



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

FELIPE RODRIGUES BRITO

**MÉTODOS E TÉCNICAS DE CONTRATAÇÕES E GESTÃO
CONTRATUAL: Um estudo de caso na Procuradoria Regional
da República da 1ª Região**

Brasília – DF

2020

FELIPE RODRIGUES BRITO

MÉTODOS E TÉCNICAS DE CONTRATAÇÕES E GESTÃO CONTRATUAL: Um estudo de caso na Procuradoria Regional da República da 1ª Região.

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ms. Marcos Alberto Dantas

FELIPE RODRIGUES BRITO

**MÉTODOS E TÉCNICAS DE CONTRATAÇÕES E GESTÃO CONTRATUAL: Um estudo
de caso na Procuradoria Regional da República da 1ª Região**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Felipe Rodrigues Brito

Ms. Marcos Alberto Dantas
Professor-Orientador

Profº MSc. Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Profª MSc. Roque Magno de Oliveira
Professor-Examinador

Brasília, 10 de dezembro de 2020

FICHA CATALOGRÁFICA

BRITO, Felipe Rodrigues.

MÉTODOS E TÉCNICAS DE CONTRATAÇÕES E GESTÃO CONTRATUAL: Um estudo de caso na Procuradoria Regional da República da 1ª Região / Felipe Rodrigues Brito. – Brasília, 2020.

65 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2020.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Alberto Dantas

1. Compras Públicas. 2. Fornecedores. 3. Métodos e Técnicas 4. Estratégia

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BRITO, F.R. (2020). **MÉTODOS E TÉCNICAS DE CONTRATAÇÕES E GESTÃO CONTRATUAL:** Um estudo de caso na Procuradoria Regional da República da 1ª Região. 2020, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 65 p.

CESSÃO DE DIREITOS

AUTOR: Felipe Rodrigues Brito

TÍTULO: **MÉTODOS E TÉCNICAS DE CONTRATAÇÕES E GESTÃO CONTRATUAL:** Um estudo de caso na Procuradoria Regional da República da 1ª Região.

GRAU: Bacharel

ANO: 2020

É concedida à Universidade de Brasília a permissão para reproduzir cópias desta monografia para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta monografia pode ser reproduzida sem autorização por escrito do autor.

Felipe Rodrigues Brito

Rodrigues336427@gmail.com

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Deus, por me guardar e me apoiar durante essa caminhada. Dedico aos meus familiares, em especial aos meus pais, por todo o aporte e carinho que sempre forneceram. Dedico também aos amigos e pessoas incríveis que conheci durante o curso, contribuíram enormemente para minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, pela oportunidade que me foi concedida. Agradeço ao meu orientador, Professor Marcos Dantas, pelas orientações que propiciaram a realização deste trabalho. Agradeço à Chefe da Divisão de Contratações e Gestão Contratual pelo tempo dedicado e as informações preciosas fornecidas. Agradeço também, à minha família e aos amigos feitos durante essa caminhada, pelos momentos de apoio e descontração.

“Não se glorie o sábio na sua sabedoria, nem o forte na sua força, nem o rico nas suas riquezas; mas o que se gloriar, glorie-se nisto: em me conhecer e entender que eu sou o Senhor”.

(Bíblia Sagrada) – Jeremias 9:23,24.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar os métodos e as técnicas aplicadas pela Divisão de Contratações e Gestão Contratual, parte da estrutura organizacional da Procuradoria Regional da República da 1ª Região, para contatar fornecedores, necessários à execução dos processos de compra e contratações. Foram discutidos conceitos sobre planejamento, métodos e técnicas organizacionais, estratégia, negociação e o processo de contratações da administração pública para dar suporte à temática estudada. A pesquisa é caracterizada como qualitativa, documental e estudo de caso. A população e amostra desta pesquisa foram compostas por servidores atuantes nos processos de contratações. A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação de entrevista semiestruturada feita com a Chefe da Divisão, e como forma secundária, foi realizada a análise de documentos relevantes à realização dos processos de contratação e gestão contratual. Para análise dos dados, foram utilizadas técnicas de análise do discurso (AD), buscando explorar com profundidade os elementos presentes na entrevista. Os resultados mostraram que o processo de busca por fornecedores segue a estratégia do menor preço, explorando as ferramentas disponíveis de variadas formas, principalmente na realização de segmentações. Verificou-se também que situação de pandemia ocasionada pelo COVID-19 não influenciou diretamente o desenrolar do processo.

Palavras-chave: Métodos e Técnicas; Compras Públicas; Fornecedores; Estratégia;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo do Processo de Elaboração de Contrato	37
Figura 2 – Fluxo do Processo de Elaboração de Termos Aditivos	38
Figura 3 – Fluxo Publicação de Documentos Contratuais.....	39
Figura 4 – Fluxo Processo Contrato Proveniente de ARP	40
Figura 5 – Fluxo Processo Acompanhamento Contratual	41
Figura 6 – Fluxo Processo Pagamento de Serviço	42
Figura 7 – Fluxo Processo de Baixa de Ata de Registro de Preços	43
Figura 8 – Fluxo Processo de Pagamento de Ata de Registro de Preços.....	44
Figura 9 – Fluxo Processo de Contratação de Treinamentos	45
Figura 10 – Etapas da Realização da Busca por Fornecedores	48
Figura 11 – Interface do Painel de Preços	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARP – Ata de Registro de Preços

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CPF – Cadastro Nacional de Pessoa Física

DF – Distrito Federal

DICONG – Divisão de Contratações e Gestão Contratual

DMPF-E – Diário do Ministério Público Federal Eletrônico

DOU – Diário Oficial da União

ETP – Estudo Técnico Preliminar

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IN – Instrução Normativa

MP – Ministério do Planejamento

MPF – Ministério Público Federal

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MPU – Ministério Público da União

PGR – Procuradoria Geral da República

PRR1^a – Procuradoria Regional da República da 1^a Região

SEGES – Secretaria de Gestão

SIASG – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

TCU – Tribunal de Contas da União

UASG – Unidade Administrativa de Serviços Gerais

UNB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Formulação do Problema.....	14
1.2	Objetivo Geral.....	14
1.3	Objetivos Específicos.....	15
1.4	Justificativa.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Planejamento.....	17
2.2	Métodos e Técnicas Organizacionais.....	20
2.3	Estratégia.....	21
2.4	Negociação.....	24
2.5	Processo de Contratação na Administração Pública.....	26
3	METODOLOGIA.....	29
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	29
3.2	Área de abrangência.....	31
3.3	Definição da Amostra.....	31
3.4	Instrumento de Coleta de Dados.....	32
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	33
4	RESULTADOS.....	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
6	REFERÊNCIAS.....	55
7	APÊNDICES.....	62
8	ANEXOS.....	64

1 INTRODUÇÃO

A Procuradoria Regional da República da 1ª Região faz parte do Ministério Público Federal (MPF). Atua em segundo grau nos casos de competência da justiça federal, especificamente nos processos em trâmite do Tribunal Regional Federal da 1ª Região (MPF, 2019). Dentro da sua estrutura administrativa, a unidade responsável por dar andamento aos processos de aquisição de bens e serviços é a Divisão de Contratações e Gestão Contratual (DICONG). O setor é responsável pelas atividades de recebimento das demandas e necessidades da casa, avaliação de Termos de Referência e Projetos básicos, atuação e instrução dos processos de aquisição, gestão das Atas de Registro de Preços e atividades relativas à gestão contratual e fiscalização dos contratos firmados entre a Procuradoria e terceiros.

A situação política atual irrompe aos órgãos da administração pública um grande desafio: como atender as demandas da sociedade em um contexto de escassez econômica e restrição orçamentária. Assim, considerando que as compras de bens e serviços representam parte importante do montante de recursos arrecadados pelo estado, faz-se necessária a atuação transparente e racional das áreas responsáveis pelos processos de aquisição dos órgãos da administração pública (FERREIRA et al, 2014).

A Constituição Federal de 1988 em seu artigo 37, inciso XXI, estabelece o primeiro marco para a realização de compras e contratações na nova república. Entre outras providências, define que as atividades de contratação de bens, obras e outros serviços devem ocorrer por meio de licitação pública, salvo os casos específicos descritos na legislação (BRASIL, 1988). Como forma de legitimar o presente no texto constitucional, foi publicada em 21 de junho de 1993, a Lei nº 8.666/93, instituindo as normas e as diretrizes gerais para a realização de contratações e a celebração de contratos pela administração pública (BRASIL, 1993).

Fernandes (2008) esquematiza o processo de contratação da seguinte maneira: preparação, convocação, habilitação, competição e contratação. Na visão de Fernandes (2014) às compras e contratações realizadas pelo governo são consideradas como função administrativa. Essa função engloba uma diversidade de processos, entre os quais: avaliação das necessidades de compra, pesquisa e contato com fornecedores, construção e preparação instrumento contratual e gerenciamento

do contrato, até que se encerre a prestação do serviço ou a utilidade do bem. Todas essas atividades devem estar em consonância com dispositivos legais atinentes. Segundo Ferreira, Medina e Reis (2014, p.1) “A compra pública requer procedimentos específicos para lhe dar eficiência e eficácia. Sendo assim, deve ter foco na transparência das relações e no emprego de recursos para satisfação da sociedade”.

Dentre as fases que compõem a contratação governamental, a pesquisa de preços é considerada fundamental, pois a partir dela é definido o preço de referência com finalidade de apoiar o processo de orçamento, justificar métodos para aceitação das propostas encaminhadas pelos interessados, demonstrar a vantajosidade na realização de determinada compra ou prorrogação de contrato, entre outros processos importantes (CATELLI E SANTOS, 2003).

As diretrizes centrais para a realização do especificado trâmite administrativo possuem como cerne o disposto no inciso V do art.15 da Lei 8.666 de 1993, que relata a necessidade da administração de balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública (BRASIL,1993). A Instrução Normativa Nº 5/2014, alterada pela Instrução Normativa Nº 3/2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão dispõe sobre os diversos parâmetros que devem ser obedecidos para realização de pesquisa de preços pela administração pública, a saber: Pesquisa realizada via banco de dados de preços (Painel de Preços); contratações similares realizadas por outros entes da administração pública; pesquisa publicada em sites e mídia especializada ou de domínio amplo; e pesquisa com fornecedores, desde que as datas que forem realizadas as pesquisas não se diferenciam em mais de 180 (cento e oitenta) dias (BRASIL, 2014).

Mesmo não sendo tratada como prioridade no referido processo, a busca e contato com fornecedores e/ou prestadores de serviço faz-se necessária principalmente em contratações realizadas por dispensa de licitação, fundamentada no inciso II, art. 24 da Lei nº 8.666/93. Porém, as áreas de compras podem enfrentar algumas dificuldades, como o desinteresse por parte dos fornecedores em encaminhar propostas de orçamento (Costa e Silva, 2009) ou ainda, a má definição do objeto na fase de elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico pode inviabilizar o entendimento da demanda pelas empresas interessadas, tornando o processo ainda mais moroso. Considerando que a etapa de pesquisa de preços (“também conhecida como cotação”) corresponde por quase metade de todo tempo despendido na consecução da compra (Casagrande, Cestari e Motta, 2009) é

importante entender se as unidades administrativas responsáveis pelos processos de compras, cuja atuação está adstrita à legislação vigente, se limitam apenas a executar o que está posto na legislação, ou se empregam técnicas, métodos e estratégias capazes de tornar o contato com fornecedores, na etapa de pesquisa de preços, mais eficiente.

Desse modo, o presente estudo tem como objetivo realizar uma análise sobre os métodos e as técnicas empregadas pela Procuradoria Regional da República da 1ª Região, por meio da DICONG, para buscar fornecedores necessários à execução das contratações.

1.1 Formulação do Problema

Diante disso, o presente trabalho propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como são aplicados os métodos e técnicas utilizados pela Divisão de Contratações e Gestão Contratual da Procuradoria Regional da República da 1ª Região na busca por fornecedores, visando a instrução dos processos de contratação?**

1.2 Objetivo Geral

Levando em conta o problema de pesquisa definido, temos como objetivo geral analisar os métodos e técnicas utilizados pela DICONG na procura por fornecedores durante a instrução dos processos de compra.

1.3 Objetivos Específicos

- Conhecer os processos de contratação no âmbito da Procuradoria Regional da República da 1ª Região;
- Descrever a execução do processo de contratação, na busca por fornecedores;
- Identificar e analisar as principais técnicas e métodos aplicados pela DICONG para a realização de contato com fornecedores;

1.4 Justificativa

O que impulsionou a realização deste trabalho foi entender que, no âmbito das contratações públicas, a busca por fornecedores pode ser um processo oneroso. O trabalho realizado por Casagrande, Cestari e Motta (2009) demonstrou que a pesquisa de preços chega a corresponder por até 45% do tempo investido em toda a contratação. A motivação do pesquisador para a realização do referido trabalho foi observar, durante o período em que atuava como estagiário no setor de compras de uma das unidades do Ministério Público Federal em Brasília, o quanto custoso pode se tornar a procura de fornecedores, parte integrante da pesquisa de preços.

Assim, analisar os métodos e as técnicas empregadas nesta etapa é de grande importância, pois pode fornecer à Divisão de Contratações e Gestão Contratual informações relevantes no sentido de melhorar a eficiência do trâmite.

A pesquisa mostrou-se viável dada a disponibilidade oferecida pela DICONG para a realização da pesquisa e acesso aos dados necessários. A viabilidade é também demonstrada pela disponibilidade dos servidores responsáveis pela instrução dos processos de compra para participarem da coleta de dados e a disponibilidade da chefia da Divisão em participar da pesquisa. Podemos considerar também, a importância dos estudos no campo de métodos e de técnicas organizacionais; a disponibilidade de materiais e o grande número de autores da área de estratégia, ação estratégica, logística, bem como materiais que tratam sobre o processo de compra na administração pública.

A pesquisa foi oportuna, devido ao momento enfrentado pela Procuradoria

Regional da República da 1ª Região. No Início do exercício de 2019, foi instituído pela alta gestão do órgão, o Calendário de Contratações Anual, uma tentativa de formalizar o planejamento das aquisições. Basicamente, o calendário é o mapeamento das contratações recorrentes durante o exercício financeiro da unidade, tendo como base a avaliação de anos anteriores, desde a elaboração do Termo de Referência (Documento relativo a fase interna da contratação, contém todas informações de especificação do objeto, justificativa da contratação, obrigações tanto de fornecedores quanto da contratante, entre outras informações) até a assinatura do contrato (no caso de serviços continuados) ou realização do pagamento (se tratando da aquisição de bens).

Juntamente ao calendário de contratações, entrou em vigor a Instrução de Serviço Nº1/2019/PRR1ª. Entre outras providências, formaliza os procedimentos necessários para instrução das contratações em geral, no âmbito do órgão. Uma mudança importante trazida pela nova instrução foi o estabelecimento de prazos que devem ser atendidos para a instrução dos processos de compra. Estabeleceu, por exemplo, o prazo de 20 (vinte) dias úteis para a realização da pesquisa de mercado pela Divisão de Compras e Gestão Contratual. O novo panorama de contratações se apresenta como oportunidade para a realização da pesquisa, uma vez que analisar e entender os métodos e técnicas empregadas pela DICONG para busca de fornecedores pode fornecer insumos importantes para melhorar a celeridade e eficiência do processo, e possibilitar que os prazos determinados pelos instrumentos legais sejam atendidos.

Um maior entendimento sobre a etapa de contato com fornecedores possibilita ao órgão obter economia processual (menor tempo de duração da respectiva etapa), como também conseguir propostas mais vantajosas. O campo de estudos em métodos e técnicas organizacionais fornecerá o alicerce teórico do presente trabalho. Métodos podem ser definidos como o conjunto de etapas e caminhos que devem ser seguidos para alcançar determinado objetivo. Métodos são empregados por organizações que desejam construir modelos de trabalho que impliquem em redução dos custos, aumento da produtividade e celeridade na execução dos processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo do trabalho apresenta uma revisão da literatura com o objetivo de dar suporte à temática do trabalho. Logo, a proposta consiste em abordar a definição e principais conceitos sobre planejamento, métodos e técnicas organizacionais, estratégia, negociação e processo de contratação na administração pública, elucidando seus aspectos centrais mais relevantes.

Os diferentes assuntos a serem abordados, contribuem para maior segurança no desenvolvimento dos temas e favorece, sobretudo, a compreensão e avaliação crítica do leitor.

O texto apresenta uma linguagem clara e compreensível, e, ao mesmo tempo, importante, do ponto de vista teórico e intelectual. Essa compreensão favorece a elaboração de um texto inteligível, didático e claro, capaz de ser compreendido e avaliado.

2.1 Planejamento

O planejamento é uma das funções administrativas mais importantes. as organizações desempenham suas atividades tendo em vista o alcance de determinados objetivos, seja ela pertencente ao setor público ou privado, com ou sem fins lucrativos. Nesse sentido, planejar pode ser considerada uma atividade essencial. Independente do porte, setor de atuação ou complexidade, todas as organizações realizam algum tipo de atividade de planejamento.

O planejamento é um alicerce, um norteador, e está relacionado a dois importantes conceitos: metas, que podem ser definidas como uma situação futura que a organização pretende alcançar; e planos, que constituem o conjunto de ações, recursos e métodos que devem ser colocados em prática para o alcance das metas definidas. para Daft (1999):

As metas são importantes, pois as organizações existem para um propósito e elas definem e declaram esse propósito. Um plano é um esboço para a realização da meta e especifica as alocações de recursos, programações, tarefas e outras ações necessárias. As metas especificam os fins futuros; os planos especificam os meios de hoje. A palavra planejamento geralmente incorpora ambas as ideias; ela significa determinar as metas da organização e definir os meios para alcançá-la (DAFT, 1999, p.152).

O planejamento é um instrumento que serve como norteador para a organização. A partir dele, temas relacionados às situações futuras podem ser tratados e planos de ação elaborados, para direcionar as ações da administração (GOUVEIA e CARVALHO, 2014)

Como processo formal, o planejamento apresenta o projeto da organização, permeando-a em diversos níveis. O estabelecimento de metas e planos que refletem os objetivos da organização em um nível macro estão no nível estratégico, e definidos pelos altos gestores. Abaixo, está o nível tático, que elabora planos com as principais ações que devem ser executadas para atender ao que foi proposto pela alta gerência. Na base, está o nível operacional, relacionado à produção e a organização das rotinas e tarefas diárias, por exemplo (DAFT, 1999).

Nem sempre essa função administrativa foi tratada com a importância devida. Por muito tempo foi executada de forma bastante desarticulada e individual entre as áreas da organização, desenvolvida basicamente para as atividades fabris (PORTO e BELFORTE, 2001).

Porém, a partir da década de 60, houve uma mudança de visão em relação ao planejamento. Conforme Zimmerman (2013):

O planejamento verdadeiramente institucional começou, de fato, com a introdução de previsões gerais das condições econômicas e a preparação do orçamento de capital e despesa. Seu principal propósito, contudo, não era ampliar a capacidade gerencial para promover o sucesso futuro (ZIMMERMAN, 2013, p.12)

A primeira grande mudança no processo de planejamento ocorreu com a adoção do planejamento de longo prazo, ampliando o horizonte de planejamento para

períodos maiores que 04 anos (PORTO e BELFORT, 2001).

Ainda na visão de Porto e Belfort (2001), podemos ver que essa nova modelagem de planejamento, estava relacionada a dois princípios: O desempenho de uma organização poderia ser definido somente avaliando a sua realidade interna, ou seja, o desenvolvimento e alcance dos objetivos traçados dependia do tratamento de suas fraquezas e do reforço de suas potencialidades; e o futuro poderia ser previsto com base em análises e estudos passados.

Tal abordagem se tornou a regra para a construção do planejamento organizacional até a década de 70. Todavia, a expansão tecnológica e o aumento da complexidade social tornaram os períodos de mudança cada vez mais curtos, e exigiam das organizações capacidade para se adaptar ao novo mundo que estava nascendo. A partir daí, houve uma quebra drástica no entendimento construído sobre a gestão organizacional: os gestores perceberam a importância que o contexto interno exercia, e que era necessário incorporá-lo ao planejamento. Como forma de resposta a situação, surgiu o conceito de planejamento estratégico (ZIMMERMAN, 2013). Planejamento estratégico, para Gouveia e Carvalho (2014):

tem o dever de pensar no futuro da organização considerando os negócios em que a organização está inserida, o mercado e suas tendências, dentre outras importantes características da economia, para assim poder definir suas metas e objetivos (GOUVEIA e CARVALHO, 2014 p.5)

Em oposição à primeira forma de planejamento, o planejamento estratégico parte inicialmente da análise do ambiente externo. Não considera o futuro como continuação certa do passado, pois este pode apresentar mudanças rápidas e rupturas. É necessário avaliar cenários alternativos, identificando possíveis ameaças e novas oportunidades que possam ser aproveitadas pela organização. (PORTO e BELFORT, 2001).

2.2 Métodos e Técnicas Organizacionais

A palavra método tem origem grega, vem da união dos termos *meta* (objetivo) e *hodos* (caminho). Sucintamente, pode ser definido como o trajeto, direcionamento ou modo que é tomado para que se alcance um objetivo pré-definido. Também pode estar relacionado na forma como uma ou mais atividades se interligam para a consecução de determinado objetivo.

Organizações empregam métodos com o objetivo de elaborar modelos de trabalho mais eficientes, melhorar os indicadores de produtividade, reduzir o tempo de execução das tarefas e otimizar o planejamento operacional. Para a elaboração eficaz de métodos, faz-se necessário realização de estudos que incluem levantamento de dados, análises, modelagem de fluxos de trabalho, realização de testes e finalmente implementação da nova metodologia (PRÉVE, 2012).

Prevé (2012, pág.62-63) define as seguintes etapas para a elaboração de um método:

Obtenção de dados: O levantamento de dados é necessário para apurar quais os pontos positivos, negativos, oportunidades de melhoria e nível de funcionamento de determinada área ou unidade da organização;

Análise crítica: É necessário avaliar de forma sistemática e criteriosa os dados obtidos após o levantamento. A realização da análise permite a criação de alternativas para a simplificação ou a racionalização dos processos da unidade ou área organizacional.

Elaboração de um modelo: Utilizando os insumos das etapas anteriores, é elaborado um modelo como resposta para suprir as necessidades levantadas. Nesse caso, é necessário levar em conta fatores como ferramentas de informática e capital humano, na construção da nova modelagem.

Normatização e Teste: Nesta etapa, é fundamental a participação dos agentes e funcionários que serão afetados pelo redesenho do método de trabalho, pois os mesmos serão responsáveis por oferecer *feedbacks* que serão empregados nos ajustes e readequações que porventura venham a ser realizadas. A partir de então, o novo método passa a ser normatizado e passa a ser um instrumento que subsidiará a realização das atividades a área.

2.3 Estratégia

O conceito de estratégia tem sido amplamente estudado nos últimos 40 anos nas principais escolas de gestão. Mesmo não possuindo uma definição aceita de forma integral, as principais discussões que tem sido feitas na academia referem-se ao que é a estratégia, como conteúdo, e como se dá o processo de surgimento da estratégia nas organizações (ANSELMO, 2007).

Inicialmente, possuía uma conotação militarizada, que decorre da Grécia antiga. Tratava-se de uma forma de vencer o inimigo, na figura do líder militar conduzindo seus comandados à vitória e empregando uma série de táticas e ferramentas (TERENCE, 2008).

Conforme Pankaj (2000), o emprego da estratégia como instrumento organizacional avançou fortemente na realidade do pós-guerra, em um contexto de expansão da atividade produtiva e volumosos montantes investidos nas áreas de marketing. O objetivo da aplicação do pensamento estratégico dentro dos métodos organizacionais visa o melhoramento da competitividade da firma, a fim de atender propósitos de longo prazo. Avalia-se assim duas dimensões: a situação do ambiente (ameaças e oportunidades oferecidas pelo contexto) e o conjunto de faculdades e meios que a organização possui (TERENCE, 2008).

Hax e Majluf (1988) traduzem a estratégia em conceito global, como decisões organizadas em um todo coerente, que estabelecem objetivos de longo prazo; determinam como deve ocorrer a alocação de recursos; orientam onde a organização deve atuar e a forma de responderem efetivamente às oportunidades e ameaças externas em detrimento das vantagens e recursos internos; está presente em toda a organização, em diferentes estágios a depender do grau hierárquico (funcional, tático e gerencial); define que benefícios devem ser repassados pela firma aos principais interessados.

Chandler (1990) discute a forma como as decisões estratégicas podem ter efeito na performance das empresas. Para o autor, associações entre estrutura organizacional e estratégia são relevantes para compreender como as firmas se organizam. A estrutura da organização se molda de acordo com as estratégias

adotadas; e as estratégias utilizadas também são afetadas pela configuração organizacional (CHANDLER, 1990)

Durante o período de 1970-1980 alavancam-se os estudos sobre estratégia empresarial. Temas como planejamento, posicionamento da firma e ferramentas de controle e previsibilidade são os mais explorados. Aparece aqui o entendimento do planejamento não só como uma análise de fatores internos-externos; dever ser visto de forma integrativa, e aliado a alta gestão da organização. Um tratamento mais dinâmico e flexível da estratégia pode ser elementos chave para que a organização supere momentos de instabilidade. (BERTEIRO, 1995). Assim, há a transição dos conhecimentos e aplicações em estratégia de uma perspectiva interna (planejamento, avaliação de recursos, atividades coordenadas) para uma proposição analítica de foco externo, visando entender as relações entre as organizações e suas áreas de atuação (BERTEIRO, 1995).

Diante das novas visões sobre o aprendizado em estratégia, faz-se importante destacar o papel do ambiente, analisando aspectos internos e externos às firmas. Os aspectos internos referem-se à estrutura, definição de procedimentos, metas e diretrizes sob o controle da organização, como forma de melhorar os processos produtivos.

O aspecto externo é relacionado ao mercado, ao setor de atuação; elementos como nível de competitividade, grau tecnológico e instabilidade orientam as decisões das empresas. Com o aumento da complexidade do aspecto externo, as empresas devem adotar uma postura mais dinâmica, produzindo respostas rápidas que possibilitem a sua sobrevivência (TERENCE, 2008).

De fato, o campo da estratégia é multidimensional, desenvolvendo-se a partir do militarismo e ocupando grande espaço de estudo e discussão acadêmica nas áreas de gestão, no ambiente empresarial e também expandindo suas concepções para outras áreas do conhecimento (sociologia, antropologia, psicologia). (CAMARGOS e DIAS, 2003).

Mintzberg et al. (2010) apresentam algumas posições que elucidam o entendimento sobre o conceito de estratégia: estratégia como planos e padrões; estratégia como algo deliberado; e estratégia como posição e perspectiva. A estratégia pode ser entendida como um plano quando se refere à formulação de uma ação ou guia para uma situação futura. A estratégia com padrão é vista como uma correspondência de comportamento ao longo do tempo. A estratégia como emergente

é tratada como algo não necessariamente planejado, mas como uma resposta da organização ao ambiente ou a uma situação nova. A estratégia como posição tem relação com o direcionamento das atividades da organização no sentido de privilegiar certos mercados. Já a estratégia como perspectiva como sendo o conjunto de atividades que a organização executa de forma diferente que as suas concorrentes.

Minstzberg et al. (2010) também apresenta o desenvolvimento dos conceitos de estratégia em 10 escolas: Escola do Designer; Escola do Planejamento; Escola do Posicionamento; Escola Empreendedora; Escola Cognitiva; Escola do Aprendizado; Escola do Poder; Escola cultural; Escola Ambiental e Escola da Configuração.

Concluindo, a estratégia deve ser entendida, segundo Terence (2008):

Como um curso de ação – geral ou específico – voltado para determinadas situações, que visa alinhar a empresa com um objetivo a ser alcançado. Assim, pode ser definida como uma forma de agir consciente e propositalmente concebida antes das ações (intencional ou deliberada) ou como padrão estabelecido em uma sequência de ações, (intencional ou não). É, em suma, um conjunto de ações resultante de um processo contínuo de formulação, emergência e realização de estratégias, cuja finalidade é manter ou melhorar o desempenho da organização e aumentar a sua competitividade (Terence, 2008, p.39).

2.4 Negociação

A negociação é está presente em todos os níveis da convivência humana. O processo de negociação trata da forma como partes distintas se articulam no sentido de buscar soluções satisfatórias para questões comuns.

Schelling apud Ceribeli e Merlo (2016) define negociação como uma conjuntura onde duas partes distintas são levadas a construção de uma avença, de forma colaborativa. Outro entendimento é colocar a negociação com uma ação onde diferentes atores tentam avaliar o quanto podem ganhar ou perder, no sentido de atender as suas necessidades (RUBIN e BROWN, 1975).

Através de uma análise inicial pode levar a conclusão de que a negociação é uma disputa entre partes diferentes, cujas dificuldades devem ser superadas para atender às partes de forma minimamente satisfatória (CERIBELI e MERLO 2016).

No processo de negociação, a comunicação é fundamental. Hillstrom e Hillstorm (2002) consideram a negociação primeiramente como um processo de comunicação, capaz de fazer com indivíduos que possuem interesses conflitantes compactuem um acordo que gere benefícios mútuos. De forma a consolidar os conceitos apresentados, Oliver apud Ceribeli e Merlo (2016) trazem que a negociação:

É um processo por meio do qual as pessoas, físicas ou jurídicas, desenvolvem esforços para desenvolver possíveis alternativas que satisfaçam os interesses e necessidades de todos os envolvidos e, posteriormente, selecionam aquela que melhor atenda a estas necessidades (OLIVER, 2015, apud CERIBELI e MERLO, 2016, p.3).

Para Matos (2003), a negociação é desenvolvida socialmente, objetivando a resolução de conflitos e a elaboração de acordos. A negociação se apresenta, nesse sentido, como uma ferramenta para solução de conflitos, que de acordo com Zhang et al. (2014) aparecem quando indivíduos detectam riscos e ameaças, e o processo de construção da negociação é uma forma de lidar com as inseguranças e animosidades da outra parte. Outro fator que pode influenciar no desenvolvimento da negociação é a quantidade de pautas tratadas,

Cohen (1980) apresenta três variáveis que devem ser levadas em conta durante o processo de negociação: poder, tempo e informação. O poder surge como uma ferramenta de direcionamento dentro da negociação; dá vantagem a alguma parte da negociação. O tempo é interpretado como uma variável limitante dentro do processo, podendo impactar na satisfação gerada pela decisão final da negociação. A variável informação influencia o conhecimento e a realidade dos envolvidos sobre o objeto negociado.

Várias dimensões podem influenciar em uma negociação, como estado psicológico, modelos de tomada de decisões adotadas pelas partes, como também características presentes no contexto em que se dá a negociação (SEBENIUS, 2009). Conforme Pietroni et al. (2007) a comunicação é considerada fator de enorme relevância no processo de negociação. A situação emocional dos indivíduos também é levada em conta, e influenciam no fechamento dos acordos da negociação (KIM et al., 2014).

A questão da flexibilidade dos negociadores também deve ser levada em conta, conforme apresenta Thompson (1990). Os participantes do processo de negociação devem ponderar a flexibilidade com os objetivos pretendidos. Negociantes inflexíveis podem levar o processo de negociação para uma situação de estaca “zero”, enquanto participantes muito flexíveis podem ficar longe de atingir um propósito mais desejável dentro do processo.

A confiança construída entre os participantes do processo de negociação é importante no sentido de reduzir tensões ações e ainda, facilitar a realização da avença, pois é alimentada a crença de que as partes respeitarão a suas obrigações na formação do acordo (OLEKALNS et al., 2007). Boon e Holmes (1991) e Lewicki e Bunker (1997) apud Ceribelli e Merlo (2016) explicam que a confiança:

Pode ser definida como a expectativa positiva acerca das intenções do outro. Quando se acredita que o outro agirá de modo a auxiliar os demais envolvidos na negociação a atingir seus objetivos, então se pode verificar que o relacionamento está baseado em confiança (BOON e HOLMES, 1991; LEWICKI e BUNKER, 1997, APUD CERIBELLI e MERLO 2016, p.104).

2.5 Processo de Contratação na Administração Pública

A administração pública tem como objetivo fim atender aos anseios da sociedade, seja implementando políticas públicas, ou mesmo pela prestando serviços públicos. Porém, para realizar suas atividades, o mecanismo estatal faz o consumo de bens e serviços. Assim, a realização de aquisições por parte do governo objetiva prover as organizações públicas estrutura mínima para a execução dos seus serviços.

Para estruturar esse processo, foi elaborada ampla legislação para dispor sobre os procedimentos necessários e obrigatórios na realização das compras governamentais.

De maneira geral, as compras governamentais devem ser realizadas por meio de licitação. Conforme a Lei nº 8.666/93: “a licitação se destina à garantia da observância do princípio da isonomia, assim também da seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável” (BRASIL, 1993).

A constituição federal de 1988 trata sobre a questão das aquisições estatais em seu artigo 37, inciso XXI: “ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure a igualdade de condições entre os concorrentes” (BRASIL, 1988).

Dada a grande diversidade de contratações que podem ser feitas por parte dos órgãos governamentais, foram criadas também diferentes modalidades de contratação, para melhor atende as necessidades da administração. As distintas formas de operacionalização do certame licitatório são denominadas modalidades de licitação.

Conforme a Lei Geral de Licitações, são especificadas as seguintes modalidades para a realização de licitações: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Instituído pela Lei nº 10.520/2002, o pregão aparece como uma nova modalidade de licitação, para aquisição de bens e serviços comuns.

A modalidade convite abrange cerca de três interessados no certame, no mínimo, convidados por meio do instrumento da carta convite. Outras empresas interessadas em participar do certame deverão se manifestar até 24 horas antes do prazo de apresentação das propostas (BRASIL, 1993). Aquisição de materiais e

serviços em geral até o valor de R\$ 176.000,00 mil, e execução de obras e serviços de engenharia até o valor de R\$ 330.000,00 devem ser executados preferencialmente por meio da modalidade convite, conforme atualização dos valores ratificada por meio do Decreto nº 9.412/2018

A tomada de preços é a modalidade de licitação que procura atender aos interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições necessárias para cadastramento até o terceiro dia anterior à data de recebimento das propostas, observada a qualificação (BRASIL,1993). Materiais e serviços em geral até o valor de R\$ 1,43 milhão e obras e serviços de engenharia até R\$ 3,3 milhões devem ser contratadas por meio da modalidade tomada de preços. O prazo mínimo para a publicação do edital é de 30 dias (se avaliado melhor técnica e preço) ou 15 dias (se avaliado apenas melhor preço).

A modalidade concorrência permite a participação de qualquer interessado que tenha comprovações mínimas de qualificação para a execução do objeto, apresentadas na fase inicial de habilitação (BRASIL,1993). Modalidade mais complexa que as anteriores, deve ser empregada quando o valor da aquisição de bens e materiais em geral ultrapassa o limite de R\$ 1,43 milhão e quando o valor para contratação de serviços e obras de engenharia ultrapassar o valor de R\$ 3,3 milhões.

A modalidade concurso é utilizada para contratação de serviços técnicos, de natureza artística ou científica, com o pagamento de prêmios ou remuneração para os vencedores, conforme especificações presentes no edital, que deve ser publicado com antecedência mínima de 45 dias (BRASIL,1993).

A modalidade leilão é utilizada para a venda de bens que não possuem mais serventia para a administração ou de produtos apreendidos ilegalmente ou penhorados a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao do valor da avaliação (BRASIL,1993). Também pode ser utilizado para alienação de bens imóveis pertencentes à administração pública.

A modalidade pregão é a mais indicada para aquisição de bens e serviços de uso comum (BRASIL,1993). A modalidade foi criada a partir da Lei nº 10.520/2002, como forma de dar maior celeridade aos processos de contratação. O pregão se baseia na apresentação de lances sucessivamente, objetivando preços cada vez menores para o objeto de contratação do certame. Interessante notar que no pregão ocorre uma inversão de fases, porque a etapa de verificação da habilitação ocorre apenas depois de finalizada a fase de lances. A finalização ocorre com as fases de

adjudicação (onde a administração relaciona o objeto da contratação ao vencedor do certame) e homologação do certame.

Existem, porém, exceções à licitação. É o caso das aquisições realizadas por meio do processo de dispensa ou inexigibilidade de licitação. A diferença entre as duas modalidades é que na dispensa de licitação, existe a possibilidade de competição dentro de um certame, porém a lei permite que o mesmo seja dispensado. Já na inexigibilidade, ocorre o fato de haver somente um fornecedor capaz de atender a necessidade da administração, inexistindo possibilidade de competição (BRASIL, 1993). Em relação a Lei Geral de Licitações, as hipóteses que caracterizam a dispensa de licitação estão em seu artigo 24. No caso da inexigibilidade, ela está prevista no artigo 25 da Lei nº 8.666/93, cujo *caput* traz a informação de que é inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição. (BRASIL, 1993).

3 METODOLOGIA

Este capítulo trata a respeito dos métodos e técnicas empregados para a construção da pesquisa, quanto a sua natureza; quanto à sua abordagem; quanto aos objetivos da pesquisa, quanto a busca em base de dados (fontes primárias e secundárias) que foram utilizadas para a coleta de dados e quanto aos procedimentos técnicos utilizados.

A pesquisa seguiu o respectivo caminho: revisão bibliográfica; metodologia da pesquisa; coleta de dados; tratamento e análise dos dados coletados; discussão dos resultados e conclusão.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Segundo a taxonomia definida por Vergara (1990), a pesquisa pode ser qualificada de acordo com dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, é classificada como exploratória e descritiva. Conforme Vergara (1990) a pesquisa exploratória é realizada onde existe pouco conhecimento sistematizado e acumulado sobre determinado assunto.

Exploratória porque, mesmo as contratações públicas sendo objeto de estudos diversos, não foram encontrados trabalhos que abordem o processo de contato com fornecedores da mesma forma que a pesquisa tem intenção de tratá-lo, a partir da análise dos métodos e técnicas empregadas.

A Pesquisa Descritiva, conforme Vergara (1990) procura demonstrar características de determinada população ou fenômeno. No caso, a pesquisa é caracterizada como descritiva porque visa demonstrar como se dá o processo de contato com fornecedores na instrução dos processos de contratação realizados pela DICONG, a partir da análise dos métodos e das técnicas empregadas.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e estudo de caso.

A pesquisa é bibliográfica, pois conforme Vergara (1990) se baseia na realização de estudo sistemático em livros, artigos, materiais escritos, e serve de base ferramental para a realização de qualquer pesquisa. Foram consultados materiais que

discorressem sobre os seguintes assuntos: Fundamentos teóricos sobre organização, sistemas e métodos; ação estratégica; planejamento estratégico; compras governamentais; organização da área de compras no setor público; planejamento de contratações públicas; instrução dos processos de contratação na administração pública.

A pesquisa documental, segundo Vergara (1990) é viabilizada consultando-se documentos presentes nos órgãos públicos e organizações privadas. No caso, a pesquisa documental foi realizada no momento em que foram consultados documentos internos à DICONG. Os documentos, tais como orçamentos recebidos de empresas, planilhas de acompanhamento e informações sobre os processos de contratações foram solicitados à chefia da divisão e posteriormente encaminhados via e-mail.

Por último, se trata de um estudo de caso, que conforme Vergara (1990) é um estudo restrito a um ou poucos objetos, com maior foco sobre a profundidade e detalhamento de informações.

Quanto à abordagem, a utilizada é de forma qualitativa. Severino (2003) afirma que a sua utilização se justifica quando se busca aprofundamento e detalhamento do objeto estudado, o que aconteceu com o processo de procura de fornecedores no âmbito da PRR1^a. Porém, é necessário tomar alguns cuidados em relação aos limites desse tipo de pesquisa. Para Silveira e Gerhardt (2009), esses riscos podem ser:

excessiva confiança no investigador como instrumento de coleta de dados; risco de que a reflexão exaustiva acerca das notas de campo possa representar uma tentativa de dar conta da totalidade do objeto estudado, além de controlar a influência do observador sobre o objeto de estudo; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; falta de observância de aspectos diferentes sob enfoques diferentes; certeza do próprio pesquisador com relação a seus dados; sensação de dominar profundamente seu objeto de estudo; envolvimento do pesquisador na situação pesquisada, ou com os sujeitos pesquisados. (SILVEIRA & GERHARDT, 2009, p.32)

Quanto à natureza, se trata de pesquisa aplicada, que conforme Silveira e Gerhardt (2009, p.32): “Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. Assim, a realização da pesquisa pode contribuir na construção de soluções que ataquem o problema de ineficiência e demora do

processo de contato com fornecedores na instrução dos processos de aquisição da PRR1ª.

3.2 Área de abrangência

O estudo teve como objeto a Divisão de Contratações e Gestão Contratual órgão pertencente a Coordenadoria de Administração, centro da estrutura administrativa da Procuradoria Regional da República da 1ª Região. Conhecida também como DICONG, a divisão acumula uma série de atribuições, que podem ser divididas em 3 grupos: gestão contratual, compras e gestão documental.

As atividades relacionadas à gestão contratual incluem a elaboração de minutas de contrato, aditamentos, repactuações, supressões, elaboração de portarias de designação de fiscais e outras atividades atinentes. As atividades de compra são relacionadas a instrução dos processos de aquisição de bens e serviços necessários ao pleno desenvolvimento das atividades da PRR1ª. Incluem a revisão dos Termos de Referência elaborados pelos setores demandantes de bens/serviços e a realização de pesquisa de preços para obtenção da proposta mais vantajosa (no caso da instrução de aquisições por dispensa de licitação) ou para determinação do preço base a ser utilizado em licitação, também executa outras atividades de apoio.

As atividades de gestão documental se referem ao controle da documentação encaminhada pelas empresas que prestam serviços continuados no âmbito da PRR1ª, com a finalidade de avaliar a regularidade da prestação dos serviços, o pagamento de salários e encargos trabalhistas (quando se trata de serviço terceirizado), bem como avaliação da regularidade para fins de liberação do pagamento de faturas. No exercício de 2019, a divisão ficou responsável por mais uma atribuição: a gestão das atas de registro de preços firmadas entre o órgão e empresas fornecedoras.

3.3 Definição da Amostra

A amostra foi definida em função em função da atividade desenvolvida pela Chefe da Divisão de Contratações e Gestão Contratual (DICONG). Ingressou no

órgão por meio de concurso público e atua na área de contratações desde 2013, assumindo as atividades de chefia no ano de 2017, onde desde então planeja e coordena as atividades desempenhadas pela DICONG. Em relação ao corpo de servidores, além da chefia de divisão, são 07 (sete) que atuam no setor: 02 (dois) responsáveis pela parte de fiscalização documental e administrativa dos contratos; 03 (três) servidores que trabalham na parte de pesquisa de mercado e pesquisa de preço; e 02 (dois) que atuam na chamada seção de contratos.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta de dados, foi utilizado primeiramente o instrumento “entrevista” que permite o recolhimento de informações que ainda não foram documentadas, por meio de interação direta com os participantes (SILVEIRA e GERHARDT, 2009, p.72). A entrevista ocorreu no dia 19 de setembro de 2020, via agendamento prévio, realizada na modalidade à distância, utilizando o aplicativo *Google Meet*. Possuiu duração média de 01 (uma) hora, onde foram detalhadas informações sobre os processos de contratação, os métodos e as técnicas utilizadas para realização de contato com fornecedores e outras informações valiosas para a realização do presente trabalho. A entrevista teve caráter semiestruturado, pois deu maior liberdade ao entrevistado para falar a respeito do tema, o que gerou novos insumos no decorrer da abordagem (SILVEIRA e GERHARDT, 2009). Como fonte de dados secundários foi utilizado análise documental dos processos de compra, propostas de preço recebidas de fornecedores, planilhas de controle e outros documentos relacionados a realização das aquisições. Os documentos solicitados foram encaminhados via e-mail pela chefia da Divisão.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a análise dos dados obtidos por meio do instrumento “entrevista” detalhado no item anterior, foram empregadas técnicas de análise do discurso, uma das formas de análise mais empregadas em pesquisa qualitativa (CAREGNATO e MUTTI, 2006).

Caregnato e Mutti (2006) explicam que a análise discursiva pretende explorar os diversos sentidos em que se apresenta o construto, sendo ele verbal ou não verbal. Nesse aspecto, destaca-se o papel da interpretação, onde o pesquisador é colocado como intérprete e levará em conta durante a análise discursivas suas experiências, vivências e valores; a interpretação não é final, única, mas constrói um sentido próprio.

Inicialmente, foi planejada a realização da coleta dos dados na própria Procuradoria, o que caracterizaria a pesquisa, conforme Vergara (1990), como pesquisa de campo. Porém, devido à pandemia, a coleta de dados ocorreu à distância.

A análise documental procurou levantar informações sobre os trâmites a serem seguidos, nos casos dos processos de contratação; as planilhas de controle foram avaliadas para identificar quais os tipos de contratações eram demandados pela Procuradoria, quais os fornecedores foram buscados, quais as localizações desses fornecedores; ao analisar os documentos internos relativos às contratações, procurou-se entender especificidades do processo de inerentes à Procuradoria, e qual sua influência na busca por fornecedores.

4 RESULTADOS

Os resultados foram elaborados seguindo a ordem dos objetivos específicos, buscando ao final, a consecução do objetivo geral. Além da análise da entrevista, os documentos internos à Divisão de Contratos e Gestão Contratual forneceram informações importantes para a construção da análise.

a) Processos de contratação no âmbito da Procuradoria Regional da República da 1ª Região

Inicialmente, a entrevistada falou sobre a atuação geral das Procuradorias. A justiça federal, em relação ao Ministério Público Federal segmenta a sua atuação em basicamente 03 esferas: Estadual, Regional e Nacional. No âmbito estadual, o MPF é representado pelas Procuradorias Estaduais e atuam junto aos processos que tramitam nos tribunais de justiça estaduais. Com respeito às regiões, são 05 (cinco), mas não se refere à segmentação geográfica usual utilizada pelo IBGE: a 1ª região, que abarca os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins, e Distrito Federal; a 2ª região compreende os estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo; a 3ª região, os estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul; a 4ª região é formada pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná; a 5ª região engloba os estados de Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte e Sergipe. Essas Procuradorias Regionais atuam junto processos que tramitam nos Tribunais Regionais Federais. Por fim no âmbito da União, está a Procuradoria Regional da República (PGR), que atua nos processos em tramitação no Superior Tribunal de Justiça.

Especificamente na Procuradoria Regional da República da 1ª Região, a entrevistada ressaltou o fato de trabalhar “na área meio” do órgão, na instrução dos procedimentos relacionados à contratação. O trabalho é realizado junto às áreas técnicas, que realizam o levantamento das necessidades do órgão e elaboram os documentos necessários ao segmento dos trâmites.

Também como atribuições da área, estão a elaboração das minutas de contrato; a responsabilidade pela fiscalização de contratos; acompanhamento documental dos contratos e dos processos de contratação, atuação em

gerenciamento de registro de preços, uma parte específica do processo de contratação; orientação às áreas técnicas para elaboração dos documentos de embasamento às contratações (aqui a entrevistada enfatiza a questão do setor possuir conhecimentos especializados em relação à legislação, servindo como corpo consultivo às outras áreas); elaboração de estudos técnicos preliminares (ETP); elaboração de termos de referência e projetos básicos e avaliação dos documentos encaminhados pelas áreas técnicas; e também as atividades de gestão contratual. As atividades são executadas com o apoio do sistema documental da unidade, conhecido como Sistema Único.

Com respeito à gestão contratual, a entrevistada ressalta a importância das atividades de gerência dos contratos, acompanhamentos de prazos, repactuações e ajustes que possam ocorrer. Em suma, o setor atua em todas as fases do processo de contratação.

A seguir, são demonstrados de forma mais detalhada os principais processos executados pelo setor. Foi feito o mapeamento, tendo como base documentos e registros obtidos junto ao setor, utilizando o Software *Bizagi Modeler* (software utilizado para modelagem de processos), permitindo uma visão mais integrada das tarefas exercidas.

- **Processo de elaboração de processo genérico**

A entrevistada explica que o processo é iniciado com a chegada ao setor do documento que embasa a contratação. Após, é solicitado ao setor responsável a versão do documento em formato editável, e são selecionados os itens que farão parte do documento final do contrato. Posteriormente, ocorre a inclusão das cláusulas obrigatórias (especificadas no artigo 55 da lei nº8.666/1993) e outros dispositivos que atendam a normativos e direcionamentos legais, a depender do tipo de contrato (artigos 54, 56, 57 e 58, caput do artigo 61, artigo 65, todos da Lei nº 8666/1993; artigos 3º, 4º e 5º do Decreto nº 2.271/1997; IN SEGES/MPDG nº 5/2017; legislação trabalhista, tributária, previdenciária; acórdãos do TCU; pareceres da Auditoria Interna do MPU, súmulas dos tribunais superiores, convenção coletiva de trabalho vigente, modelos de contratos da Advocacia Geral da União.

Caso o contrato seja enquadrado como prestação de serviço com mão de obra atuante dentro do órgão, são incluídas cláusulas especiais relativas ao fornecimento de benefícios. São avaliadas quais cláusulas atendem de melhor forma ao objeto que está sendo contratado, dentre o usual (Ementa; Preâmbulo; Do Objeto; Da Documentação complementar; Da Descrição dos serviços; Do Local de prestação dos serviços; Das Obrigações da contratante; Das Obrigações da contratada; Das Obrigações sociais; Das Vedações à contratada; Do Vínculo empregatício; Da Vigência; Da Alteração; Da Dotação orçamentária; Do Preço; Do Ressarcimento do valor de peças; Do Faturamento; Do Pagamento; Da Repactuação de preços; Do Reajuste de preços; Da Garantia contratual; Do Ressarcimento dos benefícios estipulados em acordo, convenção coletiva de trabalho ou dissídio coletivo; Do pagamento do aviso prévio trabalhado e do aviso prévio indenizado; Da Sustentabilidade; Do Acordo de nível de serviço; Das Penalidades; Dos Recursos; Da Rescisão; Dos Casos omissos; Da Validade; Do Foro). Ao final, o texto é revisado, cadastrado em sistema eletrônico próprio e encaminhado para avaliação superior.

O processo é ilustrado na figura abaixo:

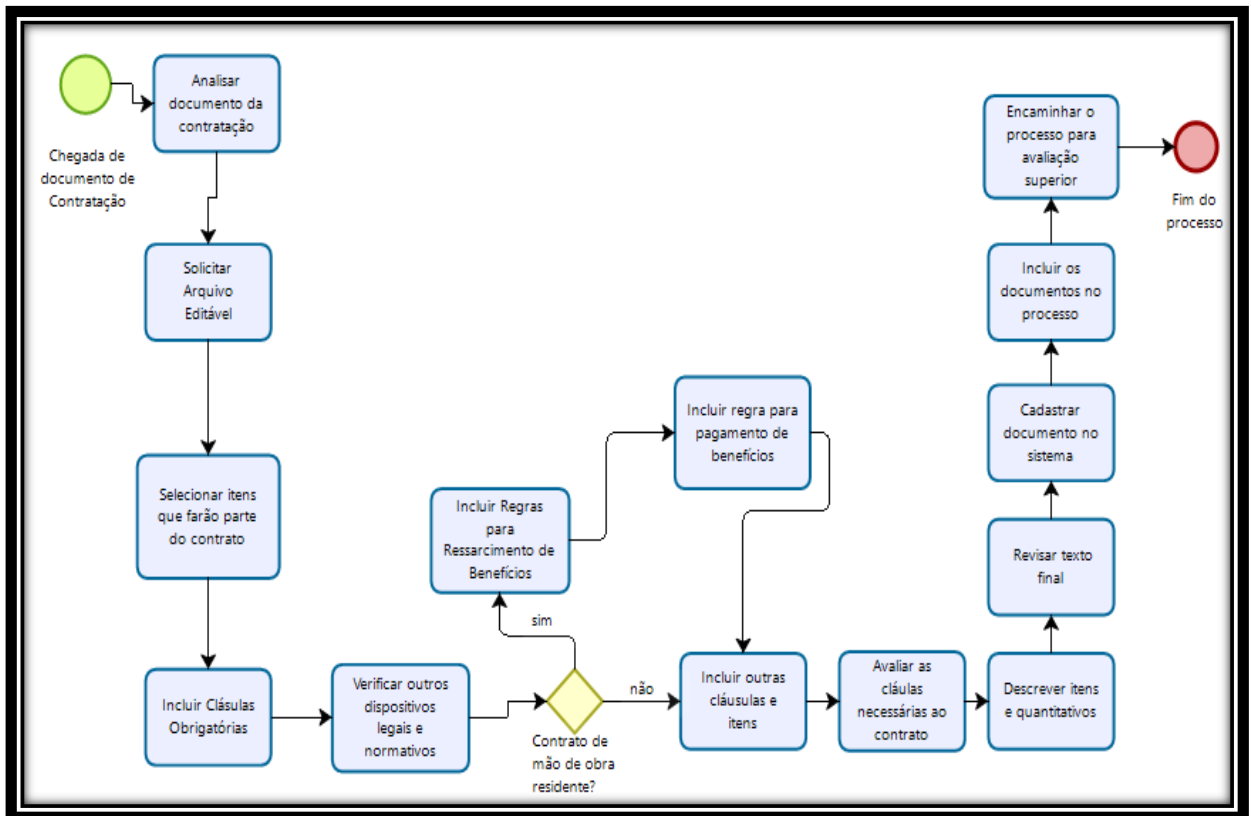


Figura 1 – Fluxo processo para elaboração de contrato genérico. Fonte: Elaborado pelo Autor da pesquisa.

• Processo de Elaboração de Termos Aditivos

Como forma de garantir a continuidade dos serviços e do fornecimento de materiais, os contratos são verificados quanto à sua validade. Posteriormente, os fiscais dos contratos são consultados sobre a necessidade da realização da prorrogação contratual. Eles devem justificar forma fundamentada a necessidade ou não de prorrogação contratual. A empresa também é consultada em relação ao interesse de manter os serviços para a Procuradoria. Em caso positivo, o setor financeiro é consultado para averiguar a possibilidade financeira para prorrogação. É elaborado então uma primeira versão do termo aditivo, que será então avaliada e refinada. Após a aprovação da autoridade superior, o documento é encaminhado para assinatura e ciência da empresa; os responsáveis pela realização da fiscalização do contrato são informados sobre o aditivo; as informações mais importantes são publicadas no DOU e ao final são atualizadas as planilhas de controle, conforme figura abaixo:

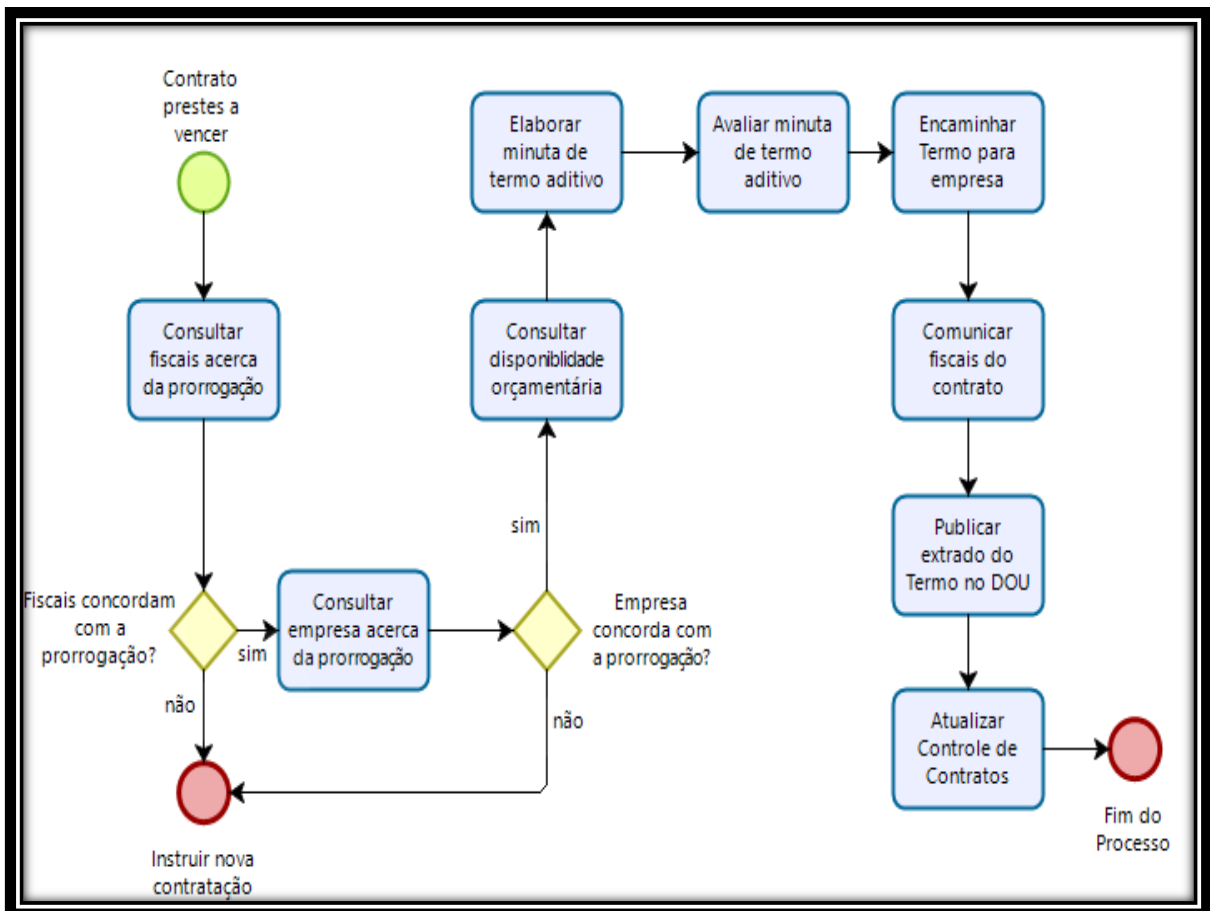


Figura 2 – Fluxo processo para elaboração de termos aditivos. Fonte: Elaborado pelo Autor da pesquisa.

- **Processo de Publicação de Documentos Contratuais**

As publicações servem para atender ao princípio da Publicidade, segundo a entrevistada, principalmente no Diário Oficial da União (DOU) e no Diário do Ministério Público Federal Eletrônico (DMPF-e). As demandas de publicação vêm principalmente da publicitação dos contratos, termos aditivos e portarias de fiscais administrativos, ou seja, existe uma lista restrita de documentos que podem ser publicados. Definida a demanda, o documento é habilitado em sistema eletrônico (sistema único); o tipo de documento deve ser novamente especificado; é incluído o arquivo editável e ao final a publicação é solicitada, conforme figura abaixo:

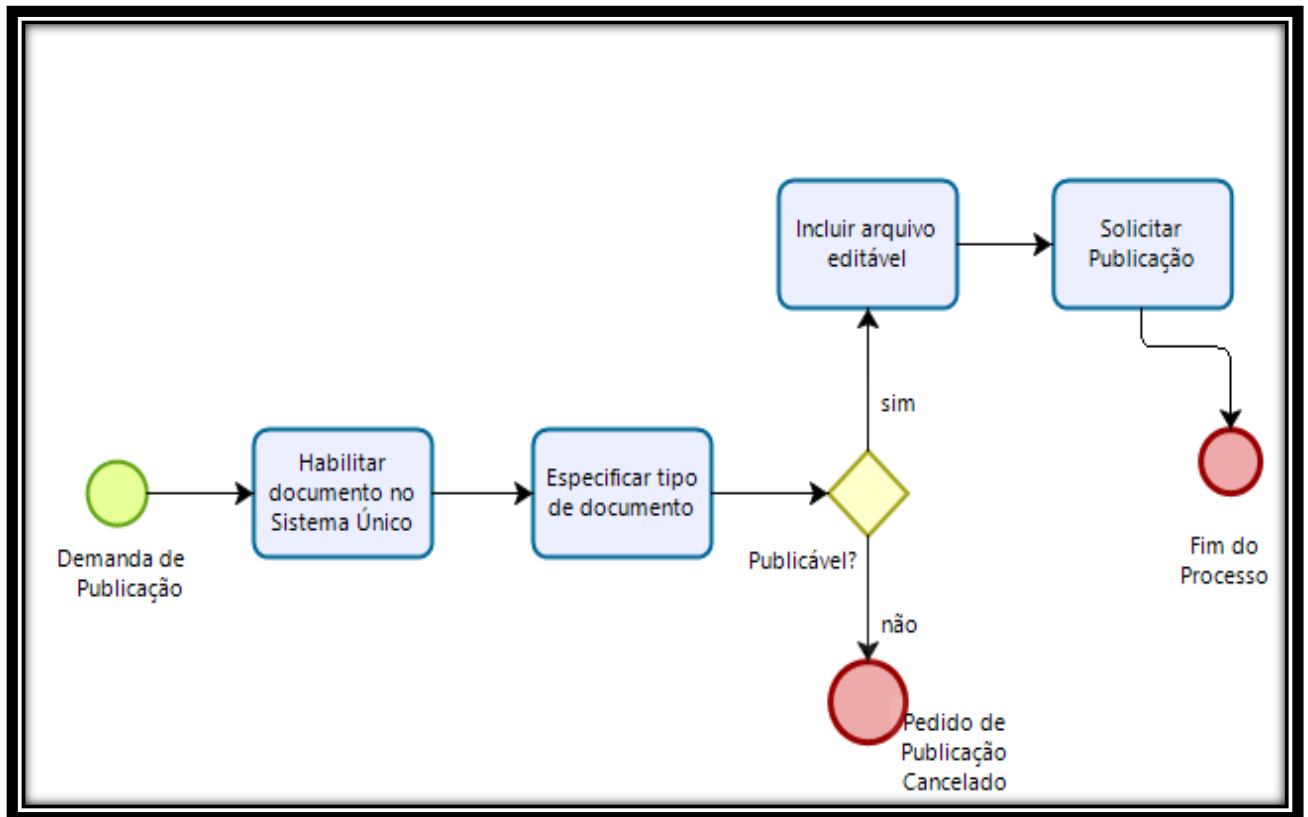


Figura 3 – Fluxo processo para publicação de documentos contratuais. Fonte:
Elaborado pelo Autor da pesquisa.

- **Processo de Elaboração de Contrato Proveniente de Ata de Registro de Preços**

Os contratos provenientes de atas de registro de preços da PRR1 envolvem principalmente o fornecimento de materiais que devem ser entregues de forma contínua (como café e papel sulfite, por exemplo). São encaminhados ao setor de contratações os documentos necessários à instrução contratual (edital do pregão, ata de registro de preços e proposta da empresa vencedora do certame). Um processo eletrônico é aberto em sistema eletrônico (sistema único) e a área demandante é consultada em relação aos quantitativos que devem ser “baixados” da ata. É verificado junto ao setor financeiro sobre a disponibilidade de recursos para ratificação do contrato. Em seguida são coletados os dados da empresa a ser contratada e do responsável pela assinatura do contrato; uma versão preliminar do contrato é

assinada; são consultados os servidores selecionados para realizar a fiscalização do contrato, para informar sobre o andamento do processo; é verificada a situação da empresa no que tange às questões fiscais e trabalhistas; o documento final do contrato é então cadastrado novamente em sistema eletrônico e disponibilizado para as assinaturas das partes, conforme figura abaixo:

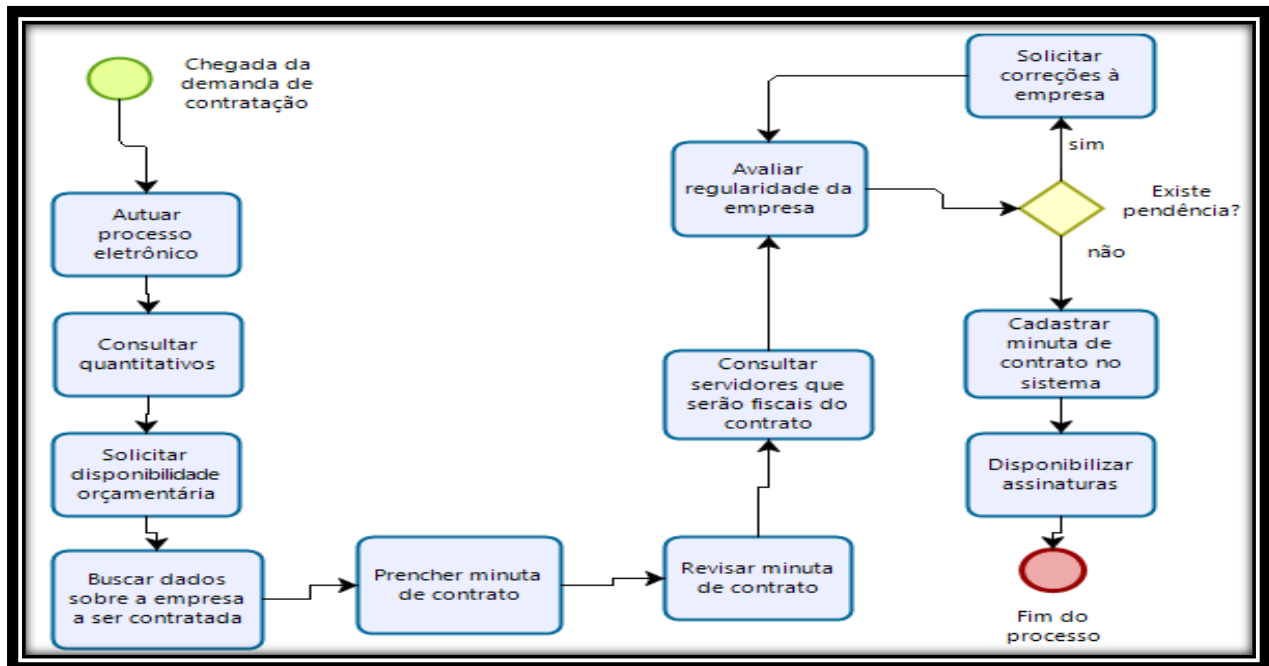


Figura 4 – Fluxo processo Elaboração de contrato de ARP. Fonte: Elaborado pelo Autor da pesquisa.

- **Processo de Acompanhamento de Documentações Contratuais**

A fiscalização documental é parte indispensável para o bom funcionamento da prestação dos serviços. Em contratos que incluem mão de obra residente, é apurado se as empresas estão honrando seus compromissos junto aos colaboradores terceirizados. Cabe ao setor de contratações a elaboração de relatórios de regularidade semestrais, que são encaminhados à administração superior para avaliação das questões cabíveis. Abaixo, o fluxo do processo é ilustrado:

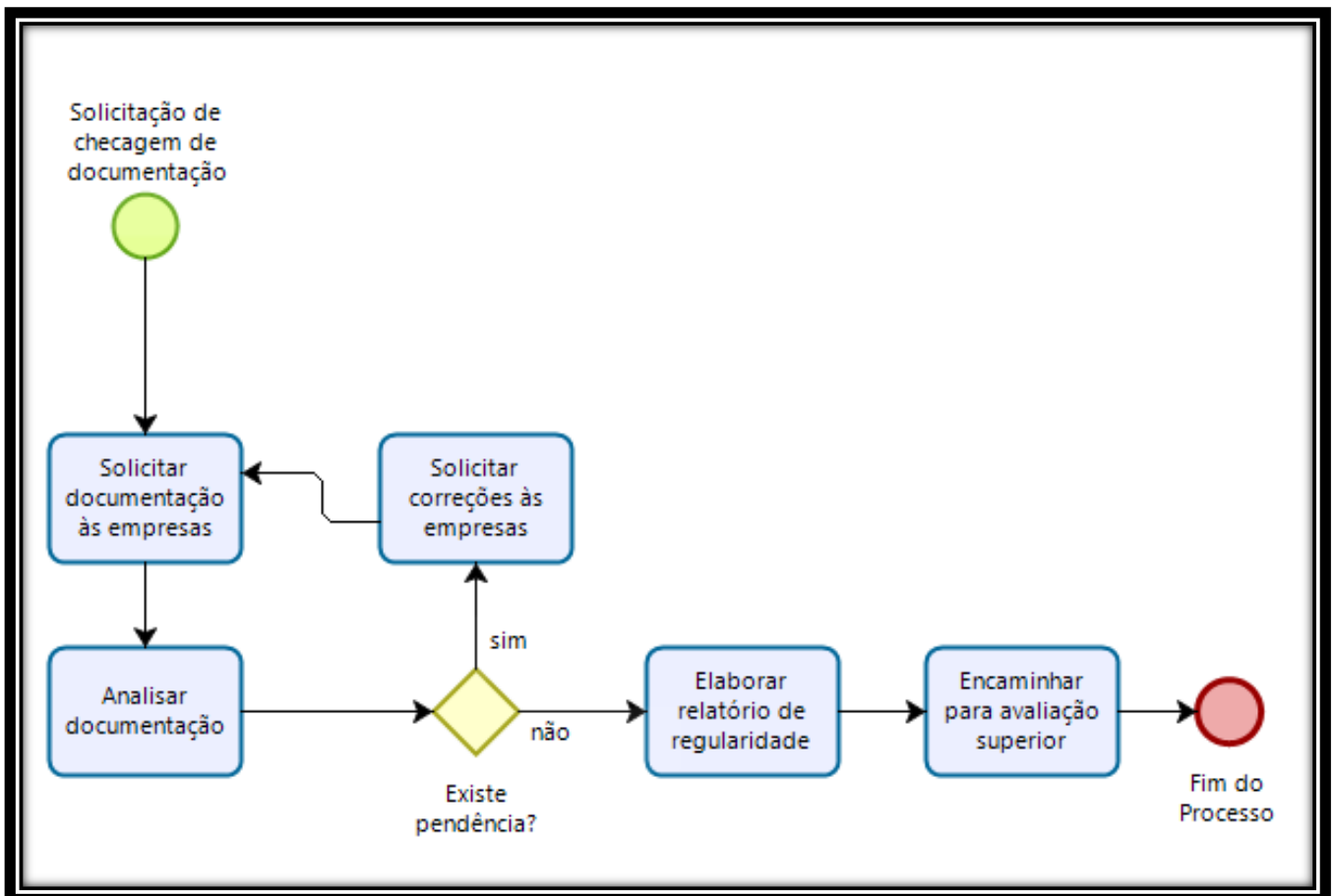


Figura 5 – Fluxo processo acompanhamento documental. Fonte: Elaborado pelo Autor da pesquisa.

- **Processo de Pagamento de Prestação de Serviço/entrega de Material**

A realização do pagamento pela prestação de serviços ou pela entrega de matérias é realizada avaliando primeiramente a documentação fiscal encaminhada pela empresa; é solicitado aos fiscais (no caso de contratos de prestação de serviços) ou ao responsável pelo recebimento do material um ateste, ou seja, uma documentação assinada que comprove o atendimento do material ou serviços aos padrões anteriormente previstos; os documentos encaminhados pelo fiscal ou recebedor são avaliados; averigua-se a situação fiscal e trabalhista da empresa como pré-requisito para encaminhar o pagamento; após, é preparado o despacho de pagamento e enviado para avaliação superior e liberação do pagamento, conforme figura abaixo:

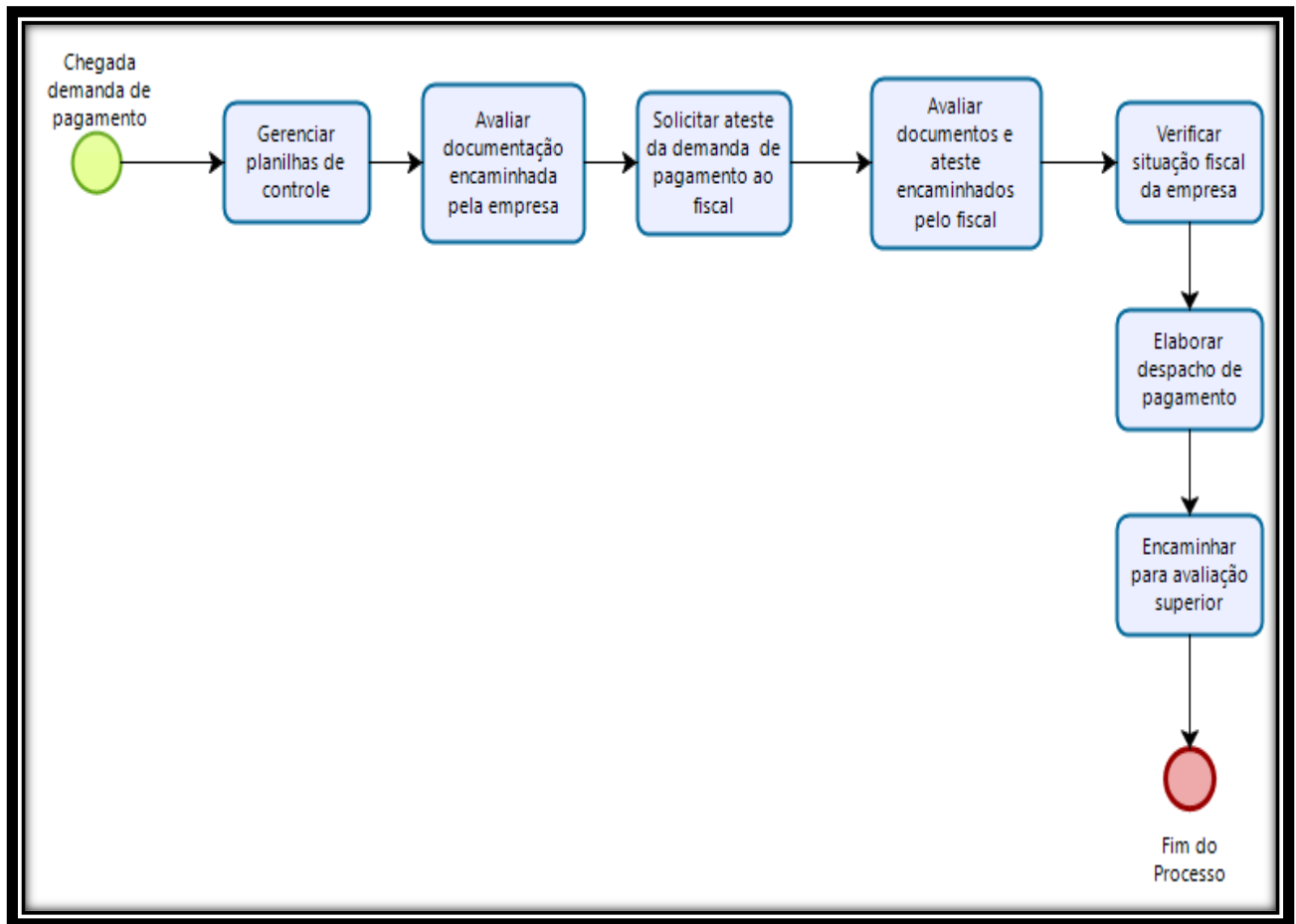


Figura 6 – Fluxo Processo pagamento de serviços. Fonte: Elaborado pelo Autor da pesquisa.

- **Processo de Baixa de Ata de Registro de Preços**

As baixas de ARP (ata de registro de preços) são solicitadas para reposição de estoque de almoxarifado da Procuradoria ou para realização de serviços específicos, como a reforma de cadeiras para servidores, isso segundo a entrevistada. Primeiro, é conferido se ainda existe quantitativos suficientes na ata para serem baixados. Em seguida, a área financeira é consultada para verificar se há recursos financeiros para realização da aquisição. Em caso positivo, solicita-se o empenho dos materiais; a solicitação formal de materiais é solicitada as empresas; ao final, o processo é encaminhado para avaliação superior, conforme figura abaixo:

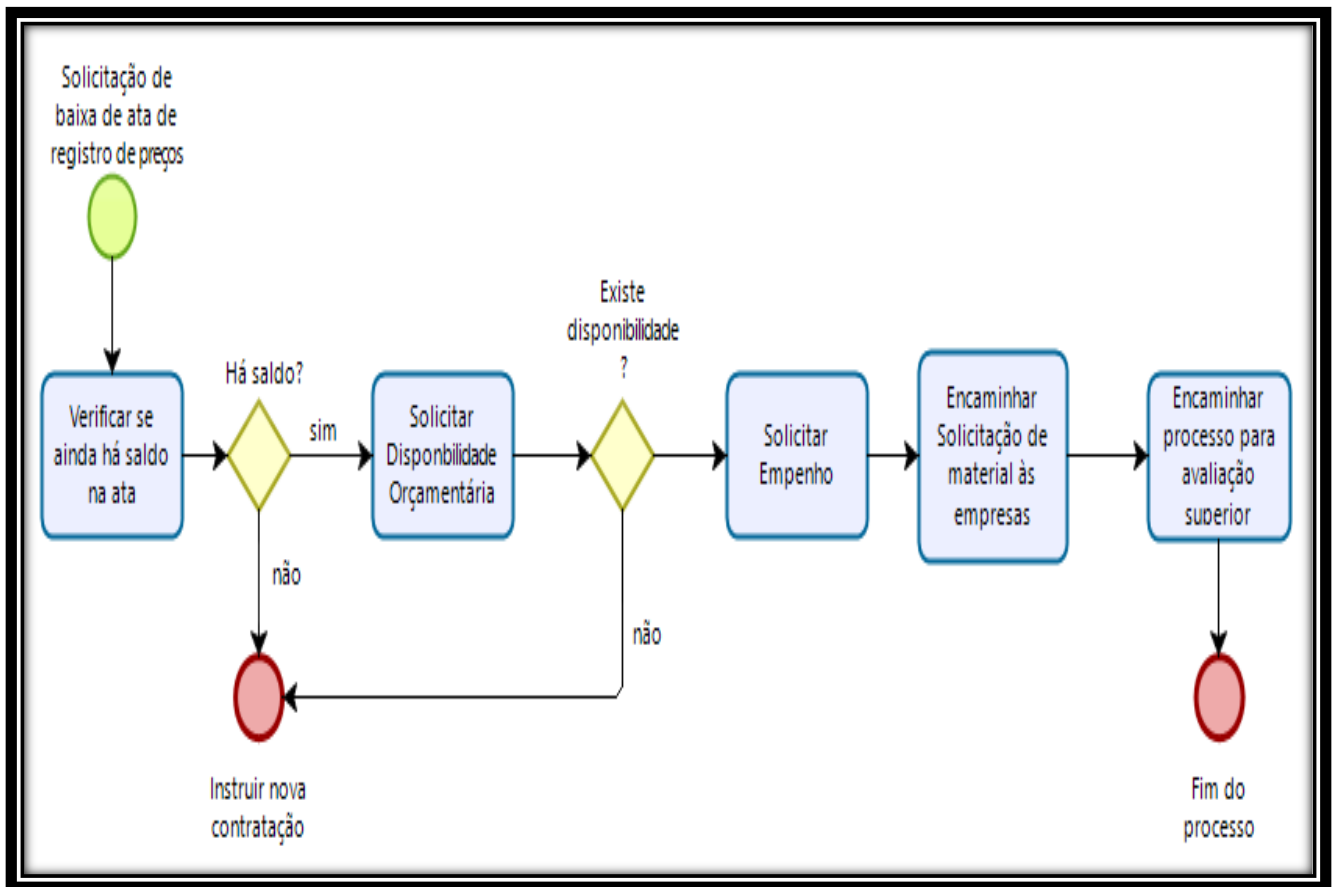


Figura 7 – Fluxo processo baixa de ata de registro de preços. Fonte: Elaborado pelo Autor da pesquisa.

- **Processo de Pagamento por Recebimento de Ata de Registro de Preços**

O processo de pagamento para o fornecimento de materiais realizados mediante baixa de Ata de Registro de Preços é semelhante ao processo de pagamento de serviços. Porém nessa situação, não existe a figura do “fiscal”. O processo é ilustrado pela figura abaixo:

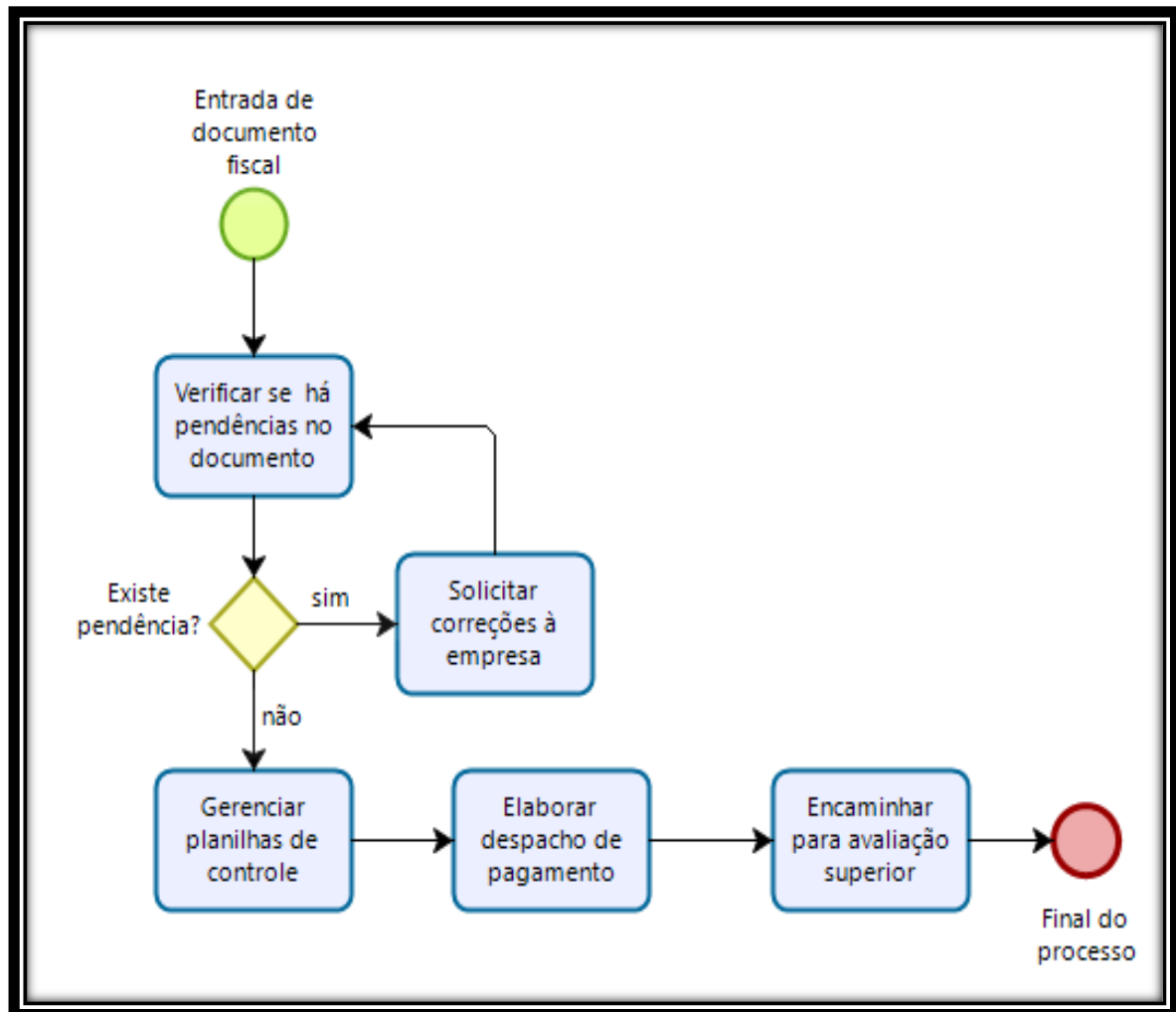


Figura 8 – Fluxo processo pagamento de material recebido por ata. Fonte: Elaborado pelo Autor da pesquisa.

- **Processo de Contratação de Treinamento**

A contratação de treinamentos visa aperfeiçoar a qualidade do trabalho elaborado pelos servidores e atualizar o corpo de conhecimentos dentro da Procuradoria. As demandas de treinamento são feitas junto ao Núcleo de Capacitação e Desenvolvimento Funcional. Os servidores escolhem o curso e a empresa que fornecerá o treinamento, conforme suas necessidades nacionais. De acordo com a lei de licitações (lei nº8.666/1993), os treinamentos são contratados por inexigibilidade de licitação. Ao chegar no setor de contratações, são verificadas as documentações

encaminhadas pelas empresas, buscando comprovar, além de questões fiscais, a compatibilidade do preço cobrado em relação ao mercado (isso pode ser feito via apresentação de notas fiscais). São juntados ao processo eletrônico os documentos de regularidade; e ao final é solicitado o empenho dos recursos.

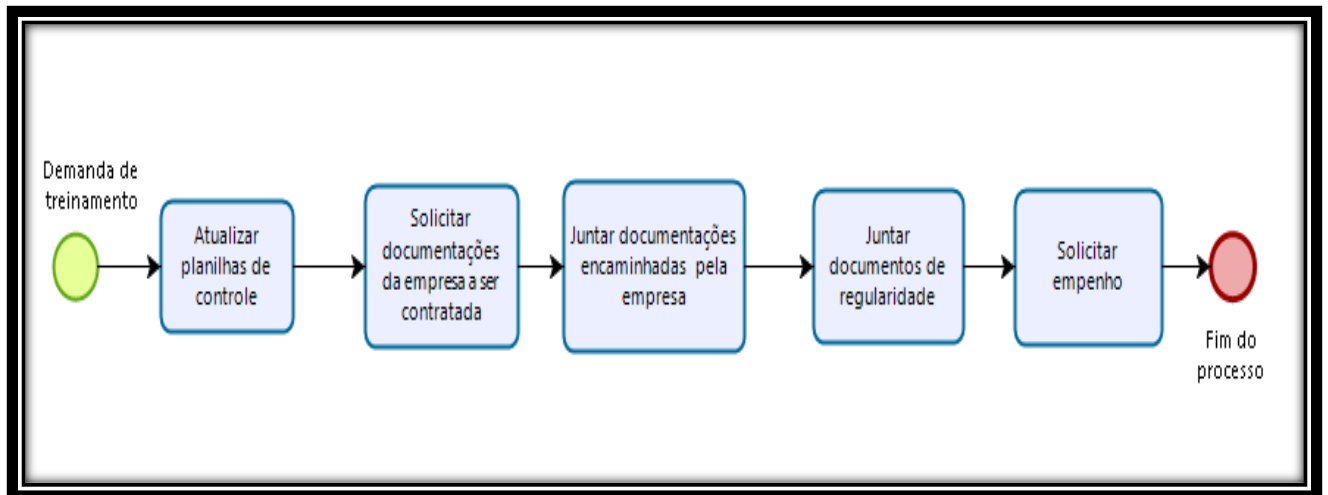


Figura 9 – Fluxo processo contratação de treinamentos. Fonte: Elaborado pelo Autor da pesquisa.

b) Processo de contratação, na busca por fornecedores

Sobre a realização de contato com os fornecedores, a entrevistada ressaltou a importância de atendimento à legislação, principalmente o que foi definido pelo TCU, dando preferência aos chamados “preços públicos”, ou seja, preços que já foram praticados por outros órgãos da administração pública (bancos de dados de preços públicos, contratos vigentes). Foi informado pela entrevistada que a busca direta por fornecedores deve ocorrer como forma complementar as outras alternativas de pesquisa.

Mesmo ocorrendo de forma complementar, o trabalho de busca por fornecedores realizado em conjunto com outras áreas é muito importante. Uma pesquisa inicial é realizada pelas áreas técnicas, objetivando avaliar o mercado, buscar especificações, definir parâmetros de preços e serviços que atendam satisfatoriamente as necessidades levantadas. A entrevistada relata ser preciso certa

desvinculação, entre quem realiza a pesquisa inicial e a pesquisa final, como forma de evitar conflitos de interesse (padrões de qualidade incompatíveis, soluções não viáveis para a administração que são solicitadas pelas áreas técnicas). É interessante ressaltar que a depender da complexidade do objeto, pode haver grandes dificuldades de realização final da pesquisa, pois os responsáveis não possuem o conhecimento técnico adequado para avaliar o mercado, melhores soluções e produtos que realmente atendam àquela demanda. Novamente, o trabalho conjunto com as áreas técnicas é de indispensável importância.

Após a finalização da pesquisa por parte da DICONG, os resultados são compilados em relatórios, em formato de planilhas, onde são descritos detalhadamente as especificações dos objetos/serviços procurados, os preços obtidos (unitários e totais) e as fontes consultadas para a realização das pesquisas, bem como as empresas contactadas. Posteriormente, os resultados são encaminhados para a área técnica solicitante, que irá avaliar se o que foi obtido está de acordo com todas as especificações. A entrevistada ressaltou a importância de se definir parâmetros para avaliação dos preços, quando se trata de pesquisas executadas para embasar processos licitatórios. Após muitos fracassos ocorridos, foi facultado às áreas demandantes a definição de que métodos seriam utilizados para mensurar quais os preços finais seriam empregados nos certames, uma vez que a pesquisa realizada pela Divisão de Contratos utiliza como metodologia a definição do menor preço obtido como base para a licitação.

Tratando-se de pesquisas realizadas para dispensa de licitação, é realizada a consulta ao mercado para a obtenção de propostas de orçamento que estejam de acordo com as especificações definidas no documento de contratação. Selecionada a empresa que ofertou o menor valor para a prestação do serviço ou fornecimento do material, são verificadas as informações de regularidade da empresa, por meio da consulta de certidões fiscais e trabalhistas, garantindo que a contratação ocorra dentro de parâmetros legais. Aqui, a entrevistada reforça novamente o papel das áreas solicitantes em apoio à realização da pesquisa, principalmente realizando contato inicial com os fornecedores e encaminhando para o setor de contratações pelo menos uma proposta válida para instrução do processo.

Percebe-se que o contato com fornecedores ganha importância principalmente na realização dos processos por dispensa de licitação. Retomando o entendimento exarado pela Lei geral de licitações, a dispensa de licitação deve ocorrer em casos

onde a competição é inviável (como por exemplo, quando se trata de produto ou serviço muito específico em que existe apenas um fornecedor) ou o custo de se realizar os procedimentos licitatórios superam os benefícios advindos da aquisição.

Tratando-se da busca por fornecedores, a entrevistada ressaltou que as técnicas utilizadas pelo setor podem sofrer alterações de acordo com o objeto ou serviço a ser contratado. Diversos fatores podem levar a essa segmentação, segundo a chefe do setor: objetos muito específicos; quantitativos baixos que não despertam interesse em serem atendidos pelos fornecedores; falhas na elaboração dos documentos de contratação, gerando definições imprecisas do objeto; e o contexto em que a pesquisa é realizada (por exemplo, próximo ao final do ano os fornecedores estão sobrecarregados e se recusam a atender as demandas) foram destacados pela entrevistada como mais importantes.

Resumidamente, o processo de procura por fornecedores ocorre nas seguintes fases: Procura em bancos de preços públicos; pesquisa em bancos de preços privados; pesquisa junto a outros órgãos públicos; pesquisa feita de forma integrada junto a outras unidades do MPF; pesquisa realizada em sites de grande circulação; consulta realizada em processos de contratação mais antigos, que contêm registros de fornecedores; e em casos mais excepcionais, pesquisa física (procura realizada pessoalmente com fornecedores próximos. Na figura abaixo, são ilustradas as etapas para realização da busca por fornecedores.

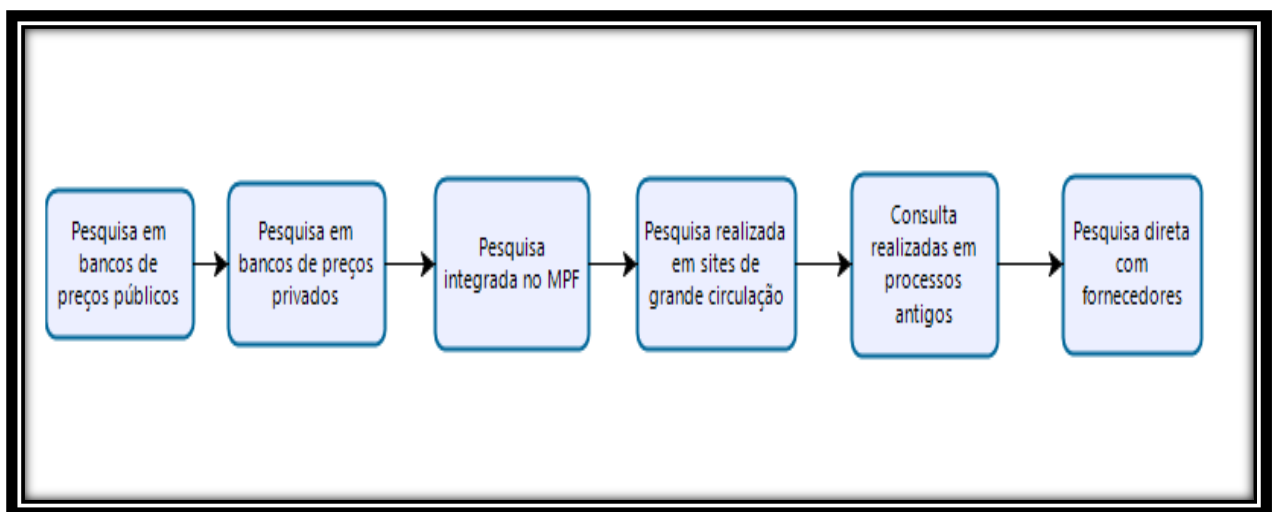


Figura 10 – Etapas para realização da busca por fornecedores. Fonte: Elaborado pelo Autor da pesquisa.

c) Identificação e análise dos métodos e técnicas empregadas no processo de busca por fornecedores

Conforme a entrevistada, a busca por fornecedores se inicia com a consulta aos bancos de preços públicos. Trata-se de repositórios acessíveis por meio da internet, onde são compilados os dados de contratações em nível Federal, Estadual e Municipal. Nas consultas realizadas pela Procuradoria Regional, o mais utilizado é o Painel de Preços.

O Painel de Preços (figura 11) foi uma iniciativa criada pela Secretaria de Gestão do antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e gestão (MP) e mantida atualmente pelo Ministério da Economia. Oferece de forma interativa informações detalhadas sobre as compras e contratações registradas no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG e também no Comprasnet (portal de registro de contratações do governo federal) como forma de subsidiar os gestores públicos em suas atividades e dar transparência aos preços praticados pela Administração Pública (MPDG, 2015).

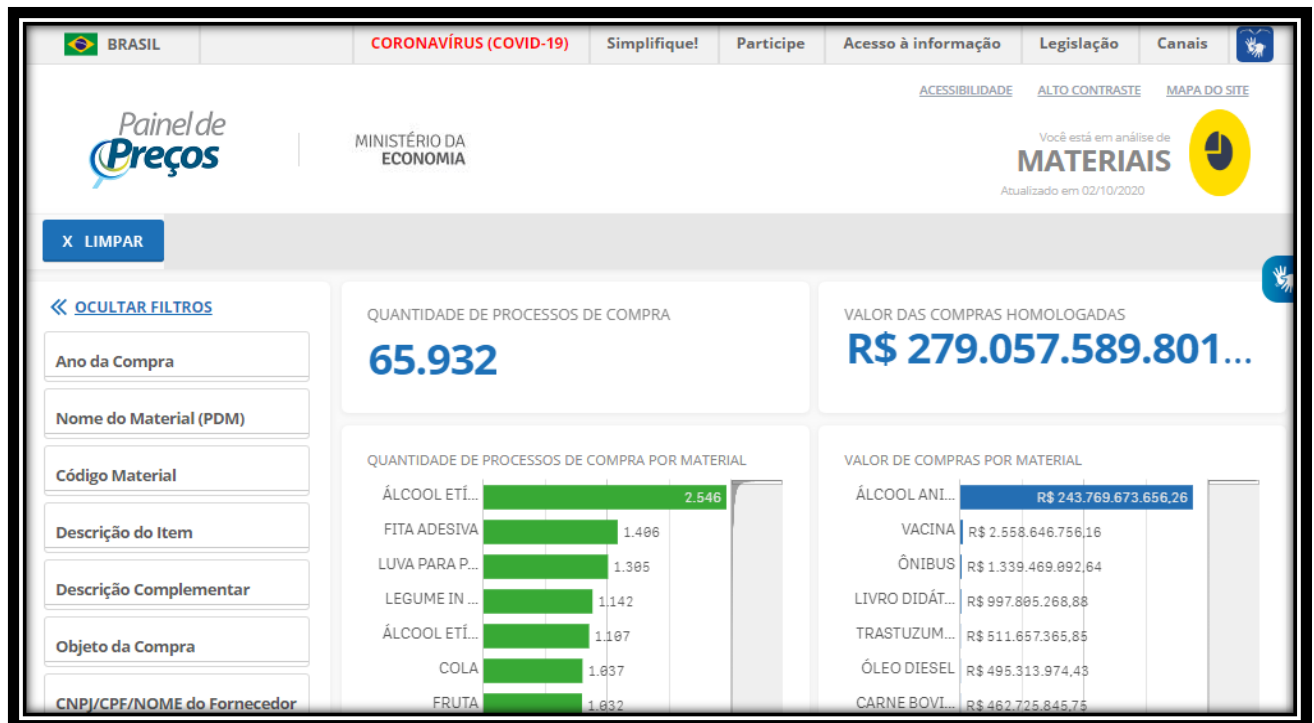


Figura 11 – Interface do Painel de Preços. Fonte: MPDG (2015).

A interface do painel funciona por meio de “filtros”, empregados para segmentar a busca realizada pelos gestores. Inicia-se, conforme a entrevistada, com uma “segmentação em forma macro”: seleciona-se entre as opções “preços de materiais” ou “preços de serviços”. Após a primeira segmentação, são expostos novos exemplos de filtros, que permitem um maior aprofundamento na realização da pesquisa. Os filtros são: Ano da compra; Nome do Material; Código do Material; Descrição do Item; Descrição complementar; Objeto da compra; CNPJ, CPF ou nome do Fornecedor; Porte da empresa; Unidade de fornecimento; Órgão Superior; UASG (unidade administrativa de serviços gerais); Modalidade de Compra; Período de Compra; Forma de Compra; e Esfera de realização da compra.

Após a seleção dos filtros desejados, são gerados relatórios contendo as informações de preços; nomes e CNPJ de fornecedores; descrição do objeto a ser adquirido; e modalidade de compra. Os resultados obtidos por meio dos relatórios podem às vezes ser imprecisos, conforme relatado pela entrevistada, sendo necessário uma avaliação pelo servidor responsável para considerar quais resultados são adequados.

A estratégia empregada nessa etapa passa por utilizar um número limitado de filtros. Segundo a entrevistada, justifica-se, pois, são poucos as opções que retornam informações relevantes. São utilizados o filtro “ano da compra”, “nome do material”, “descrição do item” e “Descrição complementar”.

Após a análise do relatório gerado pelo painel, inicia-se a seleção dos possíveis fornecedores, que serão consultados para o envio de propostas de preços. Nessa primeira parte, tenta-se expandir ao máximo o número de fornecedores com os quais será feito contato. Segundo a entrevistada, esse método tende a ser eficiente para a maioria dos objetos de compra. Porém, em algumas situações específicas, existe resistência por parte dos fornecedores em atender as especificações estipuladas pela Procuradoria. A entrevistada argumenta que existem 03 (três) objetos de compra onde existe uma enorme dificuldade para o encontro de fornecedores: equipamentos odontológicos, equipamentos médicos e o serviço de pequenas reformas.

Ela explica que, para atender as demandas do consultório médico e odontológico são realizadas compras anuais de insumos e equipamentos. Porém, dada a dimensão limitada das instalações, acabam sendo compras de poucos itens, que não vislumbram ganhos de escala para os fornecedores. O mesmo raciocínio é

aplicado para a realização de pequenas reformas. Nesse último ponto, ainda existe um agravante: como o edifício da PRR1 é antigo, alguns equipamentos solicitados não são fornecidos mais pelo mercado, o que reduz ainda mais a possibilidade de encontrar fornecedores válidos.

Uma informação importante foi trazida em relação à instabilidade da ferramenta. Durante os anos de 2015 e 2016, eram constantes as reclamações de mau funcionamento no uso do Painel de Preços. Isso forçou o MPF a adquirir uma solução da iniciativa privado, o Banco de Preços, que possui funcionamento extremamente semelhante ao Painel de Preços. Curiosamente, ainda hoje a ferramenta é utilizada de forma complementar ao Painel de Preços, para a procura de fornecedores.

Em casos mais específicos, a Procuradoria adota a estratégia de procura mais regionalizada, priorizando o contato com empresas localizadas no Distrito Federal e Entorno. Segundo a entrevistada, a proximidade reduz os custos para os fornecedores (principalmente em relação ao frete), tornando mais atrativo a proposta de compra ou de realização do serviço.

Outra estratégia utilizada é o contato direto com outras unidades do Ministério Público Federal. Segundo a entrevistada, ocorre principalmente na contratação de objetos mais complexos, geralmente contratos de mão de obra residente ou contratos que envolvam o fornecimento de serviços de tecnologia da informação. Nesse caso, há o compartilhamento de informações entre os setores de compras das unidades, acontecendo de modo menos burocrático. Procura-se obter detalhes sobre o tipo de serviço ou objeto a ser adquirido; quais as semelhanças entre os serviços em cada unidade; quais empresas forneceram o objeto/serviço a ser adquirido.

A entrevistada destaca que em outros órgãos da administração pública, os gestores de contratações costumam não contribuir com a busca por fornecedores. Assim, cresce a importância do relacionamento com outras unidades do MPF.

Quando mesmo seguindo as situações anteriores ainda não foram encontrados interessados, a procura por fornecedores segue para os sites de grande circulação. Segundo a entrevistada, é necessário cuidado na realização desta etapa, principalmente quando são encontrados preços muito baixos para o objeto. Ela argumenta que as características do mercado online nem sempre atendem ao que é exigido pela contratação pública. Porém, esse método pode fornecer importantes insumos pois expande os horizontes da pesquisa, para além dos meios burocráticos

determinados. Esse método é resumido nas seguintes etapas: procura, em sites de grande circulação, do objeto pretendido; avalia-se à adequação das informações as características exigidas pela contratação; ao final, são selecionados os possíveis fornecedores para contato posterior e avaliação do interesse em encaminhar propostas de orçamento.

Também empregada pela Procuradoria, a avaliação de processos antigos se mostra uma fonte viável para a procura de fornecedores. Em situações de escassez, reforça a entrevistada, recorrer a fornecedores anteriormente contatados pode ser o diferencial para evitar que um processo de contratação fracasse. Primeiramente, delimita-se o espaço amostral de processos que serão consultados (geralmente 03 anos); após, são consultadas as planilhas comparativas de preços, que como já citado anteriormente, possuem as informações sobre os fornecedores consultados; avalia-se possíveis alterações na atual contratação em relação a contratação anterior; ao final, são selecionados os possíveis fornecedores para contato posterior.

Uma última estratégia para contactar fornecedores foi definida pela entrevistada como “pesquisa direta”. É usada somente em casos muito excepcionais e trata de procurar fisicamente fornecedores próximos para encontrar interessados. É utilizada se todas as outras formas de procura não resultarem em um número suficiente de empresas interessadas, uma medida para evitar que a contratação fracasse. Segundo a entrevistada, foi usada em processos que envolviam principalmente a compra de materiais odontológicos, onde há grande desinteresse das empresas em fornecer os materiais. Nesse método, a Procuradoria entra em contato direto com o fornecedor e solicita a proposta de orçamento de acordo com o exigido. Ressalta-se aqui, a importância de se manter totalmente alinhado à legislação e o seguimento dos trâmites com rigor.

Percebe-se que as técnicas utilizadas pela PRR1 na busca por fornecedores são variadas e atentam-se sempre no respeito à legislação. Não foi possível identificar uma estratégia estruturada para a realização da atividade, como informado pela entrevistada, mas sim táticas estratificadas que buscam atender a situações específicas. Levando em conta o trabalho de Mintzberg et al. 2010, a fluidez do processo de procura por fornecedores apresenta elementos tanto prescritivos (no atendimento aos requisitos da legislação) quanto descritivos (adaptação da busca por fornecedores em situações específicas).

A negociação, mesmo dentro dos limites burocráticos, também poderia ser

mais bem explorada, principalmente a comunicação, que conforme Pietroni et al. (2007), é crucial durante a interação entre as partes.

Do ponto de vista do planejamento, a definição de metas mais claras e de um plano de ação, mesmo em um nível operacional, tornariam a tarefa mais eficiente, de forma alinhada ao que foi proposto por Daft (1999) e Golveia e Carvalho (2014).

Foi importante abordar também a questão de como a pandemia ocasionada pelo COVID-19 interferiu nas atividades realizadas pela DICONG. Em resposta, a entrevistada informou que mesmo com a maioria dos servidores em regime de tele trabalho, as atividades seguiram normalmente. O único impacto visto foi direcionado ao fornecimento de mercadorias, que foi suspenso durante o mês de março. Sobre as perspectivas futuras, a entrevistada relatou que houve uma mudança no olhar sobre o trabalho como um todo; os servidores da seção que não avaliavam o tele trabalho como oportunidade, agora repensam em adotar o sistema mesmo após o fim da pandemia. Para a entrevistada, é benéfico para a administração a redução de servidores em escala presencial, considerando a redução dos custos operacionais observada durante o referido período.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contratações objetivam dar aos órgãos da administração pública todos os elementos para que executem de forma efetiva as suas atividades, cujo cerne é o atendimento dos cidadãos. Para garantir que todo o processo respeite os princípios constitucionais e mantenha o foco sobre as reais necessidades dos entes administrativos, foi delineada uma extensa e complexa legislação, representada principalmente pela lei nº8.666/93. Porém, características do próprio aparato jurídico podem, em determinados casos, inviabilizar a realização das contratações.

Neste trabalho, foi proposta uma análise sobre como acontece uma parte importante do trâmite, a procura por fornecedores, dentro de uma unidade do Ministério Público Federal. Inicialmente, o mapeamento dos principais processos relacionados às contratações permitiu uma visão mais integrada, e possibilitou enxergar como a busca por fornecedores tem importância crucial tanto na fase de planejamento da contratação quanto na própria instrução do processo.

Buscou-se avaliar a procura de fornecedores a partir da identificação e análise das principais técnicas e métodos empregados pela DICONG (Divisão de Contratações e Gestão Contratual) na realização do processo, a partir dos dados obtidos em entrevista realizada com a gestora de compras da unidade.

Mesmo a entrevistada informando não haver uma estratégia estruturada para busca por fornecedores, verifica-se que a legislação apresenta sim uma estratégia específica: a busca pelo menor preço. Porém, para cada objeto ou serviço a ser adquirido, podem ser adotadas estratégias diferentes. As características principais são as segmentações de mercado, que incluem a expansão ou redução do lócus de contato.

A participação integrada das unidades demandante foi considerada primordial para o processo de contato com fornecedores, mesmo após a fase de planejamento, uma vez que a pesquisa de mercado (macro processo do qual a busca por fornecedores faz parte), conforme Casagrande, Cestari e Motta (2009) pode demandar até 45% do tempo total despendido para a realização das contratações.

Características específicas da unidade do MPF (a PRR1^a) tornam algumas contratações excepcionalmente penosas para serem realizadas. Foram destacadas as aquisições de medicamentos, materiais odontológicos e realização de pequenas reformas. Há o entendimento de que o problema poderia ser resolvido mediante atuação direta da principal unidade localizada no Distrito Federal, a Procuradoria Geral da República (PGR). Todavia, existem empecilhos, sendo os principais a falta de coordenação e a negligência por parte da PGR.

A grave situação imposta pela pandemia da COVID-19 exigiu mudanças adaptativas de toda a sociedade, e não foi diferente com a administração pública. Porém, não foram identificadas mudanças significativas nos processos de contratação, levando em conta a procura de fornecedores. Apesar disso, o novo contexto trouxe oportunidades em relação ao modelo de trabalho, como a possível adoção do trabalho remoto em médio e longo prazo.

As dificuldades para a realização da pesquisa referem-se à escassez de estudos que tratem especificadamente da busca por fornecedores na administração pública e a pandemia ocasionada pelo COVID-19, que inviabilizou a coleta dos dados em campo; suspendeu as atividades presenciais na Procuradoria Regional e ocasionou a alteração do projeto de pesquisa inicial.

Ficam como recomendações de pesquisa à aplicação do estudo em outras unidades do Ministério Público Federal, como também em outros órgãos da administração pública, explorando se existem diferenças ou semelhanças no processo de busca por fornecedores. Recomendação interessante também está em entender, nos outros órgãos, como as áreas demandantes participam do processo de contato com fornecedores, inclusive após o planejamento da contratação. Para o órgão, o presente trabalho pode servir como instrumento de consulta e avaliação, pois explora uma parte importante do trâmite de contratação que muitas vezes não recebe a devida relevância pelas chefias. Como contribuição social, as informações levantadas por essa pesquisa podem colaborar para uma melhor transparência das contratações, demonstrando ao público como se dá o processo na prática.

6. REFERÊNCIAS

ASTUDILLO, Hernán; CONCHA, Gastón; MIGUEL, Porrúa; PIMENTA, Carlos. **E-Government procurement observatory, maturity model and early measurements. Government Information Quarterly**, [s.l.], v. 29, p.43-50, jan. 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2011.08.005>. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X11000712>>. Acesso em: 19 out. 2019.

ANSELMO, Estevão. **Estratégia Planejada Versus Estratégia Emergente e Desempenho Empresarial: Um Estudo de Casos Múltiplos**. In: ENCONTRO DAS ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 2007.

ARAÚJO, Paula Mara Costa de; JESUS, Renata Gomes de. **Processo Licitatório do tipo menor preço e eficiência em compras públicas: Um estudo de caso. Revista Princípios**, João Pessoa, v. 41, n. 1, p.24-38, 2018.

AUGUSTO, Cleicle Albuquerque; CÁRIO, Silvio Antônio Ferraz; STADNICK, Kamile Theis; NEUENFELD, Débora Raquel. **Custos de transação nas compras públicas. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [s.l.], v. 11, p.226-252, 8 jul. 2018. Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/6504>>. Acesso em: 19 out. 2019.

AVELLAR, Cristina Monker; BATISTA, Denilson Laje; JORGE, Marcelino José; MELO, Luciana Cavalcante; PIGATTO, José Alexandre Magrini. **Indicadores de Efetividade em Custo de Atividades Meio no Modelo de Gestão para Resultados: A Experiência do IPEC/FIOCRUZ. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 4, n. 2, p.1-22, ago. 2010.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento Estratégico Organizacional. Revista Eletrônica de Contabilidade da Ufsm**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p.107-123, 2005.

BERTEIRO, Carlos Osmar. **Rumos da Administração Empresarial**. Revista de Administração de Empresas, RAE light, p. 20-25, 1995.

BORSOI, Beatriz Terezinha. **NEGOCIAÇÃO DE PREÇO EM COMÉRCIO ELETRÔNICO: uma investigação experimental**. 2001. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Informática, Setor de Ciências Exatas da Universidade Federal do Paraná, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2001. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/handle/1884/25083>. Acesso em: 31 ago. 2020.

BRASIL, Franklin. **Preço de Referência em Compras Públicas. (Ênfase em medicamentos)**. Brasília: Controladoria Geral da União, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado **Federal**: Centro Gráfico, 1988.

_____. Escola Nacional de Administração Pública. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial (Org.). **Planejamento e Gestão Organizacional: MÓDULO 2**. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2014. 38 p. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2261>>. Acesso em: 10 out. 2019.

_____. Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014. . Brasília, DF, 27 jun. 2014.

_____. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. . Brasília, DF, 18 jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 25 ago. 2019.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. . Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 25 set. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (Ed.). **MANUAL DO PAINEL DE PREÇOS**. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2015. 26p. Disponível em: <https://paineldeprescos.planejamento.gov.br/storage/26aef97365b8eb36c361c4b104c44bb8.pdf> Acesso em: 10 out. 2019.

_____. Ministério Público Federal. **Site do MPF**, 2020. Página inicial. Disponível em:[https:// http://www.mpf.mp.br](https://http://www.mpf.mp.br). Acesso em: 10 out. 2020.

_____. Secretaria de Gestão (Ed.). **CADERNO DE LOGÍSTICA**. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017. 23 p. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/2.Caderno-de-Logistica_Pesquisa-de-Precos-2017.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Licitações e Contratos: Orientações e jurisprudência do TCU**. 4 ed. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, mar. 2003. Disponível em: <http://marco.eng.br/estrategia/Aula-01C-Sintese-Teorica-FEA-2003.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2020.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 4, n. 15, p. 679-684, out. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17.pdf>. Acesso em: 25 set. 2019.

CASAGRANDE, Maria L.; CESTARI, Angeliki N.; MOTTA, Ana Paula P. D. **Preços referenciais: economia, rapidez e qualidade nas compras governamentais.** In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Brasília-DF, 2009. Disponível em: <<http://www.consad.org.br>>. Acesso em: 25 ago. 2019

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. **Mensurando a Criação de Valor na Gestão Pública.** In: Asian Pacific Conference on International Accounting Issues, 13., 2001, Rio de Janeiro. **Anais.** Rio de Janeiro: Rap, 2003. p. 423 - 448.

CAVALCANTI, Melissa Franchinni; SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. ANÁLISE DOS CONFLITOS E DAS NEGOCIAÇÕES EM UM AMBIENTE DE JOGOS DE EMPRESAS. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 12, n. 03, p. 01-26, 03 Maio 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137452002.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020

CERIBELI, Harrison Bachior; MERLO, Edgard Monforte. **Negociação Empresarial: Um estudo Multicasos.** **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 99-117, mar. 2016.

CHANDLER, A. D. **Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism.** Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CHAVES, Leonardo Corrêa; ESSILIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; NISHIYAMA, Mario Augusto. **Compras governamentais sob a ótica da avaliação de desempenho: Um mapeamento do tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores.** *Gestão & Regionalidade*, [s.l.], v. 30, n. 90, p.32-47, 26 dez. 2014. USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Disponível em: <https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/2259/1637>. Acesso em: 15 out. 2019.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa.** 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

COSTA, Caio César de Medeiros; TERRA, Antônio Carlos de Paim. **Compras Públicas: para além da economicidade.** Brasília: Enap, 2019.

COSTA, Abimael de J. B.; SILVA, Rosane M. P. da. **A influência da pesquisa de preço nas compras governamentais: um estudo de caso.** *Revista Unieuro de Contabilidade*, 2(1), 2009. Disponível em < www.unieuro.edu.br > Acesso em 20 set 2019.

DAFT, Richard L. **Administração.** 4 ed. São Paulo: Editora Ltc, 1999.

DINIZ, Livia Colen; DRUMOND, Luciana Vianna de Salles; HIRLE, Ana Luiza Camargo. **A criação, implantação e benefícios da instituição do modelo padronizado de planejamento anual de compras para os órgãos e entidades do poder executivo do estado de Minas Gerais.** V Congresso Consad de Administração Pública, Brasília, v. 1, n. 1, p.1-20, jun. 2012.

DINIZ, Breno Augusto Pereira; DE TONI, Deonir. **A busca da racionalidade Multidimensional da organização através da teoria da configuração.** *Revista*

Eletrônica de Administração, Porto Alegre, RS, v. 8, n. 5, set. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/42738>>. Acesso em: 24 ago. 2020.

DONATO, José Varela. **Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional: Um estudo de caso em um banco de desenvolvimento**. 1996. 231 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: o planejamento estratégico à mudança organizacional**. **Revista de Ciências da Administração**, São Paulo, v. 9, n. 19, p.147-178, Dez 2007.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **A organização da área de compras e contratações públicas na administração pública federal brasileira: O elo frágil**. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 3, n. 67, p.407-432, set. 2016.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **A trajetória da construção do arcabouço legal das compras e contratações na administração pública federal brasileira: processo decisório e oportunidade política**. In: XIX CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2014, Quito: Centro Latinoamericano de Administración Para El Desarrollo (Clad), 2014. v. 1, p. 1-28. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1716>. Acesso em: 14 set. 2019.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; MEDINA, Silvana Aparecida; REIS, Anderson de Oliveira dos. **Pregão Eletrônico e Eficiência nos Gastos Públicos Municipais**. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 6, p.74-81, jun. 2014.

FERREIRA, Maxwel de Azevedo; OLIVEIRA, Ualison Rébula de; GARCIA, Pauli Adriano de Almada. **Quatro ferramentas administrativas integradas para o mapeamento de falhas: Um estudo de caso**. **Revista Uniabeu**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 16, p.300-315, ago. 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009.

GOUVEA, Natália; CARVALHO, Cleginaldo Pereira de. **Planejamento Organizacional: A linha tênue entre o sucesso e o fracasso**. **Revista de Administração Uniesp**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-21, set. 2014.

HAX, Arnaldo; MAJLUF, Nicolas. **The concept of strategy and the strategy formation process**. **Interfaces**, v.18, n.3, p.99-109, 1998. Disponível em: pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/inte.18.3.99. Acesso em: 10 out. 2020.

HILLSTROM, K.; HILLSTORM, L. C. **Negotiation**. **Encyclopedia of Small Business**. v. 2, 2. ed. Detroit: Gale, 2002.

KIM, P.; PINKLEY, R.; FRAGALE, A. **Power dynamics in negotiation**. **The Academy**

of Management Review, v. 30, n. 4, p. 799-822, 2005.

LACERDA, Luiz Carlos Neiva. **Uma análise da Variabilidade dos Preços Adjudicados em Pregões Eletrônicos da Administração Pública Federal**. 2012. 79 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

MATOS, F. G. **Negociação: modelo de estratégia e estudo de casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2003.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Portaria nº 174, de 20 de março de 2019. . Brasília, DF, Disponível em <<http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/handle/11549/174080>>. Acesso em: 25 ago. 2019.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia: Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do Relacionamento com Fornecedores: Análise da eficácia do programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. 2009. 336 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 5, n. 1, p.1-20, jun. 2006.

MUTTI RMV. **Fundamentos e Procedimentos em Análise de Discurso** [aula expositiva da disciplina]. Porto Alegre (RS): UFRGS/PPGFACED; 2004, 2º semestre.

OLEKALNS, M.; LAU, F.; SMITH, P. L. **Resolving the empty core: trust as a determinant of outcomes in three-party negotiations**. *Group Decision Negotiation*, v. 16, n. 6, p. 527-538, 2007.

OLIVEIRA, Antônio Rafael Valério de; CABRAL, Bruno Rodrigues; CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues. **Gestão Pública Transparente à luz da LRF: Uma análise nos municípios da região cajubar no período de 2012 a 2015**. In: II CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: Cidesp, 2018. p. 1396 - 1411.

PANKAJ, Gwemawat. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

PEREIRA, Patrícia Gonçalves Corrêa; GUARNIERI, Patrícia. **Gestão de Compras em Termos de Planejamento, Execução e Controle: Estudo de Caso das Entidades Nacionais pertencentes ao Sistema Indústria**. In: Congresso de Gestão de Operações em Organizações Públicas, 1., 2018, Brasília. **Anais...** Brasília: Unb, 2018.

PIETRONI, D.; VAN KLEEF, G. A.; DE DREU, C. K. W. **Response models in negotiation.** Group Decision and Negotiation, v. 17, n. 1, p. 31-49, 2007.

PORTO, Cláudio & BELFORT, Andréa. **Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional.** Apostila para o curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento. Brasília. ENAP, 2001.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, Sistemas e Métodos.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2012.

QUINTELLA, Rogério; CABRAL, Sandro. **Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 6, p. 1165-1188, Dec. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122007000600008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 Ago. 2020.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. **Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: Aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória.** Alea, São Paulo, v. 7, n. 2, p.305-322, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 3 ed. Porto Alegre: Atlas, 2005.

RUBIN, J. Z.; BROWN, R. R. **The social psychology of bargaining and negotiation.** New York: Academic Press, 1975.

SEBENIUS, James K. **Negotiation analysis: From games to inferences to decisions to deals.** Negotiation Journal, v. 25, n. 4, p. 449-465, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez Editora, 2013.

SILVA, Wânia Cândida da; MUCCI, Carla Beatriz Marques Rocha de; BAETA, Odemir Vieira; Araújo, Daniela Santana. **Planejamento estratégico na administração pública: um estudo de caso.** Revista de Ciências Humanas, Universidade de Viçosa, Viçosa, v. 13, n. 1, p.90-101, jun. 2013.

SILVEIRA JUNIOR, Aldery. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional.** 1995. 215 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SILVEIRA, Denise Tolfo; GERHARTD, Tatiana Engel. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora de UFRGS, 2009.

SQUEFF, Flávia de Holanda Schmitd. **O poder de Compras Governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: Análise do Caso Brasileiro.** Brasília: Ipea, 2014.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Processo de criação de estratégias em**

pequenas empresas: Elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos. 2008. 273 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-19112008080932/publico/AnaClaudiaFernandesTerence.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2020.

THOMPSON, L. **Negotiation behavior and outcomes:** empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 3, p. 515-532, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant; PECCI, Alketa. **Escolhas Metodológicas em Estudos Organizacionais. O & S**, São Paulo, v. 10, n. 27, p.11-26, ago. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ZHANG, Q.; TING-TOOMEY, S.; OETZEL, J. G. **Linking emotion to the conflict face-negotiation theory:** a U.S.-China investigation of the mediating effects of anger, compassion, and guilt in interpersonal conflict. *Human Communication Research*, v. 40, n. 3, p. 373-395, 2014.

ZIMMERMAN, Fábio. **Planejamento e gestão governamental**, modulo 2. Brasília: ENAP/DDG, 2013. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2261>. Acesso em: 19 out 2019

7. APÊNDICES

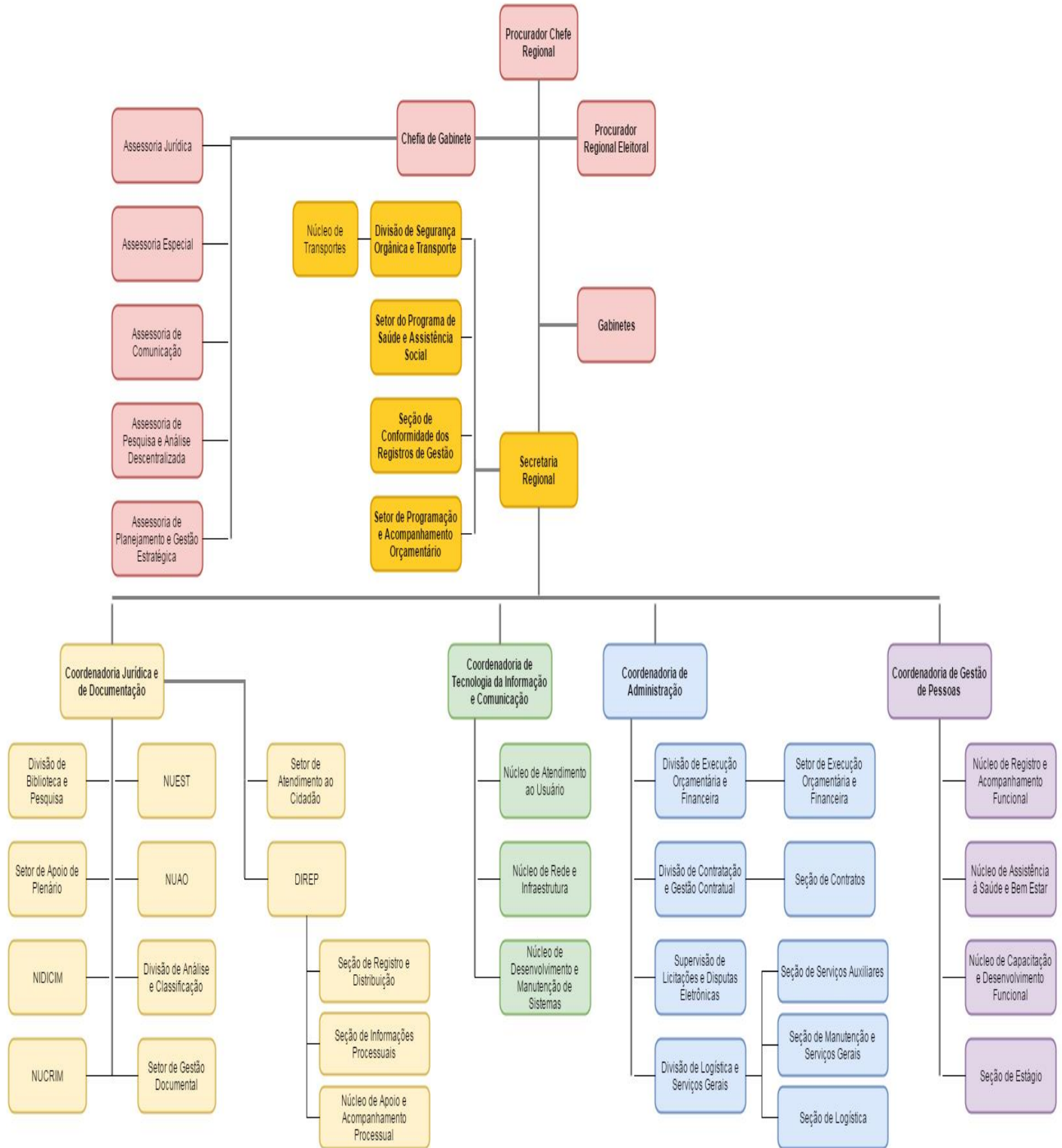
ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Fale sobre as (funções) atividades desempenhadas por você na PRR1.
2. Você poderia falar sobre a PRR1 (institucional, missão, visão, valores)
3. Você poderia falar sobre a Coordenadoria de Administração (da qual a DICONG faz parte)?
4. Quantos servidores trabalham na divisão?
5. Quais as principais atividades desempenhadas pelo setor?
6. Poderia descrever os principais processos executados?
7. Quais os principais processos realizados na busca por fornecedores?
8. Quais os documentos que normatizam a realização desse processo?
9. Poderia descrever como se dá esse processo de procura de fornecedores?
10. Quais as estratégias utilizadas no processo de procura de fornecedores?
11. Quais as principais dificuldades enfrentadas para realização de contato com os fornecedores?
12. Quais as principais táticas utilizadas pelo setor para encontrar fornecedores?
13. Quais os principais métodos empregados pela DICONG contactar fornecedores?
14. Como você avalia a eficiência da DICONG na procura dos fornecedores?

15. Quais os objetos de compra em que é mais difícil realizar o contato com fornecedores?
16. Como é o relacionamento da DICONG com os fornecedores?
17. Vocês costumam aplicar sanções aos fornecedores? Em que casos?
18. Qual a importância do contato com fornecedores para realização dos processos da DICONG?
19. Como os processos de contratação foram afetados pela pandemia do novo coronavírus?
20. Tendo em vista essa nova realidade, quais as perspectivas futuras da DICONG a respeito dos processos de contratação e procura de fornecedores?
21. A atividade contato com fornecedores é exclusiva da DICONG? outros setores participam do processo?
22. Em caso positivo, qual o impacto da participação de outros setores na realização de contato com fornecedores?

8. ANEXOS

Anexo I – Organograma funcional da Procuradoria Regional da República da 1ª Região



Anexo I – Organograma funcional da PRR1ª. Fonte: MPF (2020)

Anexo II – Fachada externa do Edifício sede da Procuradoria Regional da República da 1ª Região

