



Universidade de Brasília

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

Departamento de Administração

JOYSSE VASCONCELOS FRANÇA

**GASTO PÚBLICO FEDERAL NA GESTÃO DE
CONTRATAÇÕES: Integração entre Gestão Orçamentária e
Gestão de Contratações – Estudo do Senado Federal**

Brasília – DF

2018

JOYSSE VASCONCELOS FRANÇA

**GASTO PÚBLICO FEDERAL NA GESTÃO DE CONTRATAÇÕES: Integração
entre Gestão Orçamentária e Gestão de Contratações – Estudo do Senado
Federal**

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

Professor Orientador: Dr. Evaldo
Cesar Cavalcante Rodrigues

Brasília – DF

2018

JOYSSE VASCONCELOS FRANÇA

**GASTO PÚBLICO FEDERAL NA GESTÃO DE CONTRATAÇÕES: Integração
entre Gestão Orçamentária e Gestão de Contratações – Estudo do Senado
Federal**

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

JOYSSE VASCONCELOS FRANÇA

Dr. Evaldo Cesar Cavalcante Rodrigues
Professor-Orientador

Dra., Patrícia Guarnieri Dos Santos
Professor-Examinador

Dr., Fabrício Oliveira Leitão
Professor-Examinador

Brasília, 01 de outubro de 2018

DEDICATÓRIAS

Agradeço e dedico este trabalho ao meu Deus, por ter me sustentado até aqui. Aos meus amados avós, Joarez e Severina e minha mãe, Amanda, por serem a minha fonte de motivação e por contribuírem para que este sonho se tornasse realidade. Ao meu namorado Pedro, pelo apoio, paciência e incentivo. Aos meus familiares, por toda contribuição para o meu crescimento. E a todos os amigos, em especial Lara, Thais e Pedro Ferreira que, de algum modo, participaram desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Professor Orientador, Evaldo Cesar Cavalcante Rodrigues, por todo suporte, paciência e por todo o conhecimento transmitido ao longo do processo de construção deste trabalho. Aos servidores do Senado Federal, que dispenderam tempo e colaboraram diretamente para que esse estudo fosse viabilizado. Em especial, agradeço ao Emerson, Maxwell e Simone por todo auxílio.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os principais aspectos que afetam a gestão do orçamento, a gestão dos contratos e os fatores que influenciam na sua integração, tendo como parâmetro a qualidade. Buscou-se também verificar se a execução do orçamento e o alinhamento com as compras estão de acordo com as necessidades e expectativas reais dos setores solicitantes. Para a análise foi utilizado o Modelo Multicritério de Apoio à Decisão no Senado Federal. Tal modelo permite gerar análises qualitativas e quantitativas. Assim, foi possível identificar, na perspectiva do gestor, os principais aspectos que influenciam na qualidade das gestões do orçamento e das compras, bem como da sua integração. Como resultado, verificou-se que os coordenadores e responsáveis pela consolidação das demandas de contratações consideram sua utilização de relevância para a qualidade do serviço, de modo que o critério sistematização do processo e planejamento das compras foram considerados os principais elementos de impacto na integração das duas gestões. Em contrapartida, a gestão dos recursos orçamentários e financeiros obtiveram desempenhos inferiores. O fato do nível de qualidade percebido pelos agidos estarem acima do “Bom”, considerado como a posição “100” e perto do desempenho máximo demonstra que, embora alguns fatores não atingissem seu nível máximo de desempenho, a qualidade foi percebida de forma maximizada da aplicação do gasto público federal com contratações.

Palavras-chave: Contratações públicas. Orçamento público. MCDA-C.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Esquema simplificado dos instrumentos de planejamento	16
Figura 2 – Esquema dos conceitos de receita	17
Figura 3 - Diferentes abordagens da logística e da gestão da cadeia de suprimentos	21
Figura 4 - Dimensões Da Qualidade Das Compras Governamentais.....	24
Figura 5 – Definição dos Pontos de Vista Fundamentais.....	37
Figura 6 – Árvore de vínculos dos critérios e subcritérios	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado do critério “sistematização do processo”.....	45
Tabela 2 - Resultado do critério “planejamento das compras”	46
Tabela 3 - Resultado do critério “gestão dos recursos orçamentários e financeiros”.....	48
Tabela 4 - Resultado do critério “qualidade dos produtos e serviços contratados”.	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Taxonomia dos Pontos Principais Utilizados na Pesquisa.....	12
Quadro 2 - Taxonomia dos principais conceitos analíticos do método MCDA-C.....	27
Quadro 3 - Taxonomia dos principais conceitos incorporados pelo método MCDA-C.	29
Quadro 4 – Definição das Taxas de Contribuição.....	39
Quadro 5 – Atendimento aos objetivos propostos.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado do critério “sistematização do processo”.	45
Gráfico 2- Resultado do critério “planejamento das compras”.	46
Gráfico 3 - Resultado do critério “gestão dos recursos orçamentários e financeiros”.	48
Gráfico 4- Resultado do critério “qualidade dos produtos e serviços contratados”.	50
Gráfico 5 - Resultado global dos critérios.	51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Formulação do problema	8
1.2 Objetivo Geral.....	9
1.3 Objetivos Específicos	9
1.4 Justificativa	9
2. REVISÃO TEÓRICA	11
2.1 Gestão Orçamentária Pública.....	12
2.2 Gestão Financeira Pública.....	16
2.3 Logística.....	19
2.3.1 Logística de Suprimentos Pública e Privada	20
2.3.2 Gestão de Compras Públicas	22
2.4 Qualidade na Gestão das Compras Públicas.....	23
2.4.1 Eficiência nas Compras Públicas.....	25
2.5 Conceitos e fundamentos do Modelo MCDA-C.....	26
2.5.1 Histórico da Análise Multicritério e Importância de usar o MCDA-C	26
2.5.2 Taxonomia dos conceitos Analíticos do modelo MCDA-C.....	27
2.5.2.1 Estado da Arte sobre Usabilidade (quarto nível).....	27
2.5.2.2 Estado da Arte sobre Benchmarking	28
2.5.2.3 Taxonomia dos conceitos incorporados pelo modelo MCDA-C.....	28
2.5.2.4 Teoria Construtivista	29
2.5.2.5 Brainstorming	29
2.5.2.6 Grupo focal.....	Erro! Indicador não definido.
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	31
3.2 População e amostra	32

3.3	Justificativa e Conceitos Analíticos Do Modelo MCDA-C.....	33
3.4	Estruturação da coleta de dados do modelo MCDA-C.....	34
3.4.1	Rótulo da Pesquisa	34
3.4.2	Atores da Pesquisa.....	34
3.4.3	Seleção dos Sujeitos para os Brainstormings	35
3.4.4	Identificações de Ideias Preliminares dos pesquisadores para Apoiar os <i>Brainstormings</i>	35
3.4.5	Reuniões de <i>Brainstormings</i> para Definir os Pontos de Vista Elementares (PVE)	36
3.4.6	Seleção dos Componentes do Grupo Focal	36
3.4.7	Definição das Taxas de Contribuição dos PVF	38
3.4.8	Definição dos Níveis de Esforço	39
3.4.9	Construção dos Descritores e Estruturação do Instrumento de coleta de dados	39
3.4.10	Apresentação da Árvore de Valor	41
3.5	Coleta de dados	42
3.6	Estruturação do software MYMCDA-C	42
4.	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO.....	44
4.1	Sistematização do processo	44
4.2	Planejamento das compras.....	46
4.3	Gestão dos recursos orçamentários e financeiros	47
4.4	Qualidade dos produtos e serviços contratados	49
4.5	Análise dos fatores que contribuem para a integração entre as gestões orçamentária e de contratações	50
4.6	Atendimento aos objetivos propostos	52
5.	CONCLUSÃO.....	54
	REFERÊNCIA	56
	APÊNDICES	64

1. INTRODUÇÃO

Todo governo, partindo de uma perspectiva do equilíbrio financeiro, deve primeiro planejar os seus recursos para depois utilizá-los. Nessa perspectiva, o orçamento no âmbito público é um mecanismo relevante na gestão da Administração Pública, visto que é por meio dele que se torna possível implementar e manter as políticas públicas.

O orçamento público prevê as receitas arrecadadas pelo governo em um determinado ano, para posteriormente fixar as despesas a serem realizadas. Tal importância está, portanto, na obrigação do orçamento compreender, desde o seu planejamento, gastos que sejam compatíveis com as necessidades da sociedade de forma que estas sejam sanadas, no mínimo em seus níveis mais básicos.

Além disso, o orçamento público assume funções importantes, tais como a de controle político, administrativo, gerencial, contábil, financeiro e de planejamento e também permite que o Estado exerça suas funções, de modo a alcançar um desenvolvimento econômico fundamentado.

Nesse sentido, para que haja a execução do orçamento, ou seja, aplicação efetiva deste, é necessária uma correta administração dos recursos financeiros. Isso implica que, para se efetivar gastos públicos, do ponto de vista do equilíbrio financeiro, só é possível realizar o orçamento, com base na quantidade de recurso arrecadado.

Cruz et al. (2013) afirmam que durante um longo período houve uma relação de desequilíbrio entre as receitas e despesas públicas de muitos órgãos e entes da administração pública brasileira. Com vistas a sanar estes problemas, entra em ação a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), a qual segundo Gerigk e Clemente (2011), visa que as entidades públicas destinem seus recursos disponíveis com senso de responsabilidade e com fiel observância aos preceitos constitucionais e legais.

Diante disso, a responsabilidade à gestão fiscal, bem como correta gestão orçamentária estão ligadas diretamente aos fatores aplicados na gestão de compras, um dos componentes da logística de suprimentos e objeto de análise deste estudo.

Após diversas mudanças no entendimento dos conceitos de logística, surgiu um conceito mais abrangente, conhecido como *Supply Chain Management* (SCM). Tal conceito apresenta-se de forma distinta no âmbito privado e público, essas diferenças implicam,

principalmente, no volume de compras realizado e na maior rigidez e sujeição às regras existentes no setor público.

Nesse sentido, quando se trata de gestão de dinheiro público, as compras públicas constituem-se em uma das áreas mais significativas da gestão logística da Administração Pública, sendo necessário, portanto, eficiência na aplicação dos recursos em seus procedimentos.

As compras governamentais possuem uma importância direta na economia, uma vez que movimenta uma percentagem significativa do produto interno bruto (PIB) dos países. RIBEIRO E JÚNIOR, 2014).

Segundo os dados do painel de compras do Governo Federal, tem-se que nos últimos três anos (2015, 2016 e 2017), o volume total de processos de compra governamentais foi de R\$ 141.681.500.431,93 com um total de 309.933 processos de compras para os órgãos que utilizam um sistema onde se operacionaliza as compras do Governo Federal chamado de Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG.

Em termos de recursos despendidos para a atividade de compras, segundo os dados do painel de compras do Governo Federal, o Distrito Federal encontra-se em primeiro lugar com aproximadamente 74 bilhões nos últimos 3 anos.

Diante do exposto, entende-se que estas áreas de Gestão Orçamentária, Financeira e de compras estão relacionadas, sendo difícil, portanto, dissociá-las, uma vez que para o governo realizar uma compra, é necessário a existência de recursos e estes e, para serem utilizados, devem estar previstos (com exceção de casos urgentes e imprevisíveis) em seus instrumentos de planejamento.

Sendo assim, para que o gasto público seja aplicado com qualidade deve-se haver uma integração entre as gestões orçamentária e de compras. Segundo Cardoso (2016), o termo “qualidade do gasto público” associa-se a utilização dos recursos públicos com a finalidade de atender a certos padrões avaliados como positivos.

1.1 Formulação do problema

As atividades orçamentárias operam como meios de participação e influência do governo no curso da economia. Diante disso, o planejamento governamental representa um enfoque primordial e indissociável da atuação do Estado, uma vez que através do planejamento é

possível estruturar as formas de realização do trabalho de modo a obter resultados mais eficientes para os procedimentos estatais.

No que tange à um conhecimento tácito, sabe-se que os recursos financeiros são inferiores às possibilidades de gasto. Assim sendo, no que se refere às compras, um órgão recebe diariamente diversas demandas e a fim de atingir eficiência alocativa, é necessário priorizar despesas.

Nesse sentido, regularmente as necessidades administrativas não são bem atendidas no setor público, visto que em muitos casos ocorrem sobra de materiais e em outros ocorrem falta. Estes eventos, por sua vez, podem ser decorrentes de diversos motivos, tais como entraves licitatórios, falta de planejamento na alocação eficiente dos recursos entre as diversas demandas e até mesmo a falta de reconhecimento por parte das instituições públicas, sobre o impacto do planejamento nos resultados a serem obtidos com as compras.

Diante disso, este trabalho busca responder se o planejamento do orçamento está de fato integrado com a execução do gasto na área das compras públicas, de forma que necessidades relacionadas na execução das compras em decorrência de uma real demanda sejam efetivamente atendidas.

1.2 Objetivo Geral

Analisar os principais fatores que afetam a gestão do orçamento público, a gestão de contratações, bem como os fatores que influenciam na sua integração.

1.3 Objetivos Específicos

- Compreender a integração entre esses processos orçamentário e de contratações;
- Identificar a percepção das pessoas que executam o orçamento a respeito da qualidade da gestão de compras no setor público;
- Verificar se a execução do orçamento e o alinhamento com as compras estão de acordo com as necessidades reais do setor solicitante;
- Estruturar o problema de decisão relacionado ao planejamento dos recursos orçamentários e aplicação destes nas compras do Senado Federal;
- Aplicar o Modelo Multicritério de Apoio à Decisão no Senado Federal;

1.4 Justificativa

A escolha do tema da presente pesquisa deve-se ao potencial que a gestão orçamentária pode apresentar na qualidade nos resultados das compras públicas e também o inverso, como uma gestão eficiente das compras governamentais podem impactar diretamente o orçamento público.

Além disso, justifica-se a importância deste trabalho a partir da ausência identificada de discussões aprofundadas relacionadas à integração da gestão de compras e gestão orçamentária e dos respectivos resultados que essa interação pode gerar.

Segundo Vilhena e Hirle (2013), é relevante reduzir o distanciamento existente entre a dinâmica de contratar despesas e a dinâmica orçamentária, para que se obtenha qualidade da utilização dos recursos públicos.

Paralelamente, acredita-se na relevância desta temática para o mundo científico, principalmente para a área da Administração Pública, uma vez que o processo de compras é um tema recorrente e crucial para sua atuação, já que esta integração pode aprimorar a qualidade do orçamento público, evitando desperdícios, potencializando o desempenho do gasto bem como dos resultados.

2. REVISÃO TEÓRICA

O referencial teórico apresenta uma revisão de literatura considerada fundamental para este trabalho, uma vez que relaciona as áreas de estudo sobre o tema. Tais áreas estão divididas entre Gestão Orçamentária Pública, Gestão Financeira Pública e Logística. A taxonomia apresenta de forma simplificada os pontos principais abordados em cada área nesta pesquisa, conforme Quadro 1.

INDICAÇÃO	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
Gestão do Orçamento Público	O orçamento pode ser entendido como um instrumento de controle e direcionamento dos gastos, nos quais estabelecem a direção e o molde de prioridades da ação estatal nas suas políticas públicas.	Salvador e Teixeira (2014)
Instrumentos de Planejamento Orçamentário no Brasil	O orçamento público abrange todas as esferas da administração pública. O Poder Executivo: elabora a proposta orçamentária e a executa; O Poder Legislativo: Autoriza e fiscaliza a execução.	Fernandes e Alves (2017)
	Os principais instrumentos de planejamento de médio e curto prazo da Administração Pública são: PPA (Plano Plurianual), LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e LOA (Lei Orçamentária Anual).	Macedo e Sauerbronn (2013); Brasil (1988)
Gestão Financeira Pública	Para a efetivação saudável de gastos públicos, é necessário antes, a existência do recurso financeiro. Durante um longo período as receitas e despesas públicas apresentaram-se em uma relação de desequilíbrio para muitos órgãos e entes da administração pública brasileira. Essa relação foi se alterando depois da abertura política, a partir da década de 1990.	Cruz et al. (2013)
Responsabilidade na Gestão Fiscal (LRF)	A responsabilidade na gestão fiscal predispõe que as entidades públicas destinem dos recursos disponíveis com senso de responsabilidade e com fiel observância aos preceitos constitucionais e legais.	Gerigk e Clemente (2011)
Logística	O conceito inicial da logística foi utilizada pelos militares em suas atividades, de modo a definir as estratégias de abastecimento de seus exércitos, visando a garantia dos suprimentos no momento e na qualidade adequada.	Soares (2015)

	Devido a dinâmica do mercado e também devido o desenvolvimento constante de novas tecnologias da informação, esse conceito de logística integrada começou a ganhar novos estudos e passou a ser ampliada.	Sá et al. (2017)
Logística de suprimentos pública e privada	Os contratos públicos constituem uma grande parcela do orçamento do setor público. Ele ainda complementa dizendo que o volume de compras no âmbito público está no mesmo nível e muitas vezes, em níveis mais elevados do que as de muitas empresas privadas.	Arlbjorn e Freytag (2012)
Gestão de compras no setor público	Através da função de compras, o governo utiliza o dinheiro público a fim de garantir insumos que possibilitem o alcance de seus objetivos que, por sua vez, produzem efeitos significativos sobre as principais partes interessadas e a sociedade em geral.	Ballard (2010)
Qualidade na Gestão das Compras Públicas	O termo “qualidade do gasto público” associa-se a utilização dos recursos públicos com a finalidade de atender a certos padrões avaliados como positivos.	Cardoso (2016)
Eficiência nas compras públicas	O princípio da eficiência orienta a atividade administrativa com a finalidade de “obter os melhores resultados com os meios escassos de que se dispõe, e a menor custo”.	Soares e Scarpin (2013)
	O princípio da eficiência deve ser observado ao longo de todo o processo de contratação realizado pela administração, visto que ao contratar, o Poder Público deve empregar meios otimizados, que proporcionem à administração, a obtenção da finalidade pretendida sem a existência de desperdício de recursos.	Rodrigues (2012)

Quadro 1 - Taxonomia dos Pontos Principais Utilizados na Pesquisa

Ao longo deste capítulo, serão trabalhados esses conceitos que são fundamentais para o entendimento da integração entre as gestões orçamentária e de contratações.

2.1 Gestão Orçamentária Pública

O orçamento no âmbito público é um mecanismo de extrema importância para a gestão da Administração Pública, visto que é por meio dele que se torna possível a implantação e continuidade das políticas públicas no Brasil.

Nesse sentido, segundo Abreu e Câmara (2014), o orçamento é um instrumento que estrutura a ação governamental, visto que tanto do ponto de vista econômico quanto político, é a partir dele que são realizadas análises da viabilidade de execução das políticas públicas.

Abreu e Câmara (2014) afirmam que isso ocorre no ponto de vista econômico por meio de uma análise estática, no qual o orçamento é utilizado para avaliar a disponibilidade de recursos para a elaboração das políticas públicas. Do ponto de vista político, o orçamento permite uma análise dinâmica, em que avalia as possibilidades da gestão orçamentária dentro do contexto político institucional de decisão.

De acordo com Salvador e Teixeira (2014), o orçamento pode ser entendido como um instrumento de controle e direcionamento dos gastos, nos quais estabelecem a direção e o molde de prioridades da ação estatal nas suas políticas públicas.

A importância do Orçamento Público está principalmente no seu uso como uma ferramenta que permite a administração pública planejar, gerir e controlar seus recursos. E mais do que isto, sua importância se acentua devido ao uso do orçamento como um instrumento básico para execução de projetos que geram impactos tanto para comunidade atendida e como aos interesses públicos (BELGERT, 2012).

Em outras palavras, o Orçamento Público prevê as receitas arrecadadas pelo governo em um determinado ano, para posteriormente fixar as despesas a serem realizadas. Tal importância está, portanto, na obrigação do orçamento compreender, desde o seu planejamento, gastos que sejam compatíveis com as necessidades da sociedade de forma que estas sejam sanadas, no mínimo em seus níveis mais básicos.

Nesse contexto, Belguert (2012) ainda ressalta relevantes funções do Orçamento Público assumidas atualmente, sendo elas a de controle político, administrativo, gerencial, contábil, financeiro e de planejamento.

Paralelamente, é por meio do Orçamento Público, que as funções do estado podem ser cumpridas, de modo a alcançar um desenvolvimento econômico fundamentado. Segundo Noblat, Barcelos e De Souza (2014), as principais funções do Estado viabilizadas pelo Orçamento Público são divididas em três tipos: as alocativas, distributivas e estabilizadoras.

Com a função alocativa, por meio do orçamento, o Estado atua como promotor de recursos em setores necessitados da economia que são resultantes das deficiências do sistema de preços do mercado. Ou seja, o governo possui recursos financeiros que são inferiores em relação às diversas possibilidades de gasto e pode, segundo Noblat, Barcelos e Souza (2014), criar incentivos para desenvolver certos setores econômicos em detrimento a outros. Sendo

assim, ao realizar esta escolha, o governo acaba abrindo mão de outras alternativas possíveis, materializando, portanto, sua função alocativa.

A função Distributiva, considerando Silva e Santos (2012) possui o propósito de combater os desequilíbrios regionais e sociais existentes, através da promoção do desenvolvimento das regiões e classes menos favorecidas. Isto é possível segundo Noblat, Barcelos e Souza (2014), porque o governo consegue financiar determinadas políticas públicas visando combater as desigualdades em dada região por meio de recursos captados de classes econômico-sociais ou de regiões mais abastadas, por exemplo.

Ainda segundo Noblat, Barcelos e Souza (2014), tem-se a função estabilizadora, que consiste em o Estado realizar escolhas orçamentárias que garantam um nível adequado de emprego dos recursos econômicos, estabilidade dos preços e crescimento econômico sustentável.

Diante dos conceitos apresentados e com vistas a tamanha relevância do Orçamento Público bem como do seu planejamento para atuação do Estado bem como para a sociedade, há três fundamentais instrumentos de planejamento de curto e médio prazo no orçamento brasileiro.

2.1.1 Instrumento de Planejamento Orçamentário no Brasil

O orçamento público abrange todas as esferas da administração pública e segundo Fernandes e Alves (2017) é planejado pelo Poder Executivo de cada esfera de governo que as envia a proposta para que o Poder Legislativo autorize para, posteriormente, o Chefe do Poder Executivo sancionar bem como executá-las. Além de autorizar, é competência do Poder Legislativo a fiscalização de toda a execução.

Segundo Cruz, Macedo e Sauerbronn (2013), a Constituição de 1988, define como instrumentos de curto e médio prazo do planejamento orçamentário no Brasil, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a Lei Orçamentária Anual (LOA) e o Plano Plurianual (PPA).

Cruz, Macedo e Sauerbronn (2013) ainda afirmam que de forma generalizada, tais instrumentos possuem o objetivo de priorizar o planejamento das receitas e das despesas. Isto ocorre por meio de metas de atuação de cada ente, de forma que seja possível assegurar a responsabilidade e o equilíbrio fiscal nos ciclos orçamentários.

A Constituição Federal de 1988 nos parágrafos 1,2 e 5 do artigo 165 (Brasil, 1988), introduziu estas leis anteriormente citadas como os novos Instrumentos de Planejamento.

Sendo assim, o PPA (Plano Plurianual), mais abrangente, deverá estabelecer para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal, de forma regionalizada. Segundo Colauto et al. (2013), o PPA traz o planejamento do que se pretende realizar na gestão de um determinado ente político durante um período de quatro anos.

Pires e Motta (2013) ainda afirmam que em casos de compras e contratações que possuem mais de um exercício fiscal, a orçamentação plurianual constitui-se em fator importante para assegurar um orçamento de qualidade das compras envolvidas, uma vez que a partir dela a projeção dos gastos, das compras e seu impacto sobre cada um dos orçamentos anuais cobertos pelo plano plurianual são viabilizados. Assim, evita-se a colisão dessas despesas com outras, que são necessárias para manter outras atividades e projetos.

A LDO (lei de diretrizes orçamentárias), deverá basear-se no PPA e orientará a elaboração da LOA. Além disso, deverá compreender as metas e prioridades da administração pública federal. Paralelamente, ela deverá dispor sobre as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente bem como sobre as alterações na legislação tributária. Por fim, esta lei também estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Colauto et al. (2013) acrescentam que na LDO deve estar contido a avaliação dos resultados “dos programas financiados com recursos dos orçamentos, devendo ter como parte integrante o Anexo de Metas Fiscais e o Anexo de Riscos Fiscais”.

Colauto et al. (2013) ainda afirmam que com base no Manual Técnico de Demonstrativos Fiscais aprovados pela Portaria n.º 462, de agosto de 2009, no Anexo de Metas Fiscais deve-se estabelecer principalmente as metas relativas às receitas para cada ano bem como suas despesas. Deve-se estabelecer também, o montante da dívida pública, para o ano a que se referirem e para os dois seguintes. Já no Anexo de Riscos Fiscais, avalia-se principalmente, os riscos aptos a afetar as contas públicas, devendo-se então listá-los bem como informar as providências a serem tomadas, caso se concretizem.

A LOA (lei orçamentária anual), por sua vez, deverá ser compatível com as leis anteriores e compreenderá os três orçamentos públicos: o orçamento fiscal, o orçamento de investimento e o orçamento da seguridade social. E, deverá apresentar a previsão de receitas bem como a fixação das despesas para aquele exercício.

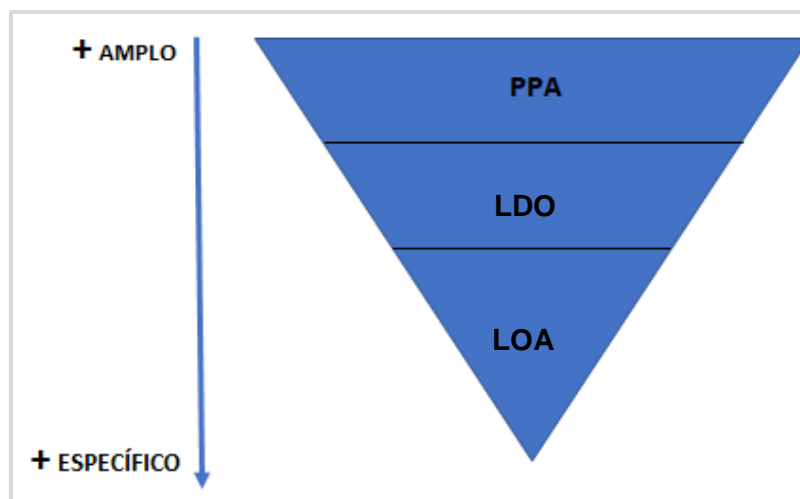


Figura 1- Esquema simplificado dos instrumentos de planejamento

De forma simplificada, conforme a figura 1, o PPA é mais amplo e estabelece as diretrizes, objetivos e metas de médio prazo (para 4 anos) da administração pública federal; A LDO, por sua vez, estabelecerá um planejamento mais sintético, uma vez que será para cada exercício financeiro da administração pública federal; e a LOA, concretizará (através da previsão das receitas e fixação das despesas) o que foi estabelecido na LDO, mantendo a consonância com o PPA.

A execução dessas ações previstas na LOA, segundo Gerigk e Clemente (2010), somente é possível mediante a execução do orçamento, na qual para serem eficientes, dependem de uma relação efetiva da administração dos recursos financeiros: Receitas e despesas.

2.2 Gestão Financeira Pública

De maneira ampla, a Administração Financeira e Orçamentária é uma área do conhecimento que possui como principal finalidade a determinação dos processos mais eficientes de obtenção bem como alocação dos recursos e capital de uma organização.

De forma prática, o orçamento por si só é apenas uma autorização de alocação dos recursos, ao passo que para se efetivar gastos públicos, é necessário antes, a existência do recurso (financeiro). Em outras palavras, do ponto de vista do equilíbrio financeiro, somente é saudável realizar despesas, com base na quantidade de recurso arrecadado.

Nesse sentido, segundo Abreu e Câmara (2014), a origem dos recursos públicos não se restringe apenas à arrecadação de tributos (impostos, taxas, contribuições de melhoria), mas envolve toda a receita realizada, a qual vai compor efetivamente o orçamento público.

Tal reforma, segundo os autores, trouxe consigo relevantes questionamentos a respeito do equilíbrio das contas públicas. Estes questionamentos, por sua vez, resultaram na aprovação da Lei Complementar no 101/2000, chamada de Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

2.1.2 Responsabilidade na Gestão Fiscal (LRF)

Para Gerigk e Clemente (2011), a responsabilidade na gestão fiscal predispõe que as entidades públicas destinem dos recursos disponíveis com senso de responsabilidade e com fiel observância aos preceitos constitucionais e legais.

Segundo Cruz et al. (2013), a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), aprovada em 4 de maio de 2000, é instrumento normativo que instaura normas de finanças públicas com vistas à responsabilidade na gestão fiscal aplicáveis à Administração Pública em todas as suas esferas.

Paralelamente, a LRF em seu artigo I, §1º diz que:

A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

Segundo Araújo, Filho e Gomes (2015), a LRF delimitou que a receita deve ser prevista, e esta previsão, por sua vez, deve seguir ser precedida de análise dos três anos anteriores e estimativas para os anos seguintes. Isso ocorre, segundo Gerigk e Clemente (2011), para as receitas que irão servir como suporte às despesas a serem consignadas no orçamento público e visa, portanto, o desenvolvimento das atividades financeiras.

No que tange às despesas, os autores Araújo, Filho e Gomes (2015), ainda afirmam que a LRF, foi mais incisiva no estabelecimento de suas regras, uma vez que em consonância com os artigos 15 e 16 da referida lei, todo aumento de despesa que não possua estimativa de impacto orçamentário e financeiro é considerado não autorizado, irregular ou lesivo ao patrimônio.

Tais delimitações corroboram com o objetivo da qual se estabeleceu esta lei, que segundo Gerigk e Clemente (2011), consiste na prevenção dos déficits nas contas públicas e o controle dos níveis de endividamento público.

Além disso, Linhares, Penna e Borges (2013), ainda afirmam que o resultado do cumprimento das normas estabelecidas na LRF, pode contribuir para a promoção do ajuste fiscal, levando à uma redução do déficit fiscal bem como maior disponibilidade de recursos a serem direcionados aos serviços públicos, visando seu aperfeiçoamento.

Cruz et al. (2013), afirmam que a LRF se apoia no planejamento, na transparência, no controle e na responsabilidade como pilares fundamentais para a obtenção de responsabilidade na gestão fiscal.

Diante do exposto, a responsabilidade na gestão fiscal bem como a correta gestão orçamentária estão ligadas diretamente aos fatores aplicados na gestão de compras, um dos componentes da logística de suprimentos, uma vez que para que o governo possa realizar uma compra, é necessário a disponibilidade do recurso, que para ser utilizado, precisa estar anteriormente previsto no orçamento.

2.3 Logística

De acordo com Soares (2015), o conceito inicial da logística foi utilizada pelos militares em suas atividades, de modo a definir as estratégias de abastecimento de seus exércitos, visando a garantia dos suprimentos no momento e na qualidade adequada.

Baumgart (2002 apud Soares 2015) traz a evolução dos conceitos logísticos, que somente nas décadas de 50 e 60, esteve relacionado à distribuição física de produtos. Mais tarde, na década de 80, surgiu o conceito de logística integrada, a qual liga a empresa, os clientes e os fornecedores de modo estratégico.

Segundo Sá et al. (2017), devido a dinâmica do mercado e também devido o desenvolvimento constante de novas tecnologias da informação, esse conceito de logística integrada começou a ganhar novos estudos e passou a ser ampliada.

Soares (2015), afirma que com o passar do tempo, o conceito original de logística foi perdendo espaço para a gestão da cadeia de suprimento, ou *Supply Chain Management* (SCM), que consiste em um conceito mais abrangente e mais atual.

Nesse contexto, a logística passou a ser entendida como uma parte do processo de gestão da cadeia de suprimentos que visa atender às necessidades dos consumidores, de forma eficiente e eficaz através do planejamento, implementação e controle do fluxo dos produtos, serviços e informações, desde o ponto de origem até ponto de consumo (SÁ ET AL., 2017).

Para Leite et al. (2015), a logística é uma junção de quatro principais atividades de uma empresa, sendo elas a de aquisição de materiais, a movimentação, a armazenagem e a entrega dos produtos transformados. Ambas atividades possuem o mesmo objetivo: oferecer aos clientes produtos ou serviços com elevado nível de qualidade bem como com o máximo de valor agregado possível. O objetivo fundamental da logística, segundo Furlan et al. (2015),

consiste em facilitar a utilização eficiente da capacidade, por meio de um fluxo moderado de produtos.

Já para Carvalho (2013), a logística pode ser composta por diversas atividades, alguma delas inclui a previsão de vendas, o planejamento da produção, o *procurement* (compras, controle de inventários, tráfego, recepção, inspeção de entradas e operações de recuperação).

Em níveis diversos da organização (estratégico, tático e operacional), esta função pode englobar ainda os fornecedores, contratos, planejamento e programação da produção e atendimento ao cliente (SOARES, 2015).

2.3.1 Logística de Suprimentos Pública e Privada

Segundo Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), deve-se primeiro entender os conceitos de gestão da cadeia de suprimentos da iniciativa privada, para posteriormente adequá-lo à gestão de suprimentos pública, visto que a capacidade de inovação do âmbito privado é muito maior que a do público.

No setor privado, segundo Chin-Chun Hsu et al. (2013), a cadeia de suprimentos consiste em um conjunto de entidades de negócios que compreendem diretamente os fluxos de produtos, serviços e informações de uma fonte para um cliente.

Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), descreve a gestão da cadeia de suprimento para o poder público, afirmando que:

As fontes seriam os fornecedores públicos cadastrados de acordo com a legislação, e os usuários seriam a população em geral e servidores públicos que executam os serviços para a população. No entanto, o deslocamento de produtos e serviços seria otimizado para atender as demandas dos usuários, evitando-se estoques desnecessários nos órgãos e reduzindo custo de operação das fases do processo.

Além disso, Tridapalli, Fernandes e Machado (2011) afirmam que há dificuldade no entendimento deste conceito no setor público, uma vez que neste setor não há competição.

Arlbjorn e Freytag (2012), afirmam que os contratos públicos constituem uma grande parcela do orçamento do setor público. Ele ainda complementa dizendo que o volume de compras no âmbito público está no mesmo nível e muitas vezes, em níveis mais elevados do que as de muitas empresas privadas.

As políticas públicas, embora sejam em sua maioria baseadas em serviços, dependem da movimentação de bens e possuem papéis bem definidos (clientes e fornecedores), em que é possível exercer diversas atividades que podem ser organizadas em uma cadeia de suprimentos (VAZ E LOTTA, 2011).

Paralelamente, Vaz e Lotta (2011) ainda afirmam que de forma natural, o Estado apropria-se do papel de organizador da cadeia de suprimentos. O serviço público, segundo eles, depende de toda uma organização composta por diversos processos desempenhados pelos agentes do estado até que ele possa ser distribuído para os cidadãos-usuários.

Em contrapartida, o nível de integração exercido pelos agentes públicos, são reduzidos. Isto ocorre devido a questões como restrições de ordem legal e disfunções burocráticas as quais o âmbito público está submetido, que acabam impedindo a atuação destes agentes na tarefa de organizar e controlar a cadeia de suprimentos de um dado serviço (VAZ E LOTTA, 2011). Esta redução no nível de integração, pode afetar de forma direta o nível de serviço ofertados à sociedade bem como o seu grau de eficiência.

Conforme a Figura 3, de acordo com Lambert e Cooper (2000, apud Soares 2015) as diferentes abordagens da logística e da gestão da cadeia de suprimentos ocorrem da seguinte forma:

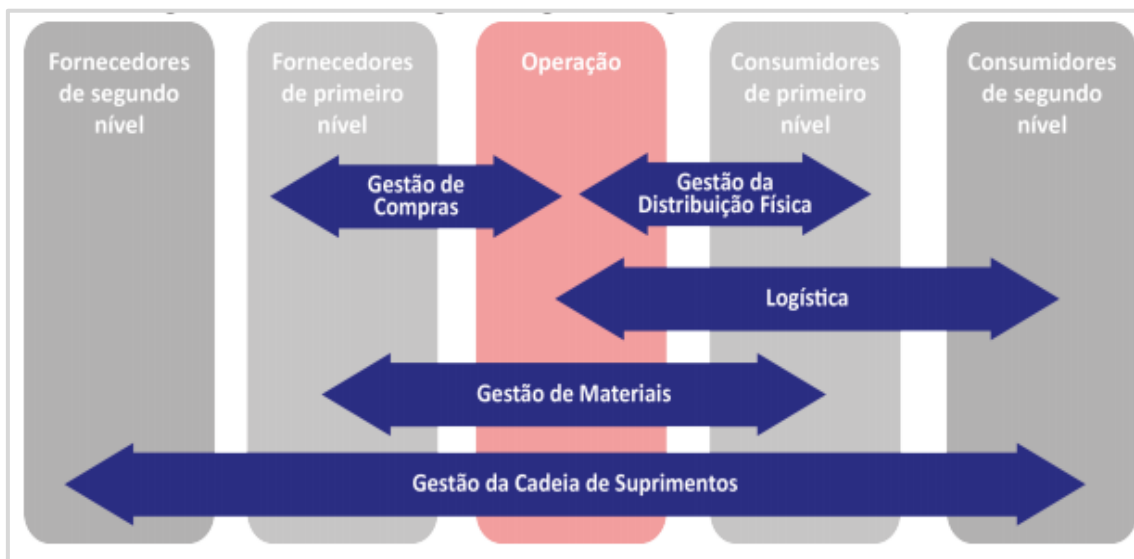


Figura 3 - Diferentes abordagens da logística e da gestão da cadeia de suprimentos
Fonte: Lambert e Cooper (2000, apud Soares 2015)

Vaz e Lotta (2011), afirmam que as políticas públicas dependem do suprimento de bens de diversas naturezas bem como de serviços. Nesse sentido, tais suprimentos, por sua vez, envolvem de forma geral, atividades de aquisição, contratação e gerenciamento de contratos.

Para fins deste trabalho, será estudado a gestão de compras, uma das principais funções da logística, na esfera pública, a qual demanda alta capacidade de fiscalização dos serviços prestados e que consiste numa tarefa essencial para sucesso destes serviços.

2.3.2 Gestão de Compras Públicas

Segundo Souza e Dias (2015), a área de compras possui como atribuição suprir a empresa com bens e serviços, de forma segura bem como garantindo o padrão especificado, com a finalidade de possibilitar o excelente funcionamento da organização.

Ballard (2010), diz que através da função de compras, o governo utiliza o dinheiro público a fim de garantir insumos que possibilitem o alcance de seus propósitos que, por sua vez, produzem efeitos significativos sobre as principais partes interessadas e a sociedade em geral.

Pires e Motta (2013) afirmam que:

As compras serão objeto de uma parte da execução orçamentária e financeira, que se completa com outras despesas, como pessoal e encargos, pagamento do principal e do serviço da dívida, transferências etc., que não se caracterizam como compras e não se submetem aos processos licitatórios.

Para Oliveira e Santos (2015), a função de compras é realizada pela administração pública tanto para realizar suas atividades finalísticas bem como para atividades de apoio, que darão suporte à atuação governamental.

Além disso, ainda segundo Oliveira e Santos (2015), as compras também podem ser consideradas como um mecanismo de viabilidade de política pública, visto que esta contém funções tanto de ordem econômica como social, já que através das compras é possível a efetivação de políticas públicas que sejam capazes de atender necessidades e garantir direitos sociais.

A Lei de licitações e contratos da administração pública, 8.666/1993 (BRASIL, 1988), em seu artigo 6º, inciso III, define compras como “toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente”.

Arlbjorn e Freytag (2012), afirmam que os objetivos das compras públicas se comparadas às compras das empresas privadas, são mais abrangentes, dado que tais objetivos incluem o fornecimento de um conjunto amplo de serviços públicos, os quais englobam a lei e ordem, saúde, serviços sociais, educação, defesa, transporte e meio ambiente.

Paralelamente, Arlbjorn e Freytag (2012) ainda comparam que as organizações públicas em relação às privadas, são principalmente orientadas pelo orçamento, a qual possuem finalidades diversas e estão menos preocupadas com a inovação do mercado.

Ao contrário das empresas privadas, que segundo De Almeida e Sano (2017) possuem uma maior flexibilidade em suas compras, já que não possuem uma legislação própria e nem precisam seguir um processo pré-definidos por leis, no setor público, as compras só podem

ocorrer mediante licitação (com exceção de alguns casos específicos), visto que tal setor está sujeito às leis e princípios administrativos e constitucionais que regulamentam estas atividades (LIMA, COSTA E SILVA, 2013).

Nesse sentido, são consideradas, portanto, segundo Souza e Dias (2015), um processo formal e complexo, uma vez que devem cumprir os requisitos de licitação para compra de bens de qualquer natureza.

Entende-se por licitações, segundo o Manual de Licitações e Contratos do Tribunal de Contas da União (2010) como um procedimento administrativo formal em que são estabelecidas condições para a convocação de empresas interessadas em oferecer bens e serviços à Administração Pública.

Segundo Braga et al. (2014), as empresas públicas recorrem de forma frequente às empresas privada para adquirir seus bens e obter seus serviços necessários ao desempenho das funções administrativas.

Dessa forma, a Constituição Federal (BRASIL,1988) em seu artigo 37, estabelece em seu inciso XXI a licitação como meio necessário às contratações administrativas, ressalvados os casos especificados na legislação como de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

Diante disso, a licitação se faz necessária, segundo Braga et al. (2014) para principalmente garantir isonomia entre os fornecedores e prestadores de serviços e também para se certificar que determinada contratação proposta será a mais vantajosa para a administração.

O Manual de Licitações e Contratos do Tribunal de Contas da União (2010), ainda reforça que a importância da licitação consiste em garantir à todas as partes envolvidas igualdade de condições no fornecimento de bens, na execução de obras ou prestação de serviços para a Administração Pública.

2.4 Qualidade na Gestão das Compras Públicas

Segundo Da Silva e Crozatti (2013), o debate a respeito da qualidade do gasto público estava, em sua maioria, limitado à esfera acadêmica e a partir do empenho de Organismos internacionais como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional – FMI -, este tema foi introduzido na agenda de reforma do Estado de diferentes países, incluindo o Brasil.

Segundo Cardoso (2016), a qualidade com que é realizado o gasto é fundamental para que o setor público alcance seu objetivo principal: o bem-estar social. Segundo este autor o

termo qualidade do gasto público associa-se a utilização dos recursos públicos com a finalidade de atender a certos padrões avaliados como positivos.

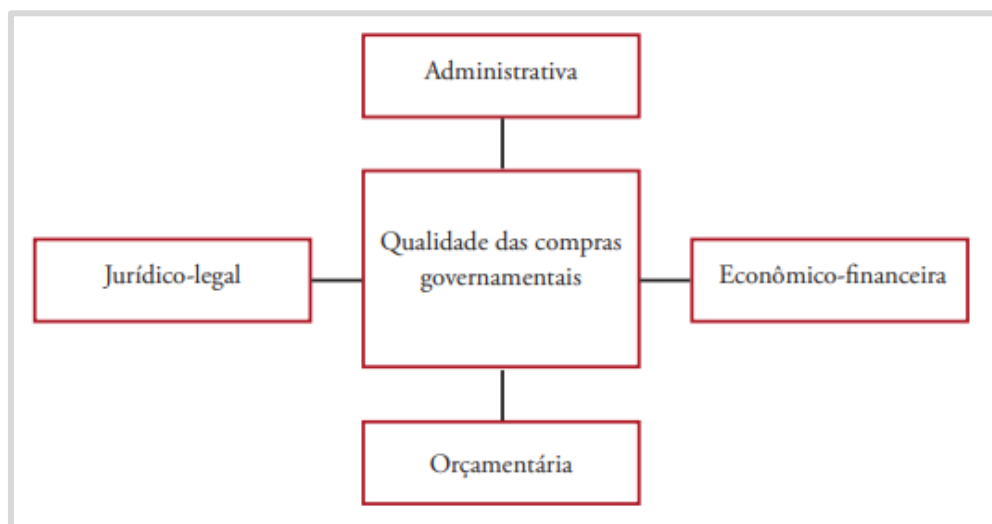


Figura 4 - Dimensões Da Qualidade Das Compras Governamentais
Fonte: Pires e Motta (2013).

Conforme a Figura 4, Pires e Motta (2013) afirma que a abordagem da qualidade das compras governamentais, possui as seguintes dimensões fundamentais: administrativa, jurídico-legal, econômico financeira e orçamentária.

Nesse sentido, a dimensão administrativa da qualidade das compras governamentais, segundo Pires e Motta (2013), implica que não basta conhecer as normas e nem buscar eficiência baseada no preço mais barato, as compras requerem o preparo dos agentes públicos que as realizam. Sendo assim, as atividades relacionadas as compras devem ser realizadas com profissionalismo, de forma que os gestores públicos dominem as técnicas de gestão de suprimentos.

Paralelamente, a segunda dimensão apresentada pelos autores é a jurídico-legal, a qual através de princípios impostos pelo aparato legal, busca-se assegurar às compras governamentais o bom uso do dinheiro público, visando atender as finalidades coletivas, sociais e meritórias.

Outra perspectiva abordada pelos autores como requisito qualificador das compras governamentais é a dimensão orçamentária. Em tal dimensão deve-se buscar consistência entre o planejamento e a execução do orçamento.

O planejamento consiste em cada unidade orçamentária saber priorizar seus gastos bem como realizar uma boa estimativa para cada um deles. No segundo momento - da execução do orçamento-, deve-se realizar um acompanhamento dos gastos e das compras para garantir que estas não se desviem das finalidades previstas.

Por fim, a última dimensão apresentada pelos autores Pires e Motta (2013) é a qualidade econômico-financeira das compras governamentais. Esta dimensão busca garantir uma relação de custo-benefício que seja vantajosa bem como realizada com o menor ônus financeiro possível. Nesse sentido, deve-se realizar uma boa gestão do fluxo de caixa e considerar possui dois requisitos básicos: o conhecimento dos custos e preços e também avaliação dos benefícios.

Diante do exposto, tem-se que associado diretamente às questões de qualidade, o “como” obter os melhores resultados com os meios que a administração pública dispõe.

2.4.1 Eficiência nas Compras Públicas

A eficiência foi incorporada na constituição como um princípio norteador da administração pública, a partir da Emenda Constitucional número 19/1998 (BRASIL, 1998), a qual, segundo Costa (2011), promoveu a Reforma Administrativa do Estado. Araújo e Rodrigues (2012), afirmam que essa reforma surgiu devido a imprescindibilidade do Estado de melhorar a qualidade da prestação de seus serviços, tornando-os mais racionais e apto a atender da melhor forma possível as demandas dos cidadãos.

A partir disso, o princípio da eficiência foi inserido de forma explícita ao lado de outros princípios já expressos, sendo eles o da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Segundo Schwartz Júnior (2011), a inserção deste princípio na constituição significou um grande progresso jurídico, visto que apesar de ser um conceito já reconhecido, nem sempre era atendido de forma apropriada.

Costa (2011) ainda complementa dizendo que a partir de sua inserção no texto constitucional, o real significado da boa administração passou a ser mais explícito, no intuito de afastar convicções e práticas de burocracia acentuada em conjunto, principalmente, aos custos elevados dos serviços bem como a falta de eficiência existente no atendimento às necessidades básicas dos cidadãos em detrimento do interesse público.

Segundo Soares e Scarpin (2013), afirma que o princípio da eficiência orienta a atividade administrativa com a finalidade de atingir os melhores resultados através da utilização dos meios escassos de que se dispõe, e com um menor custo.

De forma simplificada Souza e Silva (2015) abordam a Eficiência como um meio de se evitar o desperdício dos recursos públicos. Para tanto, estes recursos devem ser utilizados visando a qualidade, pois o recurso público vem da arrecadação do dinheiro da população.

No que tange à eficiência nas contratações públicas, Araújo e Rodrigues (2012) afirma que este princípio deve ser observado ao longo de todo o processo de contratação realizado pela administração, visto que ao contratar, o Poder Público deve empregar meios otimizados, que proporcionem à administração, a obtenção da finalidade pretendida sem a existência de desperdício de recursos.

Estes meios otimizados, por sua vez, envolvem muitas vezes os processos decisórios os quais os agentes públicos precisam passar para melhor alocar os recursos nas diversas demandas e possibilidades de gastos existentes na administração pública. Assim, para decisões mais otimizadas e com grande potencial de assertividade, é fundamental a utilização de ferramentas de apoio à decisão.

2.5 Conceitos e fundamentos do Modelo MCDA-C

Abaixo é abordado uma breve discussão acerca do Modelo MCDA-C, utilizado para tratar os dados do presente estudo. Assim, pretende-se apresentar um breve histórico bem como a importância da utilização do modelo. Além disso, foram apresentados os conceitos analíticos e os conceitos incorporados pelo Método Multicritério de Decisão Construtivista

2.5.1 Histórico da Análise Multicritério e Importância de usar o MCDA-C

Antes, no modelo tradicional de pesquisa operacional, era considerado um único ponto ótimo como base. Entretanto, a abordagem MCDA, desfez esta concepção tradicional da pesquisa operacional, trazendo consigo um novo paradigma a qual pauta-se no reconhecimento de Multicritérios e Multiresultados Esperados. Portanto, passa a considerar uma série de pontos, como “pontos ótimos”.

Segundo Lima et al. (2016), a principal característica deste modelo é determinar uma multiplicidade de eixos de análise. Nesse sentido, o diferencial desse método é o fator construtivista, que segundo Rafael, Rodrigues e Da Silva (2016), depende da participação de todos os atores envolvidos no objeto de pesquisa, para estruturação da modelagem matemática.

Essa participação de todos os atores envolvidos é importante, uma vez que uma análise unidimensional -utilizada no modelo tradicional- não garantia um suporte preciso à tomada de decisão.

Para maior compreensão a respeito deste modelo, a seguir serão apresentados alguns dos conceitos que sustentam o Método Multicritério de Decisão Construtivista.

2.5.2 Taxonomia dos conceitos Analíticos do modelo MCDA-C

Neste tópico são apresentados alguns dos principais conceitos que auxiliam na análise dos dados do Método Multicritério de Decisão Construtivista, conforme Quadro 2 das taxonomias.

INDICAÇÃO	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
Estado da Arte sobre Usabilidade	Relação do usuário com a tarefa, equipamento e demais aspectos do ambiente no momento em que ele utiliza o sistema.	Rodrigues (2014).
Estado da Arte sobre <i>Benchmarking</i>	Consiste num meio de identificar oportunidades de melhoria, bem como de buscar as melhores práticas. Sua finalidade baseia-se na eliminação dos processos que estão impactando negativamente a organização ou gastando recursos excessivos.	Oliveira e Bernardes (2017); Nascimento (2013)

Quadro 2 - Taxonomia dos principais conceitos analíticos do método MCDA-C.

Tais conceitos –estado da arte sobre usabilidade e sobre benchmarking- serão explorados nos tópicos seguintes.

2.5.2.1 Estado da Arte sobre Usabilidade

Segundo Rodrigues (2014) o conceito de usabilidade ganhou importância a partir da verificação da qualidade dos softwares que eram desenvolvidos, mais precisamente a partir das décadas de 1970 e 1980. Somente mais tarde que passou a verificar a qualidade dos serviços em geral.

Paralelamente, Rodrigues (2014) conceitua usabilidade como a relação do usuário com a tarefa, equipamento e demais aspectos do ambiente no momento em que ele utiliza o sistema. Sendo assim, a partir do momento que o usuário tem contato com um determinado bem ou serviço, ele se torna capaz de entender a sistemática bem como o que há de aspecto positivo e negativo nestes, sendo possível, a partir dessa usabilidade, trabalhar com parâmetros de qualidade.

Nesse contexto, o parâmetro usabilidade é tido como atributo essencial para a utilização do MCDA-C, uma vez que permite identificar critérios que usuários relacionados ao objeto de análise deste estudo, enxergam como determinantes da qualidade.

2.5.2.2 Estado da Arte sobre *Benchmarking*

Esse modelo permite comparar os processos e práticas entre uma disciplina e outra ou uma empresa e outra, identificando, portanto, as melhores práticas.

Essa comparação pode se dar através de uma avaliação interna, ou seja, uma comparação entre os setores ou departamentos; ou pode ser feita uma avaliação externa, a qual a base de comparação são empresas do mercado que sejam do mesmo ou de outro ramo de atividade.

Nesse sentido, Oliveira e Bernardes (2017) afirmam que o conceito de *benchmarking* consiste em um meio de identificar oportunidades de melhoria, bem como de buscar as melhores práticas. Eles ainda afirmam que através de uma implementação sistemática, ordenada e padronizada, é possível através do *benchmarking*, abordar as diversidades e especialidades dos próprios processos e prioridades de uma empresa.

Ferreira e Ghiraldello (2014) afirmam que através deste processo, uma empresa pode obter um maior desempenho, uma vez que o *benchmarking* busca ideias inovadoras e procedimentos mais eficazes. Nascimento (2013) relata que a finalidade do *benchmarking* consiste na eliminação dos processos que estão impactando negativamente a organização ou gastando recursos excessivos.

2.5.2.3 Taxonomia dos conceitos incorporados pelo modelo MCDA-C

Neste tópico são apresentados alguns dos principais conceitos que estão incorporados pelo Método Multicritério de Decisão Construtivista, ou seja, são conceitos que já se fazem presentes na própria construção do modelo, conforme Quadro 3 das taxonomias.

INDICAÇÃO	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
-----------	-----------	-------------

Teoria construtivista	Neste modelo há a participação ativa dos decisores. Isso ocorre devido estes possuírem o melhor conhecimento de tais atividades, os quais poderão fornecer a compreensão necessária para gerar um conjunto de metas de acordo com suas preferências, garantindo-lhes o alcance de seus objetivos.	Rodrigues (2014)
<i>Brainstorming</i>	Método que através de uma interação grupal com os principais atores envolvidos, possibilita gerar proposições para a resolução de problemas específicos em um espaço de tempo menor.	Rodrigues (2014)
Grupo Focal	Consiste em uma discussão grupal direcionada, a qual é realizada a partir de tópicos específicos.	Kinalski et al. (2016)

Quadro 3 - Taxonomia dos principais conceitos incorporados pelo método MCDA-C.

Tais conceitos – Teoria Construtivista, *Brainstorming* e Grupo Focal- serão entendidos nos tópicos seguintes.

2.5.2.4 Teoria Construtivista

Para a construção do modelo, foi utilizado uma modelagem de base matemática construtivista, a qual considera a participação ativa dos atores diretamente envolvidos. Segundo Rodrigues (2014), essa participação ativa dos decisores ocorre devido estes possuírem o melhor conhecimento de tais atividades, os quais poderão fornecer a compreensão necessária para gerar um conjunto de metas de acordo com suas preferências, garantindo-lhes o alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, ao considerar os pontos de vistas dos sujeitos envolvidos diretamente em determinada atividade, o resultado tende a ser mais confiável para servir de auxílio à tomada de decisão.

2.5.2.5 *Brainstorming* e Grupo Focal

O *brainstorming* também chamado de “tempestade de ideias”, é um método que através de uma interação grupal com os principais atores envolvidos, possui a finalidade, segundo Rodrigues (2014), de gerar proposições para a resolução de problemas específicos em um

espaço de tempo menor. Esta etapa será fundamental para estabelecer os critérios considerados essenciais para a avaliação do objeto estudado.

Filho e Campos (2015), afirma que esta é uma técnica bastante difundida devido sua simplicidade e possibilidade de ser utilizada em diferentes áreas do conhecimento.

Nesta etapa, tem-se o facilitador como papel importante para a condução do processo de geração de ideias. Este será responsável por prevenir que um participante participe mais que outro bem como que façam críticas sobre as ideias já expostas. Posteriormente, será realizada uma espécie de filtro, que buscará separar ideias efetivas de ideias não efetivas.

Já o grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa que segundo Kinalski et al. (2016) consiste em uma discussão grupal direcionada, a qual é realizada a partir de tópicos específicos. Tal discussão é realizada entre especialista em determinada área e proporciona uma troca de experiências, conceitos e opiniões entre os participantes a respeito de uma temática. Além disso, o grupo focal permite definir qual a taxa de contribuição (porcentagens) e qual as perguntas e respostas a serem destinadas aos usuários.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos realizados para operacionalizar esta pesquisa, com a finalidade de responder os objetivos sugeridos neste estudo.

Para tanto, o referencial teórico foi constituído a partir de uma revisão da literatura, onde foi considerado: artigos publicados em congressos e periódicos nacionais e internacionais; livros de diversos autores que atribuíam foco ao tema; dissertações e teses acadêmicas de mestrado e doutorado; e publicações em documentos eletrônicos oficiais, decretos governamentais, endereços eletrônicos de órgãos oficiais. Tais meios considerados, deram suporte para a consolidação dos fundamentos teóricos dos principais itens desse estudo, tais como gestão orçamentária, financeira e de compras.

Paralelamente, a pesquisa foi ancorada no Senado Federal. Tal escolha deve-se principalmente à facilidade de localização e critérios de acessibilidade. Além disso, tal escolha justifica-se devido ao Senado Federal ser um órgão que possui relevância em nível nacional, visto que representa uma das duas forças do Poder Legislativo Brasileiro, o qual interfere diretamente na criação e regulação das leis brasileiras.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, tem-se como decisores os profissionais que decidem pelo processo de compras e de orçamento e, como agidos, os funcionários dos setores que lidam diariamente com a elaboração dos processos licitatórios do órgão.

Na sequência será abordado a tipologia e descrição geral da pesquisa, a população e amostra, a justificativa e os conceitos analíticos e incorporados do Modelo MCDA-C, a estruturação da coleta de dados do referido modelo bem como a estruturação da análise destes dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, que segundo Zanella (2009), tem como propósito primacial a solução de problemas concretos, práticos e operacionais.

No que tange aos objetivos, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa do tipo descritiva que segundo Klein et al. (2015), consiste em estudos que pretendem caracterizar, descrever ou traçar informações sobre um determinado fato ou fenômeno.

Além disso, referente aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de caso, que segundo Klein et al. (2015), o estudo é realizado para compreender um processo real com profundidade, descrevendo seu contexto bem como as variáveis que o cercam.

Em alguns momentos, também foi realizado uma pesquisa documental, onde foi utilizado de fontes documentais, isto é, fontes de dados secundários, que segundo Zanella (2009), podem ser encontrados junto à empresa, como por exemplo, relatórios, manuais da organização e resultados de pesquisas já desenvolvidas.

Ademais, trata-se de uma pesquisa com abordagem mista, o qual os dados serão tratados inicialmente de forma qualitativa e posteriormente serão transformados para a formatação quantitativa.

Segundo Zanella (2009), a principal característica da pesquisa qualitativa implica a não utilização de instrumentos estatístico na realização das análises dos dados, uma vez que, esse tipo de análise baseia-se em conhecimentos teórico-empíricos. Marconi e Lakatos (2017), afirmam ainda que esse tipo de abordagem busca analisar e interpretar aspectos aprofundados, que permitam descrever a complexidade do comportamento humano.

Já a pesquisa quantitativa, Marconi e Lakatos (2017), afirmam que as amostras são mais amplas e de informações numéricas. Zanella (2009) diz ainda que esta abordagem se caracteriza pela utilização de instrumentos estatísticos, que buscam medir relações entre as variáveis. Além disso, ele ainda afirma que essas pesquisas utilizam uma amostra representativa da população com a intenção de mensurar qualidades.

Quanto ao recorte temporal da pesquisa, pode-se classificá-la como sendo transversal, uma vez que os dados foram coletados em um único momento. Por fim, a coleta de dados foi feita nos meses de julho e agosto de 2018.

3.2 População e amostra

Segundo Roesch (2013) uma população refere-se à um grupo de pessoas ou empresas que busca-se entrevistar para o propósito específico de um estudo. Ou seja, a população representa todos os indivíduos de um grupo, que segundo Tavares (2011), apresentam características em comum.

Assim sendo, a população considerada neste estudo é de 54 pessoas, que se referem à quantidade de coordenadores e responsáveis pelos órgãos setoriais do Senado Federal. Estes

órgãos setoriais correspondem às unidades supridoras, as quais são responsáveis por analisar e consolidar as demandas das unidades solicitantes do Senado Federal.

Nessa perspectiva, buscou-se sem êxito realizar a coleta de dados com toda a população do estudo, devido principalmente que, nos meses de coleta de dados alguns servidores encontravam-se de férias.

Assim, a amostra, segundo Roesch (2013), consiste no subconjunto da população, o qual é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa. Para tanto, segundo Tavares (2011), esta fração da população deve preservar as mesmas características da população que elas integram.

O processo de amostragem, segundo Fricke, Battisti e Corrente (2009) apresenta uma série de garantias técnicas, que apesar da utilização de uma quantidade reduzida de dados da população, é possível estimar os parâmetros populacionais com base nas estatísticas amostrais, tendo informações sobre a margem de erro bem como o grau de confiança com os dados coletados.

Segundo Santos (2015), para obtenção de uma amostra com 95% de nível de confiança considerando uma população de 54 coordenadores e responsáveis dos órgãos setoriais (unidades supridoras), foram necessários 48 indivíduos ou sujeitos para o tratamento de dados. A partir da tabulação das respostas, usou-se a mediana encontrada, para representar a resposta de cada questão avaliada.

3.3 Justificativa e Conceitos Analíticos Do Modelo MCDA-C

Para o tratamento dos dados coletados foi utilizado o Modelo De Análise Multicritério De Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C). Tal modelo estrutura a pesquisa em etapas sequenciais de ações tanto físicas como informatizadas. A partir disso, são gerados resultados padrões com a finalidade de apoiar a decisão dos gestores.

Nessa perspectiva, uma das principais vantagens deste modelo consiste na mensuração dos dados qualitativos de uma forma quantitativa. Esse tipo de mensuração é perseguido desde 1960 e ocorre com base no grau de contribuição (porcentagens) e também no nível de esforço.

Além disso, outra vantagem percebida, é que os valores obtidos não são tratados com a mesma prioridade, uma vez que este método não busca enquadrar os problemas em categorias (como era feito nas pesquisas operacionais), mas sim averiguar a repercussão de cada

alternativa apresentada nas finalidades consideradas bem como tornar mais nítido quais os aspectos são fundamentais a serem considerados no processo decisório.

Diante disso, os próximos tópicos irão expor os fundamentos do modelo a fim de gerar um melhor entendimento quanto à sua relevância.

3.4 Estruturação da coleta de dados do modelo MCDA-C

Segundo Enssilin et al. (2013) esta fase de estruturação é imprescindível para a metodologia, visto que nela é possível apresentar, a partir de duas percepções distintas – do decisor e da exposição da ampliação do conhecimento e dos seus critérios -, o contexto de determinado problema.

3.4.1 Rótulo da Pesquisa

Nesta etapa foi construído o rótulo da pesquisa, sendo ele: Percepção da qualidade na integração do Orçamento e da Gestão de Contratações públicas. Este item -rótulo- servirá para nortear todo o trabalho, uma vez que orienta a criação de todas as ações avaliativas e permite que sejam definidos todos os elementos da pesquisa.

3.4.2 Atores da Pesquisa

A fim de entender o envolvimento do *locus* selecionado com o tema abordado no estudo de caso, é necessário avaliar a participação dos atores, ou seja, de pessoas envolvidas direta ou indiretamente nos processos relacionados. Isso é feito, portanto, a partir da identificação de suas atribuições que, segundo Rodrigues (2014), constitui-se em quatro principais, tais quais:

- a) Decisores: são os atores que detém formalmente o poder de decidir dado seus cargos serem estratégicos na organização a qual se encontram. Para este estudo, os decisores são gestores do Comitê de Contratações do Senado Federal, os quais apreciam e aprovam os itens relativos às despesas contratuais, com base nas prioridades realizadas pelos agidos, as diretrizes estratégicas para o biênio bem como os limites orçamentários divulgados para o Senado Federal;
- b) Agidos: são os atores que possuem participação passiva no processo decisório, mas sofrem diretamente os impactos das decisões, uma vez que são os usuários de tal

serviço. Nesse sentido, serão agidos, os coordenadores bem como responsáveis dos órgãos setoriais do Senado Federal, uma vez que são estes que analisam e consolidam as demandas realizadas por cada unidade solicitante.

- c) Representantes: indivíduos que são nomeados pelos decisores com o objetivo de representá-los, no presente estudo, não participou nenhum representante específico; e
- d) Facilitador ou Moderador: pesquisador condutor do estudo científico.

É válido ressaltar que os atores foram definidos pelo pesquisador em conjunto com seu orientador. Posteriormente, nas etapas de grupo focal e de brainstorming, foram ratificados os sujeitos anteriormente definidos, com o propósito de garantir que estes realmente sejam capazes representar a realidade. O mesmo foi realizado com os lócus e o objeto da pesquisa.

3.4.3 Seleção dos Sujeitos para os *Brainstormings*

Nesse sentido, os sujeitos considerados decisores neste estudo são as pessoas que pensam estrategicamente para as compras do Senado, considerando características como o órgão em que ocupam, os setores a qual pertencem, o tempo de experiência, o cargo que ocupa bem como sua formação acadêmica.

Dentro desse perfil incluiu-se nessa pesquisa, portanto, 1 coordenador da Diretoria-Executiva de Contratações, 1 diretor e 1 coordenador da Secretaria de Administração de Contratações, 1 coordenador da Coordenação de Planejamento e Acompanhamento Orçamentário.

Esses sujeitos, por sua vez, foram selecionados para etapa de *Brainstorming*, uma vez que se acredita que estes irão colaborar diretamente para a geração de informações elementares (iniciais) que auxiliaram para a resolução de problemas específicos, futuramente.

3.4.4 Identificações de Ideias Preliminares dos pesquisadores para Apoiar os *Brainstormings*

Nesta etapa o pesquisador em conjunto com seu orientador busca identificar sugestões e ideias de Elementos Primários de Avaliação - também chamado de Ponto de vista Elementares, a fim de utilizá-los como suporte na fase do *brainstorming*.

Diante disso, definiu-se os seguintes Elementos Primários prévios: Planejamento das compras, planejamento dos recursos orçamentários, qualidade dos produtos e serviços contratados e prioridade de realização de despesas com compras.

3.4.5 Reuniões de *Brainstormings* para Definir os Pontos de Vista Elementares (PVE)

Ensslin, Neto e Noronha (2001) afirmam que os elementos primários de avaliação (EPAs) ou Ponto de Vista elementares (PVE), são os atributos ou particularidades os quais os decisores julgam como sendo de impacto direto em seu contexto e valores.

Nesse sentido, os Ponto de Vista Elementares, são construídos a partir da interação entre os decisores selecionados para a etapa do Brainstorming. É importante ressaltar que nessa etapa, o que se busca é o maior número possível de Pontos de Vista Elementares.

Assim, os Pontos de Vista Elementares definidos foram: Sistematização da demanda, sistematização do processo de contratação, dados das contratações, planejamento dos recursos orçamentários e financeiros, produtos e serviços contratados, nível de execução do orçamento, normativos, grau de aderência dos objetivos estratégicos pela gerência política, indicadores, calendário de licitação, estudos técnicos preliminares, compras compartilhadas e mapas de risco.

Após definido os PVE, o moderador (pesquisador) começa a agrupar as informações obtidas conforme ele julgar como mais relevantes, para posteriormente serem objeto de discussão na técnica qualitativa de Grupo Focal, momento em que será construído os Pontos de Vista Fundamentais.

3.4.6 Seleção dos Componentes do Grupo Focal

Para o uso da técnica de pesquisa de Grupo Focal, participaram os decisores ou seus representantes. No caso de ausência destes, o pesquisador poderá selecionar especialistas, que são profissionais de notório conhecimento e domínio no caso estudado.

Para o presente estudo, participaram do Grupo Focal os decisores que participaram na etapa anterior, mais o Diretor Executivo de Contratação e a coordenadora do Escritório Corporativa de Governança e Gestão Estratégica do Senado Federal, decisores que não

participaram da etapa anterior, mas que foram indicados pelos outros participantes como atores relevantes na temática estudada. Além disso, participaram dois pesquisadores da área de logística de suprimentos, da Universidade de Brasília.

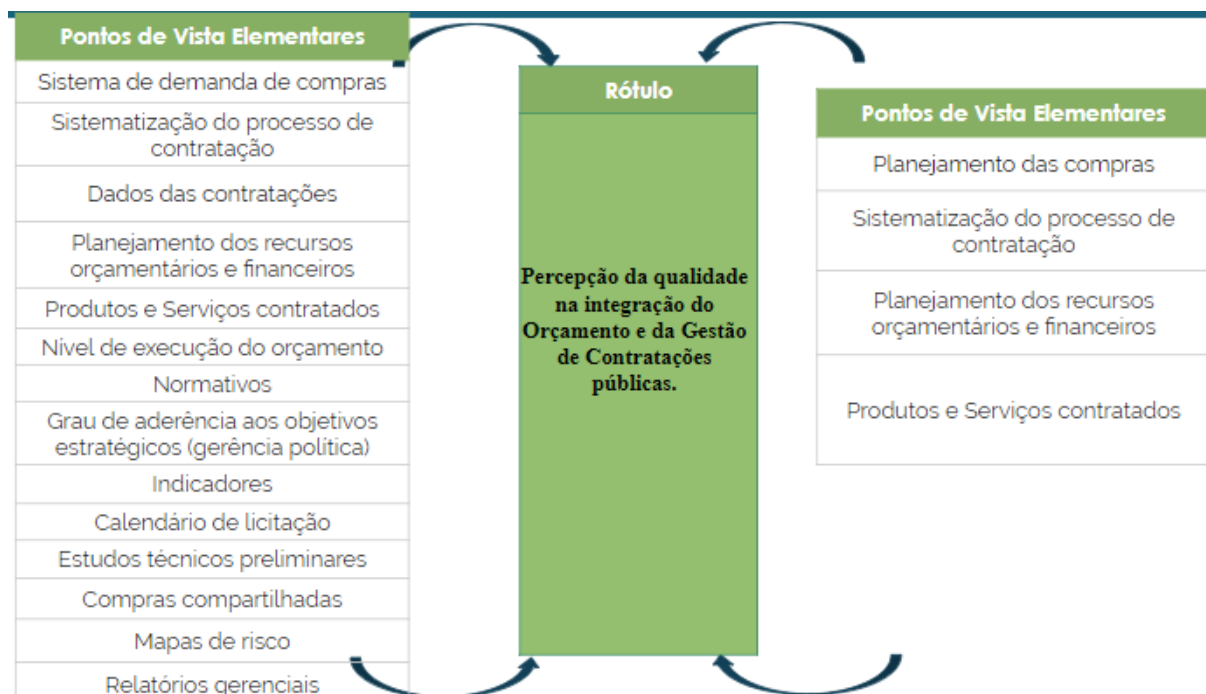


Figura 5 – Definição dos Pontos de Vista Fundamentais

Nessa perspectiva, conforme demonstra a Figura 5, dos diversos Pontos de Vista Elementares quando confrontados com o rótulo de pesquisa, definiu-se como Pontos de Vista Fundamentais o planejamento das compras, sistematização do processo de contratação, planejamento dos recursos orçamentários e financeiros e por fim, produtos e serviços contratados. Assim, os demais PVE, foram avaliados como subcritérios dos PVF's estipulados.

A partir dos resultados obtidos, é possível ordenar subcritérios dos Pontos de Vista Fundamentais, estruturar a Árvore de Vínculos bem como definir as Taxas de Contribuição.

Nessa continuidade, os subcritérios são definidos para possibilitar a avaliação dos Pontos de Vista Fundamentais, quando estes são difíceis de serem mensurados. A Árvore de vínculos é construída com a finalidade de tornar mais visual a relação dos subcritérios e seus respectivos critérios e as Taxas de Contribuição são definidas para viabilizar uma análise matemática das respostas resultantes dos entrevistados.

3.4.7 Definição das Taxas de Contribuição dos PVF

A definição das Taxas de Contribuição implica em retratar o quanto o subcritério contribui para o critério anterior. De uma forma mais simples, consiste em definir porcentagens que representam a contribuição que cada subitem possui para a mensuração do item principal.

Nesse sentido, as Taxas de Contribuição foram definidas no segundo momento realizado no Grupo Focal. Assim sendo, serão utilizadas porcentagens para que seja possível realizar análises matemáticas.

PVF	Subcritério PVF 1	Subcritério PVE 2
1. Sistematização do processo de contratação (30%)	1.1. Rastreabilidade do processos (25%)	
	1.2. Conhecimento sobre prazos e procedimentos (25%)	
	1.3. Capacidade de adaptação do sistema (10%)	
	1.4. Comunicação entre sistemas utilizados (20%)	
	1.5. Capacitação das unidades (20%)	1.5.2. treinamento e mobilização (60%) 1.5.3. manualização física e eletrônica (40%)
2. Demanda de compras PLANEJAMENTO (30%)	2.1. Aquisições de médio e longo prazos (70%) Plano Plurianual/plano de contratação	2.1.1. Calendário de licitação (50%)
		2.1.2. Indicadores de contratação (20%)
		2.1.3. Compras compartilhadas (5%)
		2.1.4. Valor estimado compatível com a realidade de mercado (10%)
		2.1.5. Mapa de riscos (15%)
	2.2. Priorização eficiente dos projetos (30%)	2.2.1. Capacidade de atender as demandas estratégicas (60%) 2.2.2. Disponibilidade de relatórios gerenciais de contratações (40%)
	3. Gestão dos recursos orçamentários e Financeiros (20%)	3.1. Alocação adequada dos recursos nas programações orçamentárias (30%)
3.2. Remanejamento tempestivo dos recursos (10%)		
3.3. Disponibilidade de relatórios gerenciais de orçamento e finanças (10%)		
3.4. Gestão orçamentária alinhada ao fluxo de pagamento (10%)		
3.5 Nível de execução do orçamento (ano de liquidação) (40%)		
	4.1. Realização de Estudos Técnicos Preliminares – qualidade (30%)	

4. Produtos e Serviços contratados (qualidade) (20%)	4.2. Realização de análises jurídicas (10 %)	
	4.3. Capacidade de suprir a demanda (50%)	
	4.5. Reavaliar contratos vigentes/anteriores (10%)	

Quadro 4 – Definição das Taxas de Contribuição

Para tanto, os subcritérios ao serem somados devem totalizar entre si, cem por cento. Da mesma forma os critérios principais que, ao serem somados, devem resultar um valor de cem por cento, conforme quadro 4.

3.4.8 Definição dos Níveis de Esforço

A definição do nível de esforço também é realizada no segundo momento do grupo focal e consiste em estabelecer o esforço necessário para que um descritor possa mudar de um nível de qualidade para outro. Em outras palavras, esta etapa indica o esforço (ou gasto) gerencial necessário para reverter positivamente a resposta do usuário, de uma avaliação ruim para uma avaliação boa.

Para defini-los, portanto, os gestores atribuem valores numéricos de forma individual para cada um dos critérios (PVF's) e subcritérios, visto que cada possui uma importância diferente. Esses pesos uma vez que foram definidos, permitiram a realização de análises matemáticas das respostas obtidas na coleta de dados, transformando assim, elementos qualitativos em quantitativos.

3.4.9 Construção dos Descritores e Estruturação do Instrumento de coleta de dados

Este consiste no terceiro momento realizado no Grupo Focal, a qual é buscada definir a pergunta básica mais adequada, sendo ela: Qual a relevância/contribuição dos seguintes fatores para garantir que a gestão do orçamento esteja alinhada à gestão de contratação pública?

Além disso, foi definida as respectivas opções de respostas. Segundo Ensslin et al. (2013), os descritores são basicamente escalas ordinais que são construídas com o propósito de mensurar o desempenho que cada alternativa avaliada possui em cada ponto de vista.

Nesse sentido, nessa etapa serão indicados os diversos níveis de impacto que os respondentes na coleta de dados terão como opções para definir sua avaliação. Enssilin et al.

(2013) afirmam que a exigência básica na construção dos descritores, é que os níveis de impacto sejam compreensíveis de forma clara pelos atores do processo decisório.

No caso deste estudo, utilizou-se uma escala baseada em cinco opções:

- N1 – Negativo: indica o caráter negativo de desempenho, ou seja, sem importância/não contribui;
- N2 – “Neutro”: indica que a importância/contribuição daquele fator não é conhecida;
- N3 – Positivo (primeiro nível): menor desempenho positivo, considerado de pouca importância/contribuição;
- N4 – Positivo “Bom” (segundo nível): indica o nível intermediário, considerado importante;
- N5 – Positivo (terceiro nível): maior desempenho possível, considerado de fundamental importância/contribuição.

A partir da definição dos descritores, foi realizada ainda no grupo focal, a estruturação do formulário, que foi o meio escolhido para realizar a coleta de dados do presente trabalho.

3.4.10 Apresentação da Árvore de Valor

Como produto do grupo focal são consolidados os critérios e subcritérios bem como construído a árvore de valor, a fim de tornar mais visual a relação dos critérios e subcritérios estabelecidos.

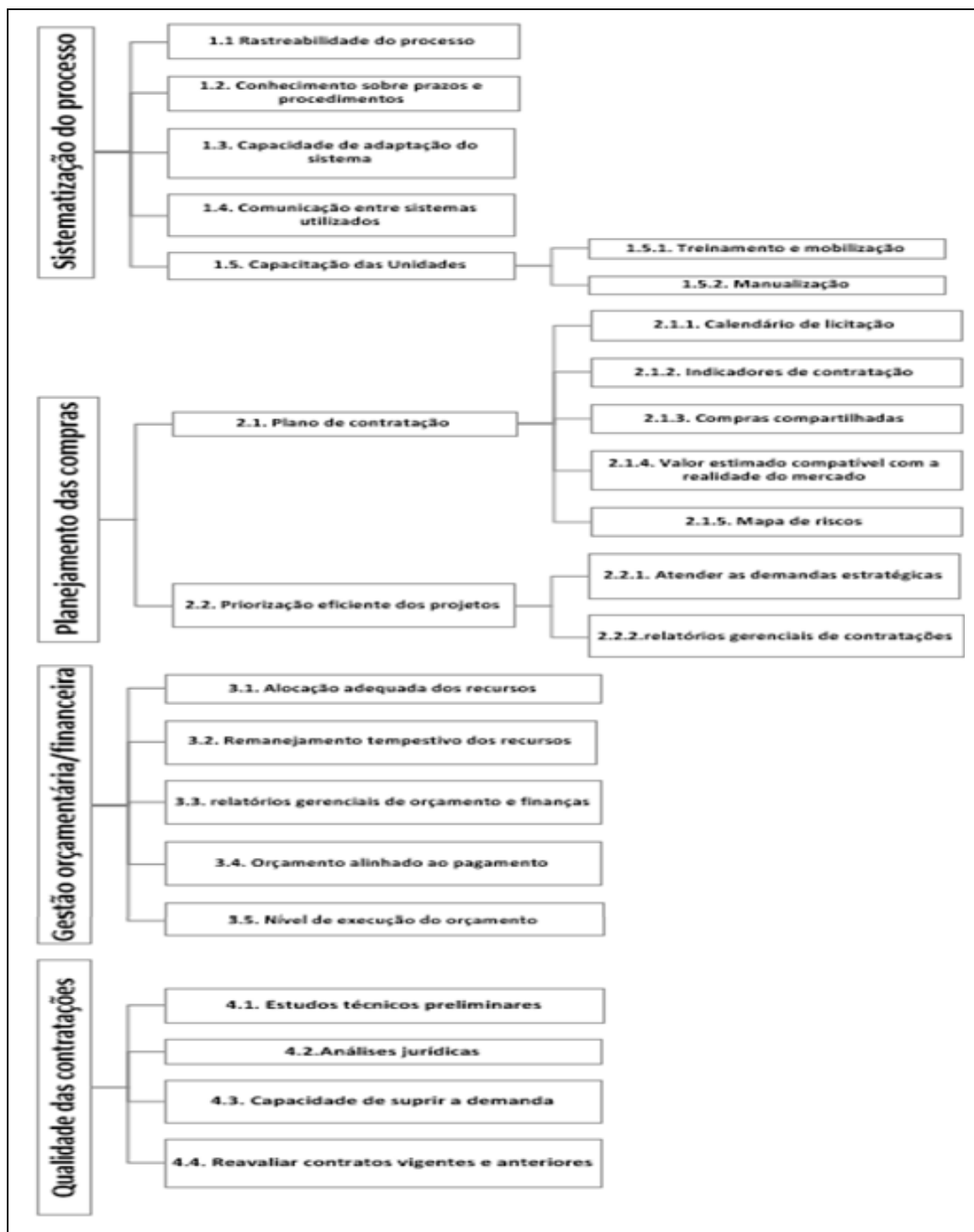


Figura 6 – Árvore de vínculos dos critérios e subcritérios

3.5 Coleta de dados

Após definidos os descritores, foi estruturado um formulário composto por 22 itens, os quais foram baseados nos subcritérios de análise. Em sua elaboração, preocupou-se em descrever os itens em linguagem clara e objetiva aos respondentes bem como obtenção de alguns dados demográficos para melhor identificar as particularidades da amostra.

A coleta de dados foi realizada no Senado Federal em três momentos, onde os dois primeiros momentos foram realizados junto aos decisores estratégicos das áreas analisadas, para construção do instrumento de coleta de dados, que resultou no Apêndice A. Foram realizadas reuniões com dois focos: *brainstorming*, nos dias 05, 07 e 11 de junho de 2018 (primeiro momento); e, grupo focal, no dia 18 de junho de 2018 (segundo momento).

O terceiro e último momento, foi a aplicação do questionário junto as unidades supridoras, que está contido no Apêndice B. Tal aplicação ocorreu entre os dias 04 de julho e 04 de setembro de 2018, sempre em dias úteis e em dois turnos: pela manhã (entre 9:00 e 12:00) e pela tarde (entre 13:30 e 17:30).

Posteriormente, já com os dados obtidos na aplicação dos questionários, foi realizado a tabulação destes, a fim de delinear a pontuação de referência para cada critério. Em seguida, realizou-se o cálculo das medianas das respostas, para que fosse possível indicar o nível de impacto dos respondentes.

3.6 Estruturação do software MYMCDA-C

Para tratamento dos dados, utilizou-se o software MYMCDA-C. Após a inserção dos dados no software, são geradas tabelas e gráficos que permitem visualizar o melhor desempenho potencial (linha azul), o menor desempenho potencial (linha laranja) assim como o desempenho real (linha rosa) de cada descritor.

Nessa perspectiva, entre os níveis de menor e de maior desempenho potencial, é possível verificar a quantidade de esforço - focado em degraus de abertura de cada critério - que cada descritor demandará para que seja alterada sua posição atual. Neste caso, quanto menor for a amplitude entre esses dois níveis (mínimo e máximo), menor será o gasto gerencial despendido.

Além disso, a partir dos degraus da posição do desempenho real identificado em cada critério, foi possível relatar o esforço (investimento) necessário para que o setor consiga sair da posição atual e atingir o seu nível máximo de desempenho.

Por fim, com os gráficos gerados foi possível realizar a comparação dos resultados globais de todos os critérios, de forma que sejam identificados os potenciais máximos, mínimos e os resultados reais apurado e seus respectivos níveis de esforços necessários.

Dessa forma, abaixo será explicado o desempenho de cada critério com base no referencial teórico bem como na Taxonomia dos Conceitos Analíticos do Modelo MCDA-C, que viabilizará interpretações que poderão servir de suporte às futuras decisões dos gestores deste estudo.

4. ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO

Essa sessão está destinada à análise da percepção que os coordenadores e responsáveis pelos órgãos setoriais possuem a respeito dos quatro grandes critérios considerados importantes para garantir a integração entre a gestão orçamentária e a gestão de contratações, sendo eles a sistematização do processo; o planejamento das compras; a gestão dos recursos orçamentários e financeiros; e a qualidade dos produtos e serviços contratados.

4.1 Sistematização do processo

No que diz respeito a este critério, as perguntas direcionadas aos coordenadores e responsáveis pelos órgãos setoriais foram baseadas em subcritérios como “rastreadabilidade do processo”; “Conhecimento sobre prazos e procedimentos”, “capacidade de aderência/adaptação do sistema”; “comunicação entre os sistemas utilizados”; e “Capacitação das unidades (Treinamento e mobilização bem como disponibilidade de manualização física e eletrônica para os atores envolvidos no processo de contratação)”.

Conforme mostra a Tabela 1 e o Gráfico 1, dentre os subcritérios analisados, a rastreabilidade do processo e o conhecimento sobre prazos e procedimentos, apresentam o nível máximo de contribuição para a integração entre as gestões orçamentária e de contratações. Já o critério que, segundo a percepção dos respondentes, possui a menor contribuição para a integração entre as duas gestões, é a comunicação entre os sistemas utilizados, a qual possui uma diferença de 45 pontos entre a contribuição real avaliada e a máxima possível.

O segundo pior avaliado é a capacidade de aderência/adaptação do sistema, com uma diferença de 12 pontos entre a contribuição real avaliada e a máxima possível. Por fim, com uma contribuição mais intermediária, tem-se a “capacitação das unidades”, com uma contribuição real avaliada de 149, ou seja, uma diferença de 10 pontos para que este critério alcance sua contribuição máxima. Melhorar esse critério é de fundamental relevância, uma vez que segundo uma das dimensões de Pires e Motta (2013) que garantem a qualidade das compras governamentais, está no o preparo dos agentes públicos que as realizam.

Criterion	SenMax	Sen	SenMin	Percent (%)
1.1 - Rastreabilidade do processos	210	210	-110	25
1.2 - Conhecimento sobre prazos e procedimentos	130	130	-30	25
1.3 - capacidade de aderência/adaptação do sistema	125	113	-25	10
1.4 - Comunicação entre sistemas utilizados	190	145	-90	20
1.5 - Capacitação das unidades	159	149	-59	20
Total	167	155	-67	100

Tabela 1 - Resultado do critério “sistematização do processo”

Isso significa que dentre os subcritérios analisados, rastreabilidade do processo e o conhecimento sobre prazos e procedimentos não demandariam nenhum esforço a ser desempenhado para atingimento do nível máximo de contribuição. Em contrapartida, a comunicação entre os sistemas é o subcritério que demandaria um esforço maior de investimento para implementação de melhorias, já que o nível de qualidade percebido pelos respondentes a respeito desse subcritério está mais distante do ponto máximo.

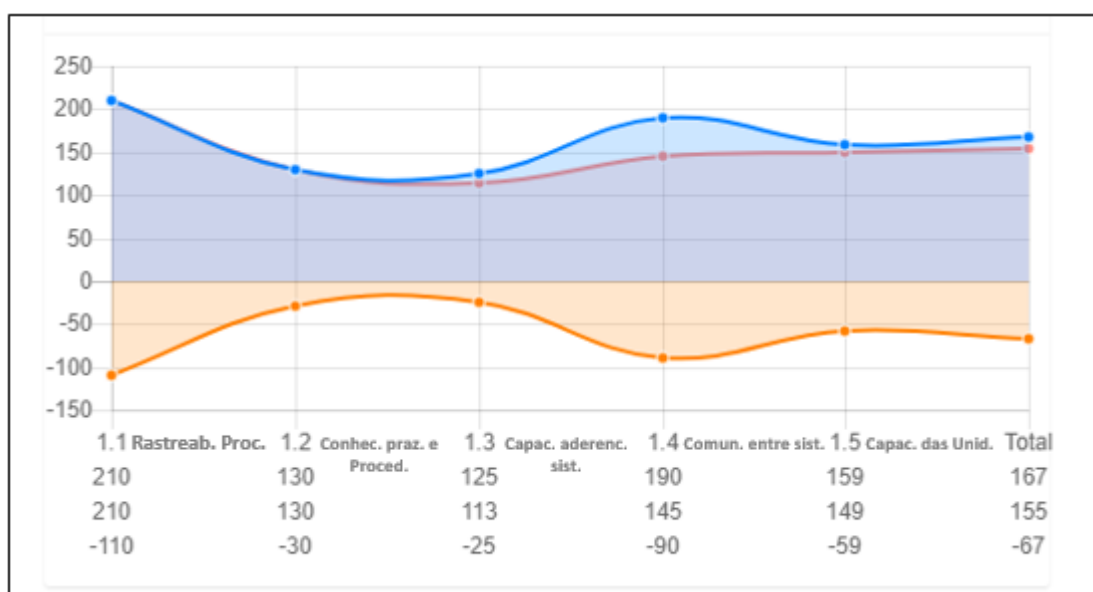


Gráfico 1 - Resultado do critério “sistematização do processo”.

Considerando uma perspectiva global no critério “sistematização do processo”, a qualidade percebida pelos respondentes foi acima do nível mínimo – igual a 155–, enquanto o nível máximo estaria em 167. De modo geral, a contribuição deste critério é bastante significativa, uma vez que a diferença do nível atual para o máximo possível é de 12 pontos.

4.2 Planejamento das compras

No que diz respeito ao subcritério ‘plano de contratação’, foi avaliada questões como a utilização calendário de licitação, indicadores de contratações, compras compartilhadas com outros órgãos, valor estimado compatível com a realidade de mercado e mapa de riscos. Já o subcritério ‘priorização eficiente dos projetos’, tratou de questões como a capacidade de atender as demandas estratégicas do órgão bem como a disponibilidade de relatórios gerenciais de contratações.

Planejamento das compras				
Criterion	SenMax	Sen	SenMin	Percent (%)
2.1 - Plano de contratações	177	162	-77	70
2.2 - Priorização eficiente dos projetos	117	113	-17	30
Total	159	147	-59	100

Tabela 2 - Resultado do critério “planejamento das compras”

Conforme demonstra a Tabela 2 e o Gráfico 2, o subcritério que obteve a pior avaliação foi o plano de contratações, o qual possui uma contribuição atual de 162 e uma diferença de 38 pontos para um nível máximo de contribuição para integração entre as duas gestões (orçamentária e de contratações).

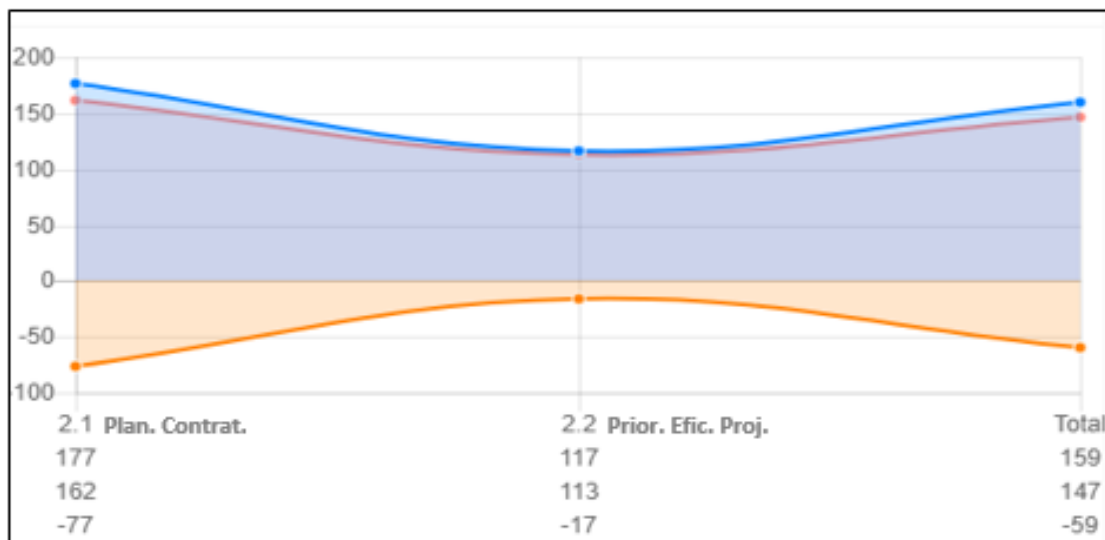


Gráfico 2- Resultado do critério “planejamento das compras”.

Assim, comparado ao plano de contratações, a priorização eficiente dos projetos é o que possui a melhor contribuição para garantir a integração entre as gestões orçamentária e de contratações. Isso implica que, o subcritério plano de contratações demandaria um esforço muito maior, caso os gestores queiram melhorar a integração entre as gestões analisadas.

O fato da “priorização eficiente dos projetos” apresentar um bom desempenho, é um fator considerado positivo, uma vez que como um dos aspectos considerados como determinantes para a qualidade da aplicação do orçamento nas compras, a priorização de projetos contribui diretamente com o exercício da função estabilizadora sugerida por Noblat, Barcelos e De Souza (2014).

Assim, ao priorizar projetos de forma eficiente, o órgão que atua em nome do Estado, deve realizar escolhas orçamentárias que garantam um nível adequado de emprego dos recursos econômicos. A partir análise global do critério ‘planejamento das compras’, é possível visualizar isto.

Este fator foi bem avaliado pelos respondentes como de significativa contribuição, entretanto há uma distância de 12 pontos para o atingimento da contribuição máxima que este critério pode gerar. Dessa forma, na percepção dos órgãos setoriais, priorizar os projetos de forma eficiente é mais importante do que possuir um plano de contratações.

4.3 Gestão dos recursos orçamentários e financeiros

Este critério engloba quesitos como uma alocação adequada dos recursos nas programações orçamentárias; um remanejamento tempestivo dos recursos; a disponibilidade de relatórios gerenciais de orçamento e finanças que sirvam de apoio à uma tomada de decisão embasada; e um nível de execução do orçamento no ano em que ele foi liquidado.

Dentre os subcritérios de análise, conforme demonstra a Tabela 3 e o Gráfico 3, a melhor contribuição para garantir a integração entre as gestões, foi a alocação adequada dos recursos nas programações orçamentárias, ou seja, a distribuição adequada dos recursos frente às diversas demandas e projetos que o órgão possui. O desempenho atual deste subcritério é exatamente igual o desempenho máximo que este pode atingir, o que é positivo considerando a dimensão orçamentária proposta por Pires e Motta (2013), a qual diz cada unidade orçamentária precisa saber priorizar seus gastos de modo a alcançar qualidade.

Nessa alocação, deve-se segundo Araújo e Rodrigues (2012), empregar meios otimizados, que proporcionem à administração, a obtenção da finalidade pretendida sem a existência de desperdício de recursos.

Criterion	SenMax	Sen	SenMin	Percent (%)
3.1 - Alocação adequada dos recursos nas programações orçamentárias	105	105	-5	30
3.2 - Remanejamento tempestivo dos recursos	170	135	-70	10
3.3 - Disponibilidade de relatórios gerenciais de orçamento e finanças	155	128	-55	10
3.4 - Gestão orçamentária alinhada ao fluxo de pagamento	135	118	-35	10
3.5 - Nível de execução do orçamento (no ano em que foi liquidado)	195	148	-95	40
Total	156	129	-55	100

Tabela 3 - Resultado do critério “gestão dos recursos orçamentários e financeiros”.

Em contrapartida, os subcritérios que possuem a menor contribuição para a integração entre as duas gestões, são o remanejamento tempestivo dos recursos e o nível de execução do orçamento no ano em que foi liquidado, com uma diferença do nível máximo em 35 e 47 pontos, respectivamente. Assim, caso o gestor queira realizar mudanças para que estes subcritérios contribuam em seu nível máximo, seria necessário um maior esforço de investimento superior em relação aos outros subcritérios.

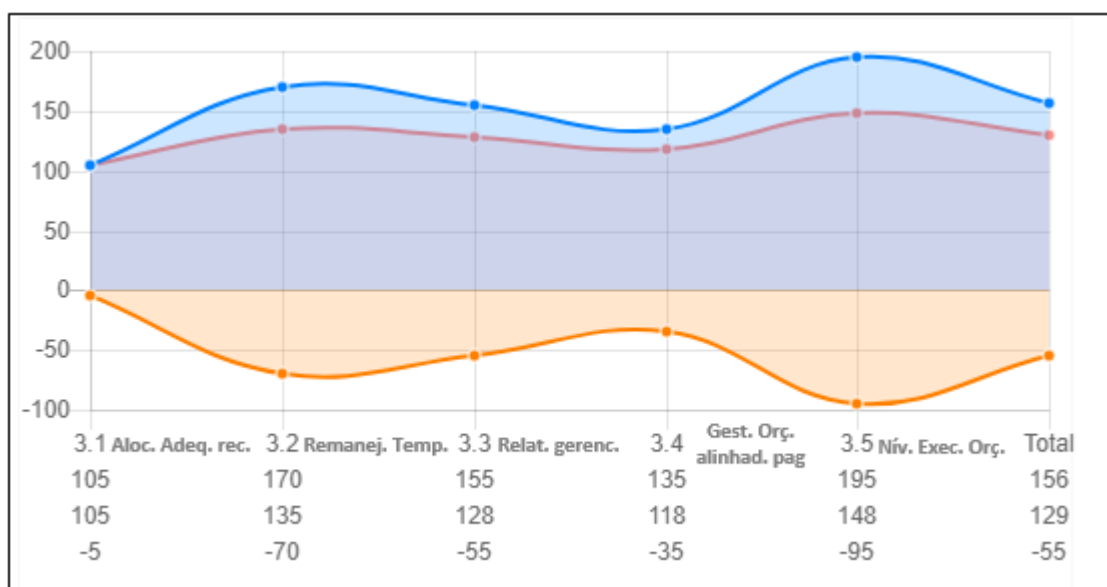


Gráfico 3 - Resultado do critério “gestão dos recursos orçamentários e financeiros”.

Considerando uma análise global, a qualidade do critério “Gestão dos recursos orçamentários e financeiros” está avaliada acima do nível mínimo – igual a 129 - embora o nível máximo esteja em 156, ou seja, uma diferença de 27 pontos. Pode-se inferir, portanto, que há o reconhecimento de que este critério contribui de maneira significativa para a integração entre ambas as gestões.

4.4 Qualidade dos produtos e serviços contratados

Na perspectiva “qualidade dos produtos e serviços contratados”, buscou-se avaliar quesitos como a realização de estudos técnicos preliminares à contratação, ou seja, uma avaliação qualitativa a respeito das diversas opções de soluções para aquela demanda, onde busca-se achar a melhor alternativa entre as diversas possíveis e não necessariamente a alternativa exigida pelo demandante para aquela contratação.

Além disso, buscou-se avaliar a realização de análises jurídicas a fim de verificar a conformidade daquela contratação com os normativos do órgão; a capacidade que aquela contratação terá em suprir a demanda; e reavaliar contratos vigentes e anteriores.

Criterion	SenMax	Sen	SenMin	Percent (%)
4.1 - Realização de estudos técnicos preliminares - Avaliação qualitativa	175	175	-75	30
4.2 - Realização de análises jurídicas (conformidade com o Ato Normativo do Senado Federal)	110	105	-10	10
4.3 - Capacidade de suprir a demanda	140	120	-40	50
4.4 - Reavaliar contratos vigentes e anteriores	200	150	-100	10
Total	154	138	-53	100

Tabela 4 - Resultado do critério “qualidade dos produtos e serviços contratados”.

Nessa perspectiva, conforme apresentado na Tabela 4, o subcritério que apresentou o maior nível de contribuição foi a realização de estudos técnicos preliminares, uma vez que este atinge o valor máximo que se é possível alcançar. Nesse sentido, pode-se inferir que os respondentes consideram que uma análise qualitativa do produto ou serviço a ser contratado, garante um nível maior de integração entre o setor de orçamento e o de compras.

Por outro lado, conforme o Gráfico 4, os subcritérios que atingiram a menor avaliação foram “reavaliar contratos vigentes” e “capacidade de suprir a demanda”, com uma diferença de 50 e 20 pontos do nível máximo, respectivamente. Isso indica que na percepção dos respondentes, somente reavaliar contratos vigentes e anteriores e garantir que a demanda seja atendida não são suficientes para garantir a integração de qualidade entre orçamento e compras.

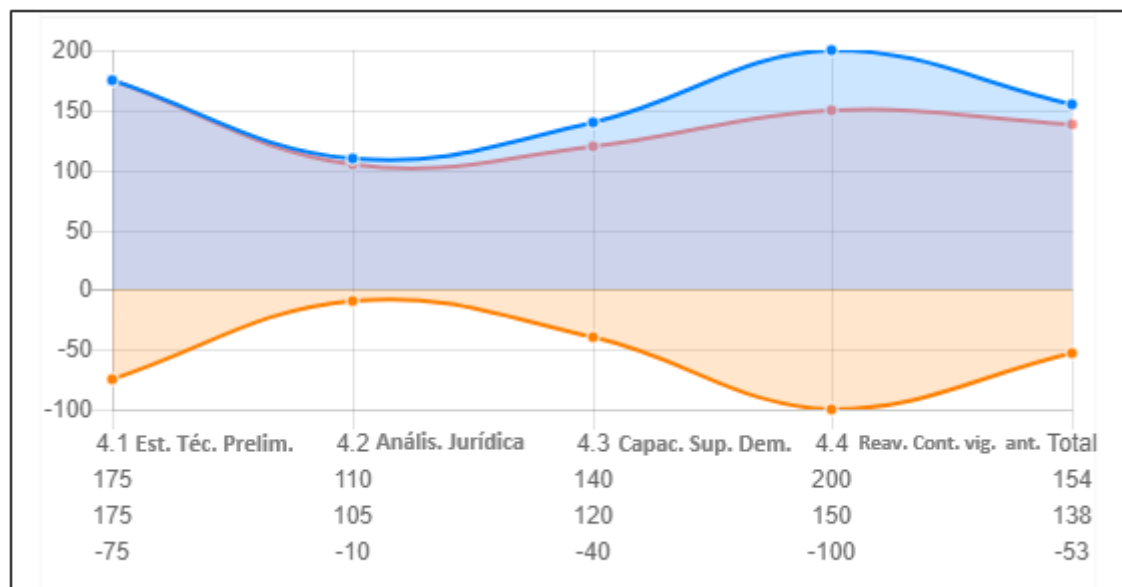


Gráfico 4- Resultado do critério “qualidade dos produtos e serviços contratados”.

Em análise global, a qualidade dos produtos e serviços contratados é um fator relevante para o alinhamento entre essas duas gestões, embora não tenha atingido seu nível máximo de 154.

4.5 Análise dos fatores que contribuem para a integração entre as gestões orçamentária e de contratações

Conforme mostra o Gráfico 5, na percepção do usuário os critérios que foram melhor avaliados foram a sistematização do processo e o planejamento das compras. Isso significa que na visão deles, para que haja integração entre a gestão orçamentária e a gestão de contratações a maior preocupação está no quanto os sistemas se comunicam entre si e possuem a capacidade de se adaptar.

De acordo com os conceitos de *benchmarking*, Oliveira e Bernardes (2017) afirmam a respeito desta ser um meio de identificar oportunidades de melhoria, bem como de buscar as melhores práticas. Assim, como o resultado “sistematização do processo”, pode ser considerada fator de referência ao ser confrontado com demais critérios. Assim, as diversidades e especialidades desenvolvidas neste processo, podem segundo Ferreira e Ghiraldello (2014), auxiliar na obtenção de um maior desempenho, uma vez que o benchmarking busca ideias inovadoras e procedimentos mais eficazes.

Além disso, é muito importante considerar o quanto as pessoas envolvidas no processo são capacitadas e possuem conhecimento sobre as etapas e procedimentos vinculados aos

processos de contratação, corroborando com a dimensão administrativa da qualidade das compras governamentais de Pires e Motta (2013), que diz que as atividades relacionadas as compras devem ser realizadas por gestores públicos que dominem as técnicas de gestão de suprimentos.

Nesse sentido, eles consideram que planejar as compras, embora atualmente esteja com uma avaliação de 12 pontos abaixo do desempenho máximo possível, também é um fator relevante, uma vez que o resultado atual é superior ao nível mínimo. Isso demonstra que apesar de não está operando em seu nível máximo, a qualidade desse critério é percebida e influencia na integração entre as gestões.

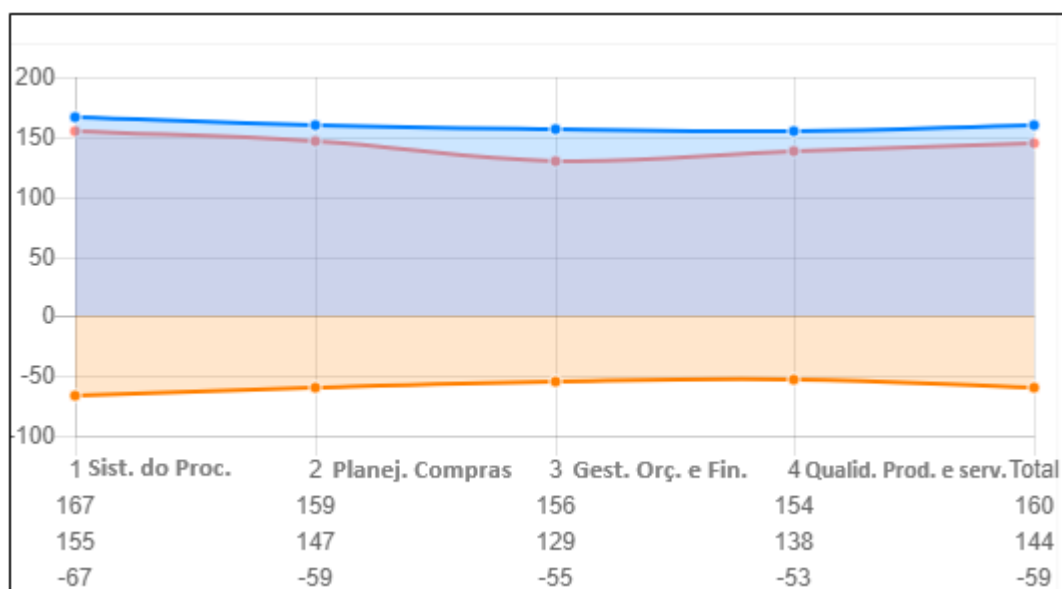


Gráfico 5 - Resultado global dos critérios.

Assim, é importante planejar as contratações de forma que os projetos sejam priorizados de forma eficiente, que se adotem ferramentas como cronograma de contratações, mapeamento dos riscos e indicadores. Além disso, que se busque realizar uma boa estimativa para cada um dos gastos e que sejam cogitadas a possibilidade de realizar compras compartilhadas sempre que possível.

O critério “recursos orçamentários e financeiros”, demonstra o pior desempenho se comparado aos demais critérios, tendo uma distância de 27 pontos do desempenho máximo e indicando um maior esforço a ser despendido na realização de investimentos e melhorias. Apesar deste resultado, é possível verificar que este critério possui relevância para assegurar a integração entre as gestões aqui analisadas, visto que o desempenho está acima do mínimo.

Assim, é fundamental garantir uma alocação adequada dos recursos frente as diversas demandas bem como o remanejamento adequado quando necessário. A consistência entre o planejamento e a execução do orçamento também devem ser consideradas.

No que tange à qualidade dos produtos e serviços contratados, segundo a avaliação dos respondentes, este é o terceiro melhor critério para contribuir com a integração das gestões orçamentárias e de contratações, com desempenho atua percebido de 138 e máximo de 154. Isso permite inferir que mais do que gerir os recursos orçamentários e financeiros, o gestor deve se atentar se aquela contratação realmente irá suprir a demanda do setor bem como se esta considera as melhores alternativas possíveis e respeita os aparatos legais.

4.6 Atendimento aos objetivos propostos

Após realizar a análise dos objetivos da pesquisa e compará-los com os resultados alcançados, é possível evidenciar, conforme mostra o Quadro 5, que foram atingidos todos os objetivos propostos neste estudo.

OBJETIVOS	RESULTADOS	Capítulo
Analisar os principais fatores que afetam a gestão do orçamento público, a gestão de contratações, bem como os fatores que influenciam na sua integração.	Os critérios sugeridos pelos gestores como fundamentais em ambas gestões bem como sua integração: Sistematização do processo; Planejamento das compras; Gestão dos recursos orçamentários e financeiros; e, qualidade dos produtos e serviços contratados.	Capítulos 3
Compreender a integração entre esses processos orçamentário e de contratações.	Considerando a abordagem construtivista, foram realizadas 3 Brainstormings e 1 Grupo Focal, com os decisores do Senado Federal e especialistas na área. Assim, foi possível compreender os critérios relevantes para a integração das gestões orçamentárias e de contratação.	Capítulos 3 e 4
Identificar a percepção das pessoas que executam o orçamento a respeito da qualidade da gestão de compras no setor público.	O nível de qualidade percebido pelos agidos estão acima do mínimo, demonstrando que, embora alguns fatores não atingissem seu nível máximo de contribuição, há qualidade percebida no gasto público federal com contratações.	Capítulo 4

<p>Verificar se a execução do orçamento e o alinhamento com as compras, está de acordo com as necessidades reais do setor solicitante.</p>	<p>A execução do orçamento e o alinhamento com as compras, estão de acordo com as necessidades e expectativas reais dos setores solicitantes, uma vez que as avaliações dos itens considerados pelos gestores como relevantes para propiciar isto, estavam sempre acima do mínimo de relevância.</p>	<p>Capítulo 4</p>
<p>Estruturar o problema de decisão relacionado ao planejamento dos recursos orçamentários e aplicação destes nas compras do Senado Federal;</p>	<p>Foi possível realizar tal estruturação do problema de decisão a partir da realização dos Brainstormings e Grupos Focais realizados com atores com papéis decisórios nas gestões analisadas.</p>	<p>Capítulo 3</p>
<p>Aplicar o Modelo Multicritério de Apoio à Decisão no Senado Federal.</p>	<p>A partir das respostas dos agidos, foi gerado a mediana destas respostas. Posteriormente, foram introduzidas no software que transformou os dados qualitativos em dados quantitativos a partir dos gráficos.</p>	<p>Capítulo 4</p>

Quadro 5 – Atendimento aos objetivos propostos.

5. CONCLUSÃO

A partir desta análise, foi possível facilitar o entendimento a respeito de questões voltadas para a compreensão da qualidade do gasto público federal, considerando a integração entre duas gestões fundamentais na Administração Pública: a gestão orçamentária e a gestão de contratações.

A principal contribuição deste estudo se refere à apresentação de um modelo capaz de auxiliar no processo de tomada de decisões a partir de seus múltiplos resultados possíveis. O modelo utilizado (MCDA-C), propicia um suporte maior à tomada de decisões, uma vez que tornam estas decisões mais embasadas e com grande possibilidade de serem mais assertivas.

Além disso, a aplicação do método permitiu evidenciar aspectos que possuem significância na percepção do gestor e que afetam diretamente a gestão do processo de contratações públicas. Também foi possível avaliar a perspectiva do usuário - os coordenadores e responsáveis das unidades supridoras do Senado Federal, que lidam diretamente com a “ponta do processo” de contratações: a consolidação das demandas.

Foi possível identificar e analisar os principais aspectos que afetam a gestão do orçamento, a gestão dos contratos bem como os fatores que influenciam na sua integração.

Ademais, verificou-se que a execução do orçamento e o alinhamento com as compras, estão de acordo com as necessidades e expectativas reais dos setores solicitantes, uma vez que as avaliações dos itens considerados pelos gestores como relevantes para propiciar isto, estavam sempre acima do mínimo de relevância.

O fato do nível de qualidade percebido pelos agidos estarem acima do “Bom”, considerado como a posição “100” e perto do desempenho máximo demonstra que, embora alguns fatores não atingissem seu nível máximo de desempenho, a qualidade foi percebida de forma maximizada da aplicação do gasto público federal com contratações, pois faltaram apenas 16 degraus para que se chegasse ao nível máximo de desempenho.

Por fim, considera-se como a principal limitação o fato deste estudo ter sido realizado em apenas uma das casas do poder legislativo, o Senado Federal. Sugere-se, assim, que sejam realizados estudos que possam abranger o Poder Legislativo como um todo e se viável, nos demais poderes da União.

Além disso, este estudo se limita apenas a abordagem MCDA-C. Recomenda-se, portanto, que sejam realizados estudos que confrontem os resultados obtidos neste trabalho com

outras ferramentas multicritério de suporte à tomada de decisão, como o Analytic Hierarchy Process (AHP), matriz de Desdobramento da Função Qualidade (QFD) e análise SERVQUAL.

REFERÊNCIA

ABREU, Cilair R.; CÂMARA, Leonor M. **O orçamento público como instrumento de ação governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas de infraestrutura.** Revista de Administração Pública. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321131780002>>. Acesso em: 15 de Março de 2018.

DE ALMEIDA, Alessandro A. M.; SANO, Hironobu; **Biblioteca Digital Fundação Getúlio Vargas: Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos;** Revista De Administração Pública, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/73927/70958>>. Acesso em: 23 de Março de 2018.

ARAÚJO, Anderson Henrique S.; FILHO, José Emilio S.; GOMES, Fábio G.; **Lei de Responsabilidade Fiscal: efeitos e consequências sobre os municípios alagoanos no período 2000-10;** Revista de Administração Pública; Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122015000300739&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 26 de Março de 2018.

ARAÚJO, Leticia M.; RODRIGUES, Maria Isabel A.; **A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos;** Revista do Serviço Público; 2012. Disponível em: <<https://search.proquest.com/central/docview/1916501300?pq-origsite=gscholar/ip?accountid=44316/ip?accountid=44316>>. Acesso em: 02 de Abril de 2018.

ARLBJORN, Jan Stentoft; FREYTAG, Per Vagn; **Public procurement vs private purchasing: Is there any foundation for comparing and learning across the sectors?;** International Journal of Public Sector Management, Vol. 25 Issue: 3, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09513551211226539>>. Acesso em: 22 de Março de 2018.

BRAGA, Gleíza G. A.; OLIVEIRA, Francisco A. G.; FERRAZ, Serafim F. S.; OLIVEIRA, Maria Joselice L.; **O PROCESSO LOGÍSTICO DE COMPRA, ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS;** XVII SEMEAD Seminários em Administração, 2014. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/1315.pdf>>. Acesso em: 28 de março de 2018.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 23 de março de 2018.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 25 de março de 2018.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Dispõe sobre normas gerais de licitações e contratos administrativos no âmbito dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, seção 3, pt, p. 1,

22 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 14 de março de 2018.

BRASIL. Lei Complementar Federal no 101 de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 18 de março de 2018.

BRASIL. Emenda constitucional n.º 19/1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 28 de março de 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Licitações e contratos : orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília : TCU, Secretaria-Geral da Presidência : Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A>> . Acesso em: 28 de março de 2018.

BERGELT, Juliano Barros. **ORÇAMENTO PARTICIPATIVO: uma análise sobre o orçamento público e as conseqüências para a gestão estatal do aumento da participação popular nos processos orçamentários**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração Curso de Especialização em gestão Pública UAB/UFRGS/EA, Porto Alegre /RS, 2012.

CARDOSO, André Luis R.; **A qualidade do Gasto Público: O caso dos Institutos Federais de Educação**; Tese de mestrado; Universidade de Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/20897/1/2016_AndreLuisRabeloCardoso.pdf>. Acesso em: 08 de Abril de 2018.

CARVALHO, João Paulo P.; **Logística E Gestão Da Cadeia De Abastecimento**. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.22/4592>>. Acesso em: 13 de março de 2018.

COLAUTO, Romualdo Douglas; RUAS, Carla Márcia B.; Pires, Rita de Cássia T.; PEREIRA, Paulolinto; **Reflexão sobre as normas de finanças públicas: enfoque sobre concessão de benefícios por meio de renúncia de receitas públicas**; Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 2013. Disponível em <<http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/119/706>>. Acesso em: 23 de março de 2018.

COSTA, Cláudia G. O.; A legalidade e a eficiência nas contratações pela administração pública sob a ótica do Tribunal de Contas da União. Prevenção ou punição?; Revista do TCU, 2011. Disponível em: <<http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/download/159/156>>. Acesso em: 28 de março de 2018.

CHIN-CHUN HSU, KEAH CHOON TAN, SUHAIZA HANIM MOHAMAD ZAILANI, VAIDYANATHAN JAYARAMAN; **Supply chain drivers that foster the development of green initiatives in an emerging economy**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 33 Issue: 6, 2013. Disponível em <<https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2011-0401>>. Acesso em: 22 de março de 2018.

CRUZ, Claudia F.; MACEDO, Marcelo A. S.; SAUERBRONN, Fernanda F.; **RESPONSABILIDADE FISCAL DE GRANDES MUNICÍPIOS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE DE SUAS CARACTERÍSTICAS**; Revista de Administração Pública vol.47 no.6 Rio de Janeiro, 2013. Disponível em <www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000600003&script=sci_arttext>. Acesso em: 18 de março de 2018.

DE OLIVEIRA, Geisa G.; BERNARDES, Mauricio M. e S; **O que é benchmarking?**. In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Julio Carlos de Souza van der (Orgs.). Design em Pesquisa – Vol. I. Porto Alegre: Marcavisual, 2017. p. 110-125.

DA SILVA, Carlos Antônio G.; CROZATTI, Jaime. **A Demonstração do Resultado Econômico na Gestão de Políticas Públicas: Avaliação da Aplicabilidade Pelos Auditores da Secretaria Municipal de Finanças da Prefeitura de São Paulo**. Revista de Contabilidade e Controladoria. Curitiba, 2013. Disponível em: <<http://www.producao.usp.br/bitstream/handle/BDPI/45885/A%20demonstração%20do%20resultado%20econômico%20na%20gestão%20de%20políticas%20públicas%20%20avaliação%20da%20aplicabilidade%20pelos%20auditores%20da%20Secretaria%20Municipal%20de%20Finanças%20da%20Prefeitura%20de%20São%20Paulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em: 08 de Abril de 2018.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R; ROCHA, S.; MARAFON, A. D.; MEDAGLIA, T.A. **Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores**. Produção, v. 23, n. 2, p. 402-421, abr./jun. 2013. Disponível em <www.scielo.br/pdf/prod/v23n2/aop_t6_0006_0628.pdf>. Acesso em: 18 de Abril de 2013.

ENSSLIN, L.; NETO, G. M; NORONHA, S. M. Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas. Florianópolis: Insular, 2001, p. 296.

FERNANDES, Ana Cristina C. B.; ALVES, Marco Antonio; **Planejamento de políticas públicas: uma teoria na definição dos gastos federais**; Revista Negócios em Projeção, 2017. Disponível em <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/803/694>>. Acesso em: 23 de março de 2018.

FERREIRA, Marcela; GHIRALDELLO, Luciane; **O Benchmarking como ferramenta de gestão: um estudo em departamento de viagens corporativas nas empresas**; Revista Gestão & Conhecimento; 2014.

FILHO, Ismael G.; CAMPOS, Fábio; **Análise comparativa da experiência das técnicas criativas Brainstorming e Método 635 a partir da Teoria da Atividade**; Revista dos encontros internacionais de estudos luso-brasileiros em Design e Ergonomia; 2015.

FURLAN, Juliana; CARRARO, Isaias R.; VIEIRA, Guilherme B. B.; BARCELLOS, Paulo F. P.; **LOGÍSTICA INTERNACIONAL E CADEIAS DE SUPRIMENTO GLOBAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**. Sustainable Business International Journal, 2015. Disponível em: <<http://www.sbijournal.uff.br/index.php/sbijournal/article/view/96>>. Acesso em: 13 de março de 2018.

FRICKE, R. M.; BATTISTI, I. D. E.; CORRENTE, A. E. **Métodos Estatísticos e a Administração**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2009.

GALVÃO, Taís F.; PEREIRA, Mauricio G.; **Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração**; Epidemiol. Serv. Saúde; 2014.

GERIGK, Wilson; CLEMENTE, Ademir; **Influência da LRF sobre a Gestão Financeira: Espaço de Manobra dos Municípios Paranaenses Extremamente Pequenos.**; Revista de Administração Contemporânea, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n3/v15n3a09>> . Acesso em: 15 de março de 2018.

GERIGK, Wilson; CLEMENTE, Ademir; **O IMPACTO DA LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL SOBRE A GESTÃO FINANCEIRA DOS PEQUENOS MUNICÍPIOS: O CASO DO PARANÁ**; Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/4416/441642771004/>> . Acesso em: 18 de março de 2018.

KINALSKI, Daniela Dal F., DE PAULA; Cristine C.; PADOIN, Stela Maris de M; NEVES, Eliane T.; KLEINUBING, Raquel E.; CORTES, Laura F.; **Focus group on qualitative research: experience**; Rev. Bras. Enferm.; 2017.

KLEIN, Amarolinda Z.; DA SILVA, Lisiane V.; MACHADO, Lisiane; AZEVEDO, Debora; **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**; São Paulo : Atlas, 2015.

LEITE, Caio C. L.; SOUZA, Reginaldo S.; SILVA, Sheldon W.; PORTUAL, Pedro S. Jr.; OLIVEIRA, Felipe F.; **A LOGÍSTICA E A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: Um estudo de caso de uma empresa da região do Sul de Minas Gerais**; XIV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET; Resende/RJ, 2015.

LINHARES, Fabricio; PENNA, Christiano; BORGES, Glenda; **Os efeitos da Lei de Responsabilidade Fiscal no endividamento dos municípios do Piauí**; Revista de Administração Pública; Rio de Janeiro; 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000600002&script=sci_arttext>. Acesso em: 26 de Março de 2018.

LIMA, F. S.; RODRIGUES, E. C. C.; SILVA, R. B.; PEÑA, C. R. **Usabilidade das tecnologias de informação e comunicação no sistema BRT-DF - Uma análise construtivista da percepção do usuário**. Revista Gestão Industrial (Online), v. 12, p. 162-178, 2016.

LIMA, Valderice M.; COSTA, Abimael de Jesus B.; SILVA, Amilton Paulino; **ESTUDO DE CASO DA LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO OESTE DOS CORREIOS**; Revista de pós-graduação da UNIABEU, Gestão & Sociedade Belford Roxo v. 2, Número 1, 2013. Disponível em <<http://revista.uniabeu.edu.br/index.php/gs/article/view/1091>>. Acesso em: 13 de março de 2018.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria; **Metodologia científica**; 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

MPOG. Manual técnico de orçamento MTO. Edição 2018. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento-1/informacoes-orcamentarias/arquivos/MTOs/mto_atual.pdf/view>. Acesso em: 23 de março de 2018.

NASCIMENTO, Gruwer Maciel; **O IMPACTO ESTRATÉGICO DO BENCHMARKING NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**; Revista outras palavras; 2013.

NOBLAT, Pedro Luiz D.; BARCELOS, Carlos Leonardo K.; DE SOUZA Bruno Cesar G.; **Apostila Orçamento Público Conceitos Básicos**; Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2170/1/Or%C3%A7amento%20P%C3%ABlico%20Conceitos%20B%C3%A1sicos%20-%20M%C3%B3dulo%20%20%281%29.pdf>>. Acesso em: 23 de março de 2018.

OLIVEIRA, Bernardo Carlos S. C. M., LUZIO DOS SANTOS, Luis Miguel, **Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável**. Revista de Administração Pública - RAP, 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241033756009>>; Acesso em: 14 de março de 2018.

Painel de Compras do Governo ; Disponível em: <<http://painelcompras.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensoc.htm?document=PaineldeCompras.qvw&host=QVS@17-0112-b-ias04&anonymous=true>> . Acesso em: 01 de Abril de 2018.

PIRES, Valdemir; MOTTA, Alexandre R.; **Dimensões da qualidade das compras governamentais: um enfoque para o combate ao desperdício passivo no uso dos recursos públicos**; Revista TCE-PE; Recife; 2013. Disponível em: <http://periodicos.tce.pe.gov.br/seer/ojs-2.3.6/index.php/Revista_TCE-PE/article/view/1177/1092>. Disponível em: 08 de Abril de 2018.

RAFAEL, J. G. O.; RODRIGUES, E. C. C.; DA SILVA, R. B. **Análise multicritério para avaliação comparativa entre os sistemas de transporte público coletivo de Brasília e de Estocolmo: a percepção do usuário** - DOI: 10.5102/un.gti.v6i1.3869. Universitas: Gestão e TI, v. 6, p. 41-50, 2016.

Relatório de economicidade do Senado Federal; Disponível em: https://www.senado.gov.br/senado/datasenado/arquivos_transparencia/painel/default.asp?s=1&a=2017. Acesso em: 13 de maio de 2018.

RIBEIRO, Cássio G.; JÚNIOR, Edmundo Inácio; **Mensurando o mercado de compras governamentais brasileiro**; Caderno de Finanças Públicas; Brasília; 2014. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/cadernos-de-financas-publicas-1/mensur_merc_compras.pdf> . Acesso em: 01 de Abril de 2018.

RODRIGUES, Evaldo Cesar C.; **Metodologia para investigação da percepção das inovações na usabilidade do sistema metroviário: uma abordagem antropotecnológica**. 2014. xxii, 262 f., il. Tese (Doutorado em Transportes)—Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello; 3. ed.; São Paulo: Atlas, 2009.

SÁ, Mateus S.; NETO, Isaías S. A.; BATISTA, Júlio. C. P; MENDONÇA, Luciana C. U.; LEITE, Danielle T. B. S. **Gestão da Logística Reversa nas empresas de E-commerce: Um Estudo de caso na Empresa de Autopeças Casa Das Oficinas**. I Congresso de Gestão, negócio e Tecnologia da informação. Anais. Universidade Tiradentes – Campus Farolândia e Centro, 2017.

SALVADOR, Evilásio; TEXEIRA, Sandra O.; **ORÇAMENTO E POLÍTICAS SOCIAIS: metodologia de análise na perspectiva crítica**. Revista de Políticas Públicas. 2014.

DOS SANTOS, Antonio Marcos F.; **Biblioteca digital Fundação Getúlio Vargas: ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS: UM ESTUDO SOBRE OS MUNICÍPIOS PARANAENSES**; Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo; 2017. Disponível em:<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18866/TESE%3dANTONIO%20MARCOS%3dFINAL%3dREVISADA1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>; Acesso em: 21 de março de 2018.

SANTOS, R. F. D. **Orçamento público**. BDJur, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/27494>>. Acesso em: 12 de março de 2018.

SILVA, Clicia R.; SANTOS, Josué S.; **ORÇAMENTO PÚBLICO: A DEMOCRATIZAÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO**; Revista Polidisciplinar eletrônica da faculdade Guairacá, Rio de Janeiro /RJ, 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/22621461-Orçamento-publico-a-democratizacao-do-processo-orcamentario-a-partir-da-experiencia-do-orcamento-participativo.html>>. Acesso em: 12 de março de 2018.

DA SILVA, Jociléia N.; LEBRE, Larissa Cristina da C.; DA COSTA, Lilia O.; **PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA: EFETIVIDADE NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS NO PROGRAMA DE CADASTRO AMBIENTAL RURAL DE CADASTRO AMBIENTAL RURAL NA SEDAM –RO**;

Diálogos: Economia e Sociedade, Porto Velho, v. 2, n. 1, 2018. Disponível em: <<http://dialogos.saolucas.edu.br/index.php/REDIAL/article/view/25/19>>. Acesso em: 22 de março de 2018.

SOARES, Leandro. **LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: CONCEITOS E DIFERENÇAS**; Centro Universitário Augusto Motta - UNISUAM, Rio de Janeiro /RJ, 2015.

SOARES, Maurélio; SCARPIN, Jorge Eduardo; **Controle Interno na Administração Pública: Avaliando sua Eficiência na Gestão Municipal**; UNOPAR Científica, Ciência Jurídica Empresarial, Londrina, v. 14, n. 1, 2013.

SOUSA, Cinthia Maria V. S.; DIAS, Alexandre A.; **EVOLUÇÃO EM GESTÃO DE COMPRAS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DOS MARCOS INOVADORES DA GERÊNCIA DE COMPRAS DA COMPESA**. Revista FACEB- Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v.18, n.2 - p.167-182, 2015. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/1049/856>>. Acesso em: 13 de março de 2018.

SOUZA, Rosângela Aparecida; SILVA, Danilo Oliveira; **OS PARADIGMAS 4E'S DA GESTÃO PÚBLICA: EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, EFETIVIDADE E ECONOMICIDADE**; XII Simpósio de Ciências Aplicadas da FRIT; 2015. Disponível em: <http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/nQNRcydBfojPkZm_2017-1-17-19-18-27.pdf> . Acesso em: 28 de março de 2018.

SCHWARTZ JÚNIOR, CHERUBIN H.; Jurisdição e eficiência aplicabilidade do princípio constitucional da eficiência à atividade jurisdicional: reflexões acerca do fenômeno da judicialização e da agenda da celeridade; Tese (Mestrado Profissional Em Poder Judiciário Fgv Direito Rio); Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8556/DMPPJ%20-%20CHERUBIN%20HELCIAS%20SCHWARTZ%20JUNIOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em: 28 de março de 2018.

Tavares, Marcelo; **Estatística aplicada à administração**; Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração - UFSC; Brasília, 2011.

Transparência da Câmara dos Deputados; Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/transparencia/licitacoes-e-contratos/licitacoes-e-compras-diretas/todas-as-modalidades>>. Acesso em: 13 de maio de 2018.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; **Apostila Gestão Orçamentária e Financeira**; Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2445/1/Apostila%20-%20GOF%20-%202016%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 23 de março de 2018.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair V.;. **Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2011, vol.45, n.2, pp.401-433. ISSN 0034-7612. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000200006>>. Acesso em: 13 de março de 2018.

VAZ, José Carlos; LOTTA, Gabriela S.; **A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil.** Revista de Administração Pública, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>>. Acesso em: 18 de março de 2018.

Vilhena, Renata Maria de Paes; Hirle, Ana Luiza Camargo; **Gestão De Compras e Qualidade do Gasto Público: A Experiência de Minas Gerais com o Planejamento de Compras e a Integração da Gestão de Compras à Gestão Orçamentária;** VI Congresso CONSAD de Gestão Pública; 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes; **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração;** Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB,2009.

APÊNDICES

Apêndice A – Quadro de nível de esforço

PVF	Subcritério PVF 1	Subcritério PVE 2	Maior Esforço entre os SubPV Fs 2	MAIOR NÍVEL DE ESFORÇO ENTRE OS PVF 1	NÍVEL DE ESFORÇO PVF	Geral
1.Sistematização do processo de contratação	1.1. Rastreabilidade do processo			(1)	(1)	1
	1.2. Conhecimento sobre prazos e procedimentos			(4)		17
	1.3. Comunicação entre sistemas			(2)		5
	1.4. Capacitação das unidades	1.5.2. treinamento e mobilização	(1)	(3)		10
		1.5.3. manualização física e eletrônica	(2)			13
2. Planejamento das compras	2.1. Plano de contratação	2.1.1. Calendário de licitação	(2)	(1)	(2)	6
		2.1.2. Indicadores de contratação	(3)			7
		2.1.3. Compras compartilhadas	(1)			2
		2.1.4. Valor estimado compatível com as disponibilidades orçamentárias	(5)			14
		2.2.5. Mapa de riscos	(4)			11
	2.2. Priorização eficiente dos projetos	2.2.1. Atender as demandas estratégicas	(2)	(2)		19
		2.3.2. Disponibilidade de relatórios gerenciais de contratações	(1)			18
3. Planejamento dos recursos orçamentários e financeiros	3.1. Alocação adequada dos recursos nas programações orçamentárias			(5)	(4)	21
	3.2. Remanejamento tempestivo dos recursos			(2)		9
	3.3. Disponibilidade de relatórios gerenciais de orçamento e finanças			(3)		12
	3.4. Gestão orçamentária alinhada ao fluxo de pagamento			(4)		16
	3.5 Nível de execução do orçamento (ano de liquidação)			(1)		4
4.Produtos serviços contratados e	4.1. Realização de Estudos técnicos preliminares - Av. Qualitativa			(2)	(3)	8
	4.2. Realização de análises jurídicas (Conformidade com o ato do Senado)			(4)		20
	4.2. Capacidade de suprir a demanda			(3)		15
	4.4. Reavaliar contratos vigentes e anteriores			(1)		3

Apêndice B – Formulário de Avaliação pelos usuários



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E POLÍTICAS PÚBLICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO SOBRE A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E DA GESTÃO DE CONTRATAÇÕES

Prezado (a) servidor (a): Este questionário possui fins acadêmicos sobre a QUALIDADE DA APLICAÇÃO DO ORÇAMENTO NA GESTÃO DE CONTRATAÇÕES FEDERAIS

Instruções: Preencha os dados demográficos e marque um “X” nos itens de acordo com sua percepção.

Instituição Avaliada: SENADO FEDERAL

Setor avaliado: _____

Sexo:	Faixa etária:	Grau de instrução:	Cargo	Experiência no setor
Masculino () Feminino ()	() 18 a 25 anos () 26 a 35 anos () 36 a 45 anos () 46 a 55 anos () Mais de 55 anos	() Fundamental () Médio () Superior () Pós-Graduação () Mestrado () Doutorado	() Nível operacional () Nível tático () Nível estratégico	() Até 5 anos () 6 a 10 anos () 11 a 20 anos () 21 a 30 anos () mais de 30 anos

- Responda os itens de acordo com sua percepção, utilizando a escala abaixo:

N1	N2	N3	N4	N5
NÃO CONTRIBUI	NÃO CONHECE	POUCA CONTRIBUIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO MODERADA	FUNDAMENTAL CONTRIBUIÇÃO

Qual a relevância dos seguintes fatores para garantir que a gestão do orçamento esteja alinhada à gestão de contratação pública? (integração entre orçamento e compras públicas)		N1	N2	N3	N4	N5
Sistematização do processo	1.1. Rastreabilidade do processo.					
	1.2. Conhecimento sobre prazos e procedimentos					
	1.3. Capacidade de adaptação do sistema					
	1.4. Comunicação entre sistemas utilizados.					
	1.5.1. Treinamento e mobilização					

	1.5. Capacitação das Unidades	1.5.2 Manualização física e eletrônica					
Planejamento das compras	2.1. Plano de contratação	2.1.1 Calendário de licitação.					
		2.1.2 Indicadores de contratação.					
		2.1.3 Compras compartilhadas.					
		2.1.4. Valor estimado compatível com a realidade do mercado.					
		2.1.5. Mapa de riscos.					
	2.2. Priorização eficiente dos projetos	2.2.1. Atender as demandas estratégicas.					
		2.2.2. Disponibilidade de relatórios gerenciais de contratações.					
Gestão dos recursos orçamentários e financeiros	3.1. Alocação adequada dos recursos nas programações orçamentárias.						
	3.2. Remanejamento tempestivo dos recursos.						
	3.3. Disponibilidade de relatórios gerenciais de orçamento e finanças.						
	3.4. Gestão Orçamentária alinhada ao fluxo de pagamento.						
	3.5. Nível de execução do orçamento (no ano em que foi liquidado)						
Qualidade dos produtos e serviços contratados	4.1. Realização de estudos técnicos preliminares – Avaliação Qualitativa.						
	4.2. Realização de Análises jurídicas (Conformidade com Ato normativo do Senado).						
	4.3. Capacidade de suprir a demanda.						
	4.4. Reavaliar contratos vigentes e anteriores.						

Apêndice C – Tabulação dos resultados do questionário

N1	N2	N3	N4	N5
NÃO CONTRIBUI	NÃO CONHECE	POUCA CONTRIBUIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO MODERADA	FUNDAMENTAL CONTRIBUIÇÃO

		Qual a relevância dos seguintes fatores para garantir que a gestão do orçamento esteja alinhada à gestão de contratação pública?						
		N1	N2	N3	N4	N5	Mediana	Posição
Sistematização do processo	1.3. Rastreabilidade do processo.	1	3	4	13	28	28	N5
	1.4. Conhecimento sobre prazos e procedimentos	0	2	4	14	29	29	N5
	1.3. Capacidade de adaptação do sistema	1	4	12	20	12	20	N4
	1.4. Comunicação entre sistemas utilizados.	0	2	9	21	17	21	N4
	1.5. Capacitação das Unidades	0	2	3	17	27	17	N5
	1.5.1. Treinamento e mobilização	1	1	6	30	11	30	N4
Planejamento das compras	2.1. Plano de contratação	3	4	4	13	25	25	N5
	2.1.1 Calendário de licitação.	2	3	11	22	11	22	N4
	2.1.2 Indicadores de contratação.	3	7	15	17	7	17	N4
	2.1.3 Compras compartilhadas.	2	1	6	16	24	24	N5
	2.1.4. Valor estimado compatível com a realidade do mercado.	1	3	8	28	9	28	N4
	2.1.5. Mapa de riscos.	1	0	3	12	33	33	N5
	2.2. Priorização	1	0	3	12	33	33	N5
2.2.1. Atender as demandas estratégicas.								

	eficiente dos projetos	2.2.2. Disponibilidade de relatórios gerenciais de contratações.	0	4	0	30	15	30	N4
Gestão dos recursos orçamentários e financeiros		3.1. Alocação adequada dos recursos nas programações orçamentárias.	1	6	1	12	29	29	N5
		3.2. Remanejamento tempestivo dos recursos.	1	3	18	17	20	17	N4
		3.3. Disponibilidade de relatórios gerenciais de orçamento e finanças.	2	1	6	25	14	25	N4
		3.4. Gestão Orçamentária alinhada ao fluxo de pagamento.	0	7	9	13	19	13	N4
		3.5. Nível de execução do orçamento (no ano em que foi liquidado)	4	4	6	22	13	22	N4
Qualidade dos produtos e serviços contratados		4.1. Realização de estudos técnicos preliminares – Avaliação Qualitativa.	1	0	1	17	30	17	N5
		4.2. Realização de Análises jurídicas (Conformidade com Ato normativo do Senado).	2	4	6	16	21	16	N4
		4.3. Capacidade de suprir a demanda.	1	0	5	24	19	24	N4
		4.4. Reavaliar contratos vigentes e anteriores.	0	1	10	25	13	25	N4

ANEXOS

ANEXO A – Submissão em Revista Nacional

Capa > Usuário > Autor > **Submissões Ativas**

NOTIFICAÇÕES

Visualizar
Gerenciar

USUÁRIO

Logado como:
joysevf
Meus periódicos
Perfil
Sair do sistema

IDIOMA

Selecione o idioma
Português (Brasil) ▼
Submeter

TAMANHO DE FONTE

A+ A A-

AUTOR

SUBMISSÕES
Ativo (1)
Arquivo (0)
Nova submissão

SUBMISSÕES ATIVAS

ATIVO ARQUIVO

ID	MM-DD ENVIADO	SEÇÃO	AUTORES	TÍTULO	SITUAÇÃO
7525	07-23	AT	França, Rodrigues, Lima	QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO FEDERAL: GESTÕES ORÇAMENTÁRIAS...	Aguardando designação

1 a 1 de 1 itens

INICIAR NOVA SUBMISSÃO

[CLIQUE AQUI](#) para iniciar os cinco passos do processo de submissão.

BASES INDEXADAS

WEB OF SCIENCE® | .periodicos. | ProQuest | EBSCO | DOAJ | LIBRARY OF CONGRESS
latindex | GIF | DRJI | e-revist@s | ibict
IZOR | University of Zurich | ABECE | iis

HOLOS IN THE WORLD

GEOSCIENCE e-JOURNALS
Previous | Random | Next | List

Anexo B – Aceite e Apresentação no VI Congresso Científico de Administração – CRA DF



CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

VI CONGRESSO CIENTÍFICO DOS PROFISSIONAIS, ESTUDANTES E PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

CLASSIFICAÇÃO DOS ARTIGOS E PÔSTER

Atendendo ao edital do VI Congresso Científico dos Profissionais, Estudantes e Professores de Administração do Distrito Federal, a avaliação final dos trabalhos foi realizada pelo comitê científico, constituído por pesquisadores e professores de áreas relacionadas à Administração.

Após avaliação final de todos os trabalhos científicos, o comitê decide pela classificação de **11 trabalhos** para apresentação no congresso na categoria Artigo, sendo, **10 (dez)** trabalhos Graduação e **01 (um)** trabalho da Pós-Graduação.

Trabalhos **CLASSIFICADOS** na categoria **GRADUAÇÃO** para apresentação no congresso:

Título do artigo	Instituição de Ensino	Apresentação
Compras Governamentais - Anulação e revogação por inconformidade com os princípios da Administração Pública	Projeção	Apresentação
Diagnóstico de Ações coletivas Rurais do Distrito Federal Um estudo logístico	UNB	Apresentação
Organizações Logísticas Unidades de Recebimento e Distribuição de Alimentos no Distrito Federal	UNB	Apresentação
Desafio na Administração Pública Federal Integração das gestões orçamentária e de contratações	UNB	Apresentação
Reflexos da crise econômica de 2008 a 2017 sobre a capacidade de liquidez do segmento de Mineração Brasileiro: Um estudo de caso	UDF	Apresentação
Análise da Aplicação da Logística Reversa de Resíduos no Serviço de Saúde Uma revisão em estabelecimento de saúde brasileiros	UNB	Apresentação
Análise dos trade-offs logística entre armazenagem e transporte um estudo em empresas de matérias de construção	UNB	Apresentação
A avaliação do Suporte Operacional do 8°. Fórum Mundial da Água	UNB	Apresentação
Desafio na Administração Pública: Uma Análise da Logística reversa de Pós-consumo em Unidade Escolares Públicas	UNB	Apresentação
Comportamento Organizacional um estudo sobre a liderança como fator crítico do clima organizacional nas instituições privadas do Distrito Federal	Centro Universitário Projeção	Apresentação