | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantitativo de licitações canceladas, desertas, dividido pelo total de licitações), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de licitações que foram canceladas, desertas. Quanto menor a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) ” “% de multas a contratos” | | | | |
| Indicadores que influencia | “Taxa de Pregões Homologados”; “% de demandas finalizadas (Licitação) ”; “% de satisfação do usuário final com as contratações”; “% de satisfação do cidadão com as contratações”; | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 20% | 15% | 10% | 5% | 5% |
| Realizadas | 25% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 11 - Eficácia 6

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficácia | | | | |
| Indicador | % de Processos finalizados (licitação ou outras contratações) | | | | |
| Objeto de Mensuração | Licitação | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantitativo de processos finalizados, dividido pelo quantitativo total de processos), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de processos que foram finalizados. Remete a processos em geral, seja de licitação ou outra forma de contratação. Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento)” | | | | |
| Indicadores que influencia | “Taxa de Pregões Homologados”; “% de demandas finalizadas (Licitação)”; “% de demandas finalizadas (Contratação Direta)”; “% de satisfação do usuário final com as contratações”; “% de satisfação do cidadão com as contratações”; | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 80% | 85% | 90% | 90% | 90% |
| Realizadas | 75% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 12 - Eficácia 7

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficácia | | | | |
| Indicador | Taxa de pregões homologados | | | | |
| Objeto de Mensuração | Licitação | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade de pregões homologados, dividido pelo total de pregões), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de pregões que foram homologados. Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | 58% - Coordenadoria de Licitação COL/UnB | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) ”; “% de Processos finalizados (licitação ou outras contratações) ”. | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de demandas finalizadas (Licitação) ”; “% de demandas finalizadas (Contratação Direta) ”; “% de satisfação do usuário final com as contratações”; “% de satisfação do cidadão com as contratações”; | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 60% | 63% | 66% | 66% | 72% |
| Realizadas | 37% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 13 - Eficácia 8

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Eficácia | | | | |
| Indicador | Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) | | | | |
| Objeto de Mensuração | Licitação | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade de pregões abandonados, dividido pelo total de pregões), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de pregões que foram abandonados, sendo solicitados cancelamento pela unidade demandante. Quanto menor a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,1 | | | | |
| Benchmark | 10% - Coordenadoria de Licitação COL/UnB | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “% de Processos finalizados (licitação ou outras contratações)”. | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de demandas finalizadas (Licitação)”; “% de demandas finalizadas (Contratação Direta)”; “% de satisfação do usuário final com as contratações”; “% de satisfação do cidadão com as contratações”; | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 10% | 9% | 7% | 4% | 1% |
| Realizadas | 0% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 14 – Efetividade 1

| | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Efetividade | | | | |
| Indicador | % de satisfação do usuário final com as contratações | | | | |
| Objeto de Mensuração | Satisfação | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade de usuários finais satisfeitos com as contratações, dividido pelo total de usuários finais), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de satisfação do usuário final com as contratações. Essa medida será a percepção do servidor da área de gestão de compras sobre a satisfação dos usuários finais que são os seus clientes (Servidores, comunidade acadêmica). Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,0 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “% de Processos finalizados (licitação ou outras contratações)”; “% de demandas finalizadas (Licitação) ”; “% de demandas finalizadas (Contratação Direta) ”; “Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) ”; “Taxa de Pregões Homologados”; “Indicadores ‘Cronograma’ | | | | |
| Indicadores que influencia | - | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% |
| Realizadas | 50% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 15 – Efetividade 2

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Efetividade | | | | |
| Indicador | % de satisfação do cidadão com as contratações | | | | |
| Objeto de Mensuração | Satisfação | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade de cidadãos satisfeitos com as contratações, dividido pelo total de cidadãos da região), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de satisfação do cidadão com as contratações. Essa medida será a percepção do servidor da área de gestão de compras sobre a satisfação dos cidadãos que também são os seus clientes. Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,0 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “% de Processos finalizados (licitação ou outras contratações) “% de demandas finalizadas (Licitação) ”; “% de demandas finalizadas (Contratação Direta) ”; “Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) ”; “Taxa de Pregões Homologados”; “% de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (para compras em geral) ”, “Indicadores ‘Cronograma’ | | | | |
| Indicadores que influencia | - | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% |
| Realizadas | 60% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 16 – Economicidade 1

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Economicidade | | | | |
| Indicador | % de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (para compras em geral) | | | | |
| Objeto de Mensuração | Execução Financeira | | | | |
| Fórmula de cálculo | $\% = [1 - (\text{Preço praticado} / \text{valor de referência})] \times 100$. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de economia gerado. Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “% de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (após negociação do Pregoeiro) ”. | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de satisfação do usuário final com as contratações” | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 30% | 32% | 34% | 36% | 38% |
| Realizadas | 20% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 17 - Economicidade 2

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Economicidade | | | | |
| Indicador | % de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (após negociação do Pregoeiro) | | | | |
| Objeto de Mensuração | Execução Financeira | | | | |
| Fórmula de cálculo | $\% = [1 - (\text{Preço praticado} / \text{valor de referência})] \times 100$. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de economia gerado nas negociações do Pregoeiro no momento de execução do Pregão. Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de economia entre Preço de Referência e Preço praticado (para compras em geral) ”; “% de satisfação do usuário final com as contratações” | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 3% | 5% | 7% | 9% | 11% |
| Realizadas | 2% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 18 – Execução 1

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Execução | | | | |
| Indicador | % de demandas que estão no Planejamento | | | | |
| Objeto de Mensuração | Conformidade | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade de demandas que constam no Planejamento, dividido pelo total de demandas), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de demandas que constam no Planejamento (PAC ou outro instrumento de Planejamento similar). Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | | | | | |
| Indicadores que influencia | % de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar) | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Realizadas | 100% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 19 – Execução 2

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Execução | | | | |
| Indicador | % de processos em conformidade com a estrutura legal e regulamentar | | | | |
| Objeto de Mensuração | Conformidade | | | | |
| Fórmula de cálculo | $\% = \left(\frac{\text{Quantidade de processos em conformidade com a estrutura legal e regulamentar}}{\text{Quantidade total de processos}} \right) \times 100$ | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de processos que se encontram em regularidade com a estrutura legal, regimental e demais legislações. Quanto maior a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | Ideal próximo a 100% | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de Processos finalizados (licitação ou outras contratações) ”; “% de demandas finalizadas (Licitação) ”; “% de demandas finalizadas (Contratação Direta) ”; “Taxa de Pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicita o cancelamento) ”; “Taxa de Pregões Homologados”. | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Realizadas | 65% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 20 – Execução 3

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Execução | | | | |
| Indicador | Taxa de recurso em Processo Licitatório | | | | |
| Objeto de Mensuração | Conformidade | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade de recursos em pregões, dividido pela quantidade total de pregões), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de recursos que há em processo licitatório. Quanto menor a porcentagem, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | 15% - Coordenação de Licitação COL/UnB | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | “Tempo médio entre a publicação do edital e a assinatura do contrato ou ata”; “Tempo total de tramitação de processos” | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 90% | 70% | 50% | 30% | 10% |
| Realizadas | 95% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 21 – Execução 4

| | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Execução | | | | |
| Indicador | % de Processos em execução (licitação ou outras contratações) | | | | |
| Objeto de Mensuração | Processos | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade de processos em execução, dividido pela quantidade total de processos), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de processos que a unidade está trabalhando (em execução). Quanto menor o percentual, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,2 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | “Taxa de demandas encaminhadas para Licitação”; “Taxa de demanda encaminhada para Contratação Direta”; “% de demandas em execução que estão no Planejamento”. | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de Processos finalizados (licitação ou outras contratações)” “Taxa de Pregões Homologados” “% de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar) ”; “% de demandas finalizadas (Contratação Direta) ”; “% de demandas finalizadas (Licitação) ” | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 20% | 15% | 10% | 10% | 10% |
| Realizadas | 15% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 22 – Execução 5

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Execução | | | | |
| Indicador | Taxa de demandas encaminhadas para Licitação | | | | |
| Objeto de Mensuração | Demandas | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade de demandas encaminhadas para licitação, dividido pelo total de demandas recebidas), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de demandas de licitação que a área está trabalhando (em execução). Quanto maior o % melhor será o indicador, já que a regra é a licitação e a contratação direta a exceção. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | 10% - Coordenação de Licitação COL/UnB | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar) ”; “% de demandas finalizadas (Licitação) ”; | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 10% | 12% | 14% | 16% | 18% |
| Realizadas | 17% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 23 – Execução 6

| | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Execução | | | | |
| Indicador | Taxa de demandas encaminhadas para Contratação Direta | | | | |
| Objeto de Mensuração | Demandas | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade de demandas encaminhadas para contratação direta, dividido pelo total de demandas recebidas), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de demandas de contratação direta que a área está trabalhando (em execução). Quanto menor o percentual, melhor será o indicador, já que a regra é a licitação e a contratação direta a exceção. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | 14% - Coordenação de Licitação COL/UnB | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de demandas finalizadas conforme o previsto no Planejamento (PAC ou outro similar) ”; “% de demandas finalizadas (Licitação) ”; | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 50% | 45% | 40% | 35% | 30% |
| Realizadas | 52% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 24 – Excelência 1

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Excelência | | | | |
| Indicador | % das empresas que possuam certificações de qualidade ou excelência | | | | |
| Objeto de Mensuração | Certificados | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade de empresas contratadas que possuem certificados de qualidade ou excelência, dividido pelo total de empresas contratadas), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de empresas que possuem algum tipo de certificação de qualidade ou excelência. Quanto maior o percentual, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,0 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | - | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 4% | 5% | 6% | 7% | 8% |
| Realizadas | 2% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 25 - Excelência 2

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Excelência | | | | |
| Indicador | % de contratos que tem obrigatoriedade de contratação de pessoas com deficiência | | | | |
| Objeto de Mensuração | Contratação | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade de empresas que exigem a contratação de pessoas com deficiência, dividido pelo total de empresas contratadas), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | <p>O indicador mede qual o percentual de empresas que possuem em seu quadro profissionais com deficiência. Quanto maior o percentual, melhor será o indicador.</p> <p>A Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 exige que a empresa tenha em seu quadro 2% a 5% de pessoa com deficiência.</p> | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 3,6 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | “% de satisfação do cidadão com as contratações” | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Realizadas | 80% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 26 - Excelência 3

| | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Excelência | | | | |
| Indicador | % de multas a contratos | | | | |
| Objeto de Mensuração | Contratação | | | | |
| Fórmula de cálculo | % = (Quantidade contratos com multa, dividido pelo total de contratos), multiplicado por 100. | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de contratos que houve multas. Quanto menor o percentual, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 5,0 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 8% | 8% | 7% | 7% | 6% |
| Realizadas | 11% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 27 - Excelência 4

| | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Excelência | | | | |
| Indicador | % de sanções aplicadas aos licitantes que não honram com a manutenção da proposta na fase final do lance | | | | |
| Objeto de Mensuração | Contratações | | | | |
| Fórmula de cálculo | $\% = (\text{Quantidade sanções aplicadas aos licitantes que não honram com a manutenção da proposta na fase final do lance, dividido pelo total de sanções}), \text{ multiplicado por } 100.$ | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de sanções aos licitantes que não honram com a manutenção da proposta na fase final do lance. Quanto menor o percentual, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,5 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% |
| Realizadas | 5% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.

Ficha 28 - Excelência 5

| | | | | | |
|--|--|------|------|------|------|
| Dimensão do Indicador | Excelência | | | | |
| Indicador | % de sanções propostas pelo pregoeiro a fornecedores antes da adjudicação | | | | |
| Objeto de Mensuração | Contratações | | | | |
| Fórmula de cálculo | $\% = (\text{Quantidade sanções propostas a fornecedores antes da adjudicação, dividido pelo total de sanções}), \text{ multiplicado por } 100.$ | | | | |
| Unidade de medida | Porcentagem (%) | | | | |
| Periodicidade | Anual | | | | |
| Fonte / Forma de coleta de dados | Dados internos da área de compras | | | | |
| Interpretação do Indicador | O indicador mede qual o percentual de sanções aplicadas a fornecedores antes da fase de adjudicação. Quanto menor o percentual, melhor será o indicador. | | | | |
| Responsável pelo desempenho | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Responsável pela apuração do indicador | DACTIC – Divisão de Aquisição e Contratação de TIC | | | | |
| Peso | 4,5 | | | | |
| Benchmark | - | | | | |
| Indicadores pelo qual é influenciado | - | | | | |
| Indicadores que influencia | | | | | |
| Metas | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| Previstas | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% |
| Realizadas | 5% | | | | |

Fonte: Elaboração própria.