



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



GIOVANNI D'ASSUNÇÃO SILVA

**PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA DE
ABORDAGEM DE GESTÃO POR MEIO DO AHP EM UM INSTITUTO FEDERAL**

**VITÓRIA-ES
2023**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



GIOVANNI D'ASSUNÇÃO SILVA

**PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA DE
ABORDAGEM DE GESTÃO POR MEIO DO AHP EM UM INSTITUTO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Wellington Gonçalves

**VITÓRIA-ES
2023**

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

S586p Silva, Giovanni D'Assunção, 1979-
Planejamento de contratações de serviços : uma proposta de abordagem de gestão por meio do AHP em um Instituto Federal / Giovanni D'Assunção Silva. - 2023.
194 f. : il.

Orientador: Wellington Gonçalves.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração Pública. 2. Licitação pública. 3. Planejamento. 4. Tomada de decisões. I. Gonçalves, Wellington. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



GIOVANNI D'ASSUNÇÃO SILVA

**PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS: UMA
PROPOSTA DE ABORDAGEM DE GESTÃO POR MEIO DO AHP EM
UM INSTITUTO FEDERAL**

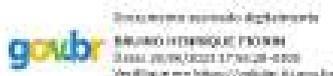
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 20 de junho de 2023.

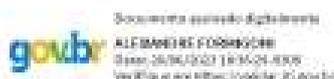
COMISSÃO EXAMINADORA



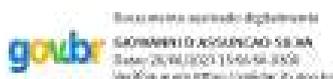
Prof.Dr. Wellington Gonçalves
Orientador – PPgGP/Ufes



Prof.Dr. Bruno Henrique Fiorin
Membro Interno – PPgGP/UFES



Prof.Dr. Alexandre Formigoni
Membro Externo – CEETEP'S



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família amada, Alzirene, Luiz Fernando e Guilherme, que, incondicionalmente, seguiram comigo nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que me guiou e sustentou no decorrer dessa trajetória, principalmente nos momentos em que a exaustão tentou se aproximar.

Expresso minha profunda gratidão à minha esposa, Alzirene, pelas valiosas contribuições e por sempre me incentivar a acreditar no resultado, e aos meus filhos, Luiz Fernando e Guilherme, que souberam compreender as minhas ausências durante esse período de formação.

Agradeço aos meus irmãos, pois, nos momentos árduos, nossa união assegurou condições para que eu continuasse meus estudos. Em especial, à minha mãe que, dentro dos limites da sua simplicidade, nunca mediu esforços para que eu estudasse, sempre me mostrando que a educação é o melhor caminho para o desenvolvimento pessoal.

Ao professor Dr. Wellington Gonçalves, meu agradecimento particular. Dono de um otimismo contagiante, sua condução foi primordial para a conclusão desta dissertação. Obrigado por compartilhar seu conhecimento, pelo apoio e prestatividade.

Agradeço igualmente aos professores Dr. Bruno Henrique Fiorin e Dr. Alexandre Formigoni por aceitarem participar da banca e pelas valiosas contribuições para a escrita deste trabalho.

Também registro meu agradecimento à Universidade Federal do Espírito Santo e ao Instituto Federal do Espírito Santo, que proporcionaram a oportunidade de ampliar minha formação pessoal e profissional.

RESUMO

SILVA, Giovanni D'Assunção. **Planejamento de contratações de serviços: uma proposta de abordagem de gestão por meio do AHP em um Instituto Federal.** 2023. 194 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2023.

As instituições que compõem a Administração Pública Federal, de maneira geral, utilizam parte significativa do seu recurso orçamentário com contratações de serviços, os quais são executados por empresas privadas sob o regime de execução indireta. Tais contratações devem ser previamente planejadas e, para tanto, é imperioso que os servidores responsáveis observem o arcabouço jurídico, que tem como principal dispositivo legal a Instrução Normativa nº 05/2017. O princípio da legalidade vincula as ações dos gestores à necessidade de observância legislativa e tais agentes se veem diante de diversos fatores que interferem na tomada de decisão no que diz respeito ao planejamento de contratações de serviços. Considerando o exposto, o presente trabalho apresenta como objetivo principal propor uma abordagem de gestão que auxilie as diversas tomadas de decisão de gestores de instituições e órgãos federais responsáveis pelo planejamento de contratações de serviços. Como suporte a essa investigação, foi realizado exame da legislação que disciplina o planejamento de contratações de serviços, bem como levantamento dos apontamentos feitos pela literatura sobre as variáveis de interferência. Para a unidade de trabalho, foram selecionados 22 *campi* e a Reitoria do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). Com referência aos métodos e procedimentos, foi empregado um *survey*, sendo utilizado o questionário como técnica de coleta de dados. A amostra válida constituiu-se de 63 respondentes, entre os servidores que foram designados para compor equipe ou comissão de planejamento de contratações de serviços no âmbito da unidade de pesquisa. Adicionalmente, foi utilizado o método multicritério *Analytic Hierarchy Process* (AHP) para apoiar a elaboração da abordagem de gestão. Dessa forma, por meio do AHP e com base no julgamento dos *stakeholders*, foi possível hierarquizar os principais fatores, subfatores e alternativas que impactam no planejamento de serviços de contratações a fim de auxiliar os gestores na tomada de decisão. Dentre os resultados, o fator “Aderência às normas” (NOR) apresentou ampla preferência entre os *stakeholders* (66,4%), com destaque para o subfator “Existência de instrumentos formais internos” (EIF), que teve 47% de preferência considerando o ranking geral dos subfatores. Com relação às alternativas, “Definir processos de trabalho” (ALT 2) obteve 58,7% da preferência de acordo com o julgamento dos *stakeholders*. Outro importante aspecto do resultado refere-se à criação de instrumentos que contribuam para o alcance da eficiência no processo de contratação de serviços. Associado a isso, encontra-se a capacitação dos servidores diretamente envolvidos como fator essencial. O produto técnico-tecnológico desenvolvido ao final do trabalho consiste em um relatório técnico com apontamentos para auxiliar gestores de instituições e órgãos federais nas tomadas de decisão inerentes aos processos de planejamento de contratações de serviços regidas pela Instrução Normativa nº 05/2017.

Palavras-chave: Gestão Pública; Planejamento de Contratações de Serviços; *Analytic Hierarchy Process*.

ABSTRACT

SILVA, Giovanni D'Assunção. **Planning of service contracts: a proposal for a management approach through AHP in a Federal Institute.** 2023. 194 f. Dissertation (Professional Master's Degree in Public Management) – Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2023.

The institutions that make up the Federal Public Administration, in general, use a significant part of their budgetary resources with contracting services, which are executed by private companies under the indirect execution regime. Such contracts must be previously planned and, for this, it is imperative that the responsible servers observe the legal framework, which has as its main legal device the Normative Instruction No. 05/2017. The principle of legality links the actions of managers to the need for legislative compliance and such agents are faced with several factors that interfere in decision-making with regard to the planning of service contracts. Considering the above, the present work presents as main objective to propose a management approach that assists the various decision-making of managers of institutions and federal agencies responsible for planning the contracting of services. In support of this investigation, an examination of the legislation that governs the planning of service contracts was carried out, as well as a survey of the notes made by the literature on the interference variables. For the work unit, 22 campuses and the Rectory of the Federal Institute of Espírito Santo (IFES) were selected. With reference to the methods and procedures, a survey was used, and the questionnaire was used as a data collection technique. The valid sample consisted of 63 respondents, among the servers who were assigned to compose a team or committee for planning the contracting of services within the scope of the research unit. Additionally, the multicriteria Analytic Hierarchy Process (AHP) method was used to support the development of the management approach. Thus, through the AHP and based on the judgment of the stakeholders, it was possible to rank the main factors, subfactors and alternatives that impact on the planning of contracting services in order to assist managers in decision making. Among the results, the factor "Adherence to standards" (NOR) showed a wide preference among stakeholders (66.4%), with emphasis on the subfactor "Existence of internal formal instruments" (EIF), which had 47% preference considering the general ranking of the subfactors. Regarding the alternatives, "Define work processes" (ALT 2) obtained 58.7% of the preference according to the judgment of the stakeholders. Another important aspect of the result refers to the creation of instruments that contribute to the achievement of efficiency in the process of contracting services. Associated with this is the training of the servers directly involved as an essential factor. The technical-technological product developed at the end of the work consists of a technical report with notes to assist managers of institutions and federal agencies in the decision-making inherent to the planning processes of contracting services governed by Normative Instruction nº 05/2017.

Keywords: Public Management; Planning of Service Contracts; Analytic Hierarchy Process.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E INFOGRÁFICO

Figura 1 - Etapas do planejamento de contratação de serviços.....	31
Figura 2 - Procedimentos para elaboração do Planejamento da Contratação.....	34
Figura 3 - Estrutura geral do método AHP	47
Figura 4 - Etapas da implementação do método AHP	48
Figura 5 - Resultado do julgamento dos <i>stakeholders</i>	143
Figura 6 - Comparação de fatores	144
Figura 7 - Comparação de subfatores – fator “Competência”	144
Figura 8 - Comparação de subfatores – fator “Estrutura organizacional”	144
Figura 9 - Comparação de subfatores – fator “Aderência às normas”	145
Figura 10 - Comparação de alternativas.....	145
Figura 11 - Resultado final dos julgamentos	147
Figura 12 - Resultado dos julgamentos (+ 5% no fator COM)	147
Figura 13 - Resultado dos julgamentos (- 5% no fator COM)	147
Figura 14 - Resultado final dos julgamentos	148
Figura 15 - Resultado dos julgamentos (+ 5% no fator EST).....	148
Figura 16 - Resultado dos julgamentos (- 5% no fator EST).....	148
Figura 17 - Resultado final dos julgamentos	149
Figura 18 - Resultado dos julgamentos (+ 5% no fator NOR).....	149
Figura 19 - Resultado dos julgamentos (- 5% no fator NOR).....	149
Gráfico 1 - Planejamento de contratações de serviços.....	69
Gráfico 2 - Aderência às normas (NOR): subfatores	70
Gráfico 3 - Ranking de subfatores	72
Gráfico 4 - Competência (COM): subfatores.....	74
Gráfico 5 - Estrutura organizacional (EST): subfatores.....	75
Gráfico 6 - Planejamento de contratações de serviços: alternativas.....	77
Infográfico 1 - Síntese do perfil da amostra.....	67

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Y

Quadro 1 - Artefatos do planejamento da contratação de serviços34

Quadro 2 - Objetivos geral e específicos53

Quadro 3 - Fonte e natureza dos dados55

Quadro 4 - Matriz de fatores, subfatores e alternativas para aplicação do AHP59

Quadro 5 - Dissertações relacionadas ao tema em estudo95

Quadro 6 - Artigos científicos relacionados ao tema em estudo98

YTabela 1 - Escala fundamental do método AHP

Tabela 2 - Índice Randômico (IR) estimado por Saaty.....50

Tabela 3 - Alfa de Cronbach, *missing values* e *outliers*..... 139

Tabela 4 - Perfil da amostra 141

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
APF	Administração Pública Federal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisas
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
ETP	Estudos Técnicos Preliminares
IC	Índice de Consistência Global
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
IN	Instrução Normativa
IR	Índice de Consistência Randômico
MCDA	<i>Multicriteria Decision Analysis</i>
PB	Projeto Básico
PCA	Plano de Contratações Anual
PIB	Produto Interno Bruto
RC	Razão de Consistência
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TR	Termo de Referência
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
1.1	PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL	13
1.2	TEMPORALIDADES	14
1.3	O TEMA	15
1.4	O CONTEXTO E O PROBLEMA	15
1.5	OBJETIVOS	17
1.6	PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	18
1.7	DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA	18
2	APORTE TEÓRICO	21
2.1	O PRINCÍPIO DA LEGALIDADE E A ATUAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO	21
2.2	REGIME DE EXECUÇÃO INDIRETA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AS CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS	25
2.2.1	Legislação pertinente às contratações de serviços.....	27
2.2.2	Fase interna da contratação de serviços: a importância do planejamento.....	30
2.2.3	Fatores que influenciam no planejamento de contratações de serviços.....	36
2.2.3.1	Competência dos servidores envolvidos	36
2.2.3.2	Estrutura organizacional	39
2.2.3.3	Aderência às normas	41
2.3	MODELOS E TEORIAS	43
2.3.1	Métodos de análise de decisão multicritério.....	43
2.3.2	<i>Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	46
2.4	TRABALHOS CORRELATOS	50
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	53
3.1	ABORDAGEM E TIPOLOGIA DO TRABALHO	53
3.2	FONTE E NATUREZA DOS DADOS	55
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	56

3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	58
3.5	FORMA DE TRATAMENTO DE DADOS	61
3.6	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	62
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICE A – Trabalhos correlatos	94
	APÊNDICE B – Formulário pré-teste	99
	APÊNDICE C – Formulário teste	105
	APÊNDICE D – Questionário	118
	APÊNDICE E – Codificação de questões e respostas	131
	APÊNDICE F – Codificação das respostas obtidas no <i>survey</i>	135
	APÊNDICE G – Cálculo do Alfa de Cronbach	138
	APÊNDICE H – Tabulação do perfil da amostra	140
	APÊNDICE I – Resultados dos julgamentos no <i>Expert Choice</i>	142
	APÊNDICE J – Análise de sensibilidade do <i>Expert Choice</i>	146
	APÊNDICE K – Produto Técnico-Tecnológico	150

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL

Sou licenciado em Geografia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Durante o curso de graduação, tive uma experiência com a gestão pública, haja vista que o tema da minha monografia foi a gestão metropolitana do transporte público coletivo na cidade de Belo Horizonte/MG.

No âmbito profissional, atuo na Administração Pública há mais de vinte anos. Há sete anos, como gestor e fiscal de contratos firmados pelo Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) e integrante de comissões responsáveis pela elaboração da fase de planejamento de contratações de serviços, o que me proporcionou adquirir experiência sobre o assunto que será abordado no presente trabalho.

O interesse pelo tema surgiu a partir do enfrentamento dos vários desafios na atuação como gestor e fiscal de contratos firmados pelo IFES. Muito embora as diretrizes para o planejamento de uma contratação pública estejam dispostas em instruções normativas e outros dispositivos legais, observa-se, em uma primeira análise, que diversas falhas na execução contratual poderiam ser mitigadas e/ou sanadas na fase de planejamento, etapa inicial da contratação. Verifica-se, ainda, que é comum a prática de reproduzir artefatos da fase de planejamento elaborados por outros órgãos da Administração Pública, o que, por vezes, afasta-se da real necessidade da instituição, comprometendo sobremaneira a eficiência da futura contratação.

Diante da aprovação no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), que tem o IFES como um de seus órgãos conveniados, vislumbrei a possibilidade de abordar o tema de modo aprofundado, objetivando identificar os fatores que influenciam a execução da fase do planejamento das contratações de serviços de um Instituto Federal. O orientador designado, professor Dr. Wellington Gonçalves, acolheu a proposta e sugeriu a utilização do método multicritério *Analytic Hierarchy Process* (AHP), que foi prontamente aceito por este pesquisador por considerar pertinente e alinhado com o trabalho em tela.

1.2 TEMPORALIDADES

De acordo com Meirelles (2016), a prestação dos serviços públicos é uma das incumbências da Administração Pública, que pode executá-los diretamente, por meio dos seus órgãos (quando os serviços são exclusivos do Poder Público), como também indiretamente, por particulares, mediante delegação (quando os serviços não são privativos ou exclusivos do Poder Público). Com relação a este último caso, este autor enfatiza que o vínculo entre o órgão ou instituição da Administração Pública e a empresa privada, comumente, estabelece-se por meio de celebração de contratos. Vale ressaltar que nem todos os serviços públicos podem ser objeto de execução indireta, os quais estão disciplinados no Decreto nº 9.507/2018¹ (BRASIL, 2018a).

Diante desse contexto, os órgãos públicos são importantes consumidores de serviços, já que as compras públicas correspondem a cerca de 12% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (THORSTENSEN; GIESTEIRA, 2021). De acordo com Chagalima, Mushi e Mwaiseje (2021), as compras públicas caracterizam uma função imperativa e desempenham papel significativo no desenvolvimento nacional, notadamente nos países em desenvolvimento.

Não obstante a entrega de serviços à iniciativa privada sob o regime de execução indireta objetive a redução de gastos, conforme mencionado anteriormente, as contratações de serviços terceirizados por parte dos órgãos da Administração Pública Federal (APF) são responsáveis por elevada parte do gasto público. Chagalima, Mushi e Mwaiseje (2021) apontam que recursos públicos deficientemente geridos são responsáveis por prejudicar as entidades públicas no alcance dos seus objetivos. Desse modo, em um contexto em que os recursos públicos estão cada vez mais escassos, torna-se necessária e imprescindível a busca por instrumentos que auxiliem na eficiência dos processos decisórios (MATIAS-PEREIRA, 2008; NOBRE PARENTE *et al.*, 2021), bem como por instrumentos de inovação nos processos dos órgãos públicos (GONÇALVES, 2017).

¹ O Decreto nº 9.507/2018 disciplina quais atividades podem ou não ser objeto de execução indireta nos órgãos da APF direta, autárquica e fundacional.

1.3 O TEMA

As instituições e órgãos públicos, para apoiarem a realização de suas atividades finalísticas, podem estabelecer contratos com empresas da iniciativa privada com o intuito de conceder o direito de prestar serviços sob o regime de execução indireta (BONELLI; CABRAL, 2018; OLIVEIRA, 2019; CRUZ; OLIVEIRA; GURGEL, 2020). Para tanto, o processo de contratação deve seguir o rito disciplinado pelos dispositivos legais pertinentes que serão abordados neste trabalho de forma pormenorizada.

Para fazerem suas compras ou contratações, os órgãos da APF, dentre os quais se enquadram as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), devem observar toda legislação atinente à licitação, de acordo com a previsão constitucional, haja vista o princípio da legalidade (BRASIL, 1988), e em busca sempre da proposta mais vantajosa (BASTOS; CAVALCANTE, 2021; NEVES; MORÉ, 2020).

Não obstante o fato de que a conduta do gestor público não deve se afastar da obediência ao princípio da legalidade (NEVES; MORÉ, 2020), no que tange às contratações de serviços, em especial sua fase de planejamento, o agente público se vê diante de um conjunto de fatores que podem interferir na tomada de decisão ao longo do processo.

Nesse sentido, o presente trabalho visa identificar os fatores mais importantes a serem considerados na etapa do planejamento das contratações públicas, a partir da perspectiva dos *stakeholders*, de forma a constituir elementos que auxiliem na tomada de decisão dos gestores envolvidos. Ressalta-se que a participação dos servidores é de fundamental importância, haja vista que tais agentes lidam diretamente com o processo de produção de artefatos constitutivos da etapa do planejamento, traduzindo os dispositivos legais para a prática administrativa.

1.4 O CONTEXTO E O PROBLEMA

Nas últimas décadas, tem-se observado mudanças na gestão dos serviços públicos, por meio da adoção de práticas oriundas de empresas privadas, com o objetivo de utilizar recursos de forma mais eficiente (NUNES *et al.*, 2020). Dentre essas práticas,

ganha destaque o direcionamento da execução de serviços públicos para a iniciativa privada sob o regime de execução indireta.

De maneira ampla, há diversos serviços que podem ser objeto de execução indireta em termos de cenário brasileiro, estando estes relacionados no Decreto nº 9.507/2018 (BRASIL, 2018a) e na Portaria nº 443/2018 (BRASIL, 2018b). No geral, são serviços considerados acessórios, contudo, necessários ao funcionamento dos órgãos e que os auxiliam no alcance da sua missão institucional. Em especial, destacam-se os serviços de conservação e limpeza, vigilância e manutenção predial, que são responsáveis por uma parte considerável do recurso orçamentário da instituição pública, sendo vedada a execução indireta de atividades que envolvam tomada de decisão, planejamento, coordenação, relacionadas ao uso do poder de polícia, dentre outras (BRASIL, 2018b).

O planejamento adequadamente executado pode auxiliar no sucesso de um evento ou uma ação, ou pelo menos fazer com que sejam diminuídos os riscos de um possível fracasso. Tal situação também é observada na Administração Pública, visto que a execução de um conveniente planejamento pode contribuir para o alcance da eficácia e eficiência de um ato administrativo.

Realizar uma etapa de planejamento de contratações de serviços de forma robusta pode trazer benefícios para a Administração Pública. Para tanto, faz-se necessário acatar as determinações dos dispositivos legais que definem as etapas do planejamento. No entanto, nem sempre é tarefa fácil para o gestor público traduzir as normas para a prática administrativa. Nesse sentido, diversos fatores contribuem para a não execução de um planejamento adequado.

Por razões diversas, não raro os gestores atuam no sentido de agilizar os procedimentos relacionados ao planejamento, estabelecendo uma relação equivocada entre rapidez e eficiência, o que pode representar prejuízos para esta etapa (SANTOS, 2018b).

Nesse tocante, observa-se que a prática dos gestores responsáveis pelo planejamento de contratações em diversos casos é caracterizada pela simples reprodução de artefatos produzidos por servidores de outros órgãos. Por vezes, a produção de tais artefatos é feita apenas para cumprir as determinações legais,

distanciando-se das reais necessidades do órgão. Em certas situações, tem-se atribuído significativa importância aos procedimentos em detrimento dos objetivos da contratação, priorizando-se o formalismo à finalidade, podendo causar impactos negativos em momentos futuros e responsabilização dos agentes envolvidos no acompanhamento da execução contratual (SANTOS, 2018b).

Santos (2018b), em seus estudos sobre o papel do agente público na condição de fiscal de contratos administrativos, conclui que se faz necessário uma mudança substancial em todo o processo de contratação, atribuindo-se a devida relevância às fases destinadas ao planejamento, de forma a diminuir os vícios no processo e as deficiências na etapa de execução dos serviços.

Há que se ressaltar, ainda, outro aspecto quanto à questão da contratação sob o ponto de vista da eficiência do gasto público. Atualmente, e cada vez mais, os gestores públicos têm sido responsabilizados pelo uso inadequado ou ineficiente dos recursos públicos, fato decorrente do aumento das investidas fiscalizatórias dos órgãos de controle (NEVES; MORÉ, 2020), característico do modelo punitivo e de controle burocrático adotado na Administração Pública brasileira (CAMPANA, 2017). Isso decorre, em distinta medida, do poder de fiscalização exercido pelos órgãos responsáveis por auditar e controlar as ações dos órgãos da Administração Pública, tais como o Tribunal de Contas da União, que possui como competência auxiliar no acompanhamento da execução orçamentária e financeira dos órgãos e entidades públicas, bem como aplicar sanções aos responsáveis em casos de irregularidade ou ilegalidade no uso de recurso público (BRASIL, 1988).

1.5 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho consistiu em propor uma abordagem de gestão que auxilie as diversas tomadas de decisão de gestores de instituições e órgãos federais responsáveis pelo planejamento de contratações de serviços.

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- selecionar um conjunto de atributos (fatores e subfatores) relacionados ao planejamento da contratação de serviços em instituições e órgãos federais;

- identificar alternativas que auxiliem na melhoria do planejamento de contratação de serviços; e
- analisar a opinião de *stakeholders* sobre o conjunto de atributos selecionados e alternativas indicadas.

1.6 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

O produto técnico-tecnológico (PTT) resultante deste trabalho consiste em um relatório técnico a ser apresentado aos gestores de órgãos e instituições públicas federais contendo propostas para auxiliar na gestão e tomadas de decisão nos processos de planejamento de contratações de serviços.

A elaboração do PTT foi possível a partir da coleta de informações dos servidores públicos que atuam diretamente com o planejamento de contratações de serviços. As percepções desses *stakeholders*, aliadas aos apontamentos extraídos da literatura, contribuíram para identificar os principais aspectos que influenciam no processo decisório, bem como as alternativas para melhoria, quando se trata do planejamento da contratação de um serviço no âmbito de uma instituição ou de um órgão público federal.

Sendo assim, espera-se que o relatório oriente os gestores a tomarem decisões alinhadas com o disciplinamento normativo, atendendo ao princípio da legalidade, e que, sobretudo, estejam de acordo com os objetivos e a missão institucional.

1.7 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A definição de “contratação pública” não possui um conceito único na literatura. Para Hennigen (2018), as aquisições públicas têm um sentido abrangente, compreendendo tanto a compra de bens quanto a contratação de obras ou serviços, realizada por meio de várias etapas, como a seleção de fornecedores, pesquisa de preços, estimativa de prazos, dentre outros. Ortiz e Moreno (2021), por sua vez, estabelecem uma relação entre a satisfação dos fins das organizações públicas com a capacidade de contratar bens e serviços. Já Araújo (2020) afirma que as compras públicas possuem alta relevância estratégica para uma instituição pública, sendo

que, por meio delas, muitos setores produtivos da sociedade recebem recursos orçamentários.

Neste trabalho, a “contratação pública” é entendida como uma ação realizada pelos órgãos e entidades da Administração Pública com o objetivo de suprir suas necessidades básicas, limitadas às atividades-meio que apoiam suas atividades finalísticas, nos limites impostos pela lei (ALVES, 2020; FIGUEIREDO, 2020; PIRES, 2020; LOPES, 2021). Já a noção de planejamento se constitui das ações sequenciadas determinadas pela Instrução Normativa nº 05/2017 (IN nº 05/2017), que têm como escopo servir de suporte para a realização da contratação pública.

A escolha do tema contratações públicas se justifica pela importância que representa para a economia do país. Como exemplo, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estima que os seus estados-membros utilizam, aproximadamente, 12% do PIB e 29% do orçamento central em compras públicas (THORSTENSEN; GIESTEIRA, 2021). Isso decorre da necessidade de comprar bens e contratar serviços junto à iniciativa privada, que faz com que os órgãos da APF sejam importantes consumidores junto ao mercado. Como exemplo da importância para o Brasil do poder de compra proveniente dos órgãos públicos, ressalta-se que a criação de certos dispositivos legais buscou fomentar alguns setores da economia nacional por meio do incentivo à participação nos processos licitatórios (SORTE JUNIOR, 2018).

Ocorre que, devido ao seu impacto econômico, é de elevada importância a adoção de estratégias eficazes para realizar os gastos necessários com as compras e contratações públicas (MORENO, 2018; SOARES, 2020). No atual contexto econômico, os gestores públicos vêm sendo pressionados a gastar os recursos públicos, cada vez mais escassos, de forma eficiente (FERNANDEZ; RIBA, 2021).

De acordo com Araújo (2020), para alcançar a eficiência das contratações públicas, além de identificar e compreender seus resultados, faz-se necessário pensar o processo. Nesse sentido, ainda que o processo de contratações de serviços deva ser calcado na observância das diretrizes presentes nos dispositivos legais, ele possui nuances que exigem do gestor público tomadas de decisão em momentos oportunos. Para tanto, o agente detentor do poder de decisão precisa ter

conhecimento dos fatores mais impactantes que podem refletir no sucesso ou insucesso da futura contratação. Dessa forma, ao identificar quais são e em qual medida os principais aspectos influenciam no planejamento a partir da contribuição dos agentes envolvidos (*stakeholders*), o presente trabalho subsidiará gestores nas suas tomadas de decisão no decorrer do processo.

O trabalho foi desenvolvido no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES). Atualmente, o órgão é composto por vinte e dois *campi*, localizados em diferentes regiões do estado do Espírito Santo, além da Reitoria, sediada na capital Vitória. São oferecidos cursos técnicos de nível médio, graduações, mestrados e doutorado, constando mais de trinta e seis mil alunos matriculados.

A escolha do IFES como âmbito de trabalho se deveu a três fatores principalmente. O primeiro está relacionado à sua importância no cenário estadual e nacional, sendo reconhecida como uma instituição provedora de um ensino público de referência. O segundo, por ser uma instituição pública e, conseqüentemente, receber recursos públicos para desenvolver suas atividades. A este respeito, Nobre Parente e outros (2021) destacam que, no contexto de uma instituição pública de ensino, deficiências na aplicação dos seus recursos, provocadas principalmente por negligências no planejamento, podem impactar na eficiência dos seus resultados, podendo, inclusive, acarretar a descontinuidade da instituição. E terceiro, pelo fato de o pesquisador compor o quadro de servidores há mais de sete anos na instituição e vivenciar diretamente as questões que envolvem o tema, o que lhe confere o acúmulo de experiência e a possibilidade de contribuir para a melhoria de processos de trabalho.

Por fim, ainda que o IFES represente uma amostra, os resultados poderão ser replicados em outros órgãos e instituições da APF, cujos processos de contratação de serviços se assemelham, uma vez que estão sob a égide dos mesmos marcos regulatórios.

2 APORTE TEÓRICO

2.1 O PRINCÍPIO DA LEGALIDADE E A ATUAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

A redemocratização do Brasil trouxe mudanças significativas para a Administração Pública. Tal afirmação encontra respaldo no fato de que a Carta Magna, promulgada em 1988, dedicou a ela atenção especial por meio de um capítulo específico (CAPÍTULO VII – DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA), que define as principais diretrizes para a sua organização. Dentre outros comandos, a Constituição Federal determina, no seu art. 37, que os órgãos da Administração Pública devem atuar obedecendo aos cinco princípios relacionados no seu caput, quais sejam, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Como se pode constatar pelo exame do texto constitucional, os princípios elencados, que devem guiar o servidor público em sua atuação laboral, não possuem hierarquia entre si. No entanto, a fim de contribuir com o desenvolvimento teórico do presente trabalho, dar-se-á atenção especial ao princípio da legalidade. Isso porque ele impacta sobremaneira na atuação do servidor público, pois sua inobservância pode levar a consequências como punições e/ou responsabilizações.

O princípio da legalidade é responsável por vincular as ações dos servidores públicos às normas do Direito com o objetivo precípua de alcançar o interesse público (MADUREIRA, 2021). Acerca da sua aplicação, o entendimento clássico presente na literatura é que ao servidor público, no desempenho das suas atividades, é permitido, tão somente, fazer o que está expressamente previsto em lei (DONIAK JUNIOR, 2021; NUNES; PERINI; PINTO, 2021; PEIXOTO, 2016; PETEAN, 2019). Ou seja, o servidor deve fazer exclusivamente o que a lei lhe permite, o que significa que se não está previsto em alguma norma, não deve ser executado. Tal visão, entretanto, é tratada modernamente como utópica e desconectada da realidade, haja vista que o arcabouço jurídico não é capaz de abarcar toda a complexidade das necessidades sociais (BINENBOJM; CYRINO, 2018; DONIAK JUNIOR, 2021).

Ocorre que a conduta do servidor, pautada na obediência estrita e incondicional aos dispositivos legais e afastada da razoabilidade, pode trazer prejuízos à

Administração Pública ou, pelo menos, mostrar-se ineficiente diante dos anseios mais complexos da sociedade. Em referência a isso, Nunes, Perini e Pinto (2021, p. 269) afirmam que tal concepção pode conduzir a uma “paralisa administrativa”, haja vista que determinada necessidade pública, não encontrando respaldo normativo ou regulamentação, pode não ser efetivada pelo servidor. Dessa forma, o atendimento a um interesse público pode ficar prejudicado pela inércia decorrente do receio do servidor de errar e, conseqüentemente, ser punido.

Na visão de Nunes, Perini e Pinto (2021), a rotina diária do gestor público é marcada por decisões pautadas em uma “avaliação binária e estática” da lei, elevando, inclusive, o princípio da legalidade em posição de superioridade em relação aos outros princípios da Administração Pública. Ainda de acordo com os autores, ao adotar essa postura, os servidores públicos vão se abdicando de tomar decisões a fim de minimizar a ocorrência de riscos, priorizando sua própria proteção em detrimento de encontrar soluções efetivas (mas que envolvam algum tipo de risco) para os interesses públicos.

Isso pode estar relacionado com o aumento desordenado das instituições de controle que atuam junto à Administração Pública, decorrente da obediência indiscriminada ao princípio da legalidade, situação que, conforme Campana (2017), ganhou proeminência após a promulgação da Constituição Federal de 1988. A autora aponta ainda que, aliado ao crescimento do aparato estatal punitivo, também foram instituídos diversos dispositivos normativos que tiveram como foco “delimitar a atuação do agente público”, principalmente por meio do estabelecimento de sanções (CAMPANA, 2017, p. 192). Entretanto, deve-se ponderar que um dos efeitos do controle rígido sobre os atos administrativos e, conseqüentemente, do aumento das punições, é a instauração de um “clima de medo na Administração Pública” (CAMPANA, 2017, p. 207), o que resulta no receio e inibe até as rotineiras decisões do servidor público. Nessa linha, Nunes, Perini e Pinto (2021) ratificam a ideia de que o excesso de controle sobre o servidor público pode impactar, inclusive, na diminuição da eficiência do próprio Estado.

Destarte, alguns autores têm defendido que o servidor público não deve ser punido a qualquer custo, a menos que seja comprovado o dolo em sua conduta e, ainda, que esta incorra em um possível desvio da norma e, por conseguinte, traduza-se em

prejuízo ao interesse público (BINENBOJM; CYRINO, 2018; NUNES; PERINI; PINTO, 2021). Afinal, assim como qualquer cidadão, o servidor público está sujeito ao cometimento de erros, principalmente quando busca fazer inovações na gestão pública, ainda que suas ações não produzam o resultado esperado. Nesse sentido, Binenbojm e Cyrino (2018, p. 214) defendem que a responsabilização do servidor público deve ser relativizada, ponderando-se o equívoco com relação às “motivações e aos cuidados que foram tomados”, devendo incidir a responsabilização pessoal somente em casos avançados. Do contrário, ocorrerá desestímulo na criação de perfis inovadores na gestão pública (BINENBOJM; CYRINO; 2018), bem como comprometerá o surgimento de soluções eficazes para as diversas demandas sociais (NUNES; PERINI; PINTO, 2021), além de inibir atitudes criativas, provocando ineficiência no trato da coisa pública (CAMPANA, 2017).

Decerto, o princípio da legalidade impõe limites ao gestor público. Por um lado, o medo de responsabilização, oriundo das ações exercidas pelos órgãos de controle sobre a Administração Pública, pode inibir as ações dos servidores públicos gerando, por vezes, impactos no atendimento dos interesses sociais. Por outro, de acordo com as percepções de Peixoto (2016) e Nunes, Perini e Pinto (2021), tais limites podem ser entendidos como uma garantia do cidadão contra o arbítrio do Estado, promovendo, inclusive, a proteção dos direitos individuais. Nessa linha, Doniak Junior (2021) defende que o princípio em questão, além de ser fruto da própria prática democrática (pois os cidadãos são guiados pelas leis e normas criadas por seus representantes), cuida de afastar o arbítrio. Dessa forma, ao mesmo tempo que cabe à Administração Pública primar pelo resultado e por escolhas eficientes visando ao interesse público, deve fazê-lo sem perder de vista o princípio da legalidade.

Não obstante à obrigação imposta aos servidores públicos quanto à obediência aos princípios da Administração Pública e ao arcabouço legal pertinente, há situações em que a própria norma admite mais de uma interpretação. Nesses casos em que os dispositivos normativos podem ser interpretados dentro de um leque de possibilidades, admitindo-se margem de ação do servidor público, tem-se a chamada discricionariedade administrativa (PALHARES, 2019). A discricionariedade não se confunde com a arbitrariedade, pois a escolha do gestor público deve ser

feita dentro dos limites definidos pela lei, tendo em vista, sempre, o efetivo resultado para o interesse público (PALHARES, 2019). Congruente com esse pensamento, Peixoto (2016, p. 181) alega que o poder discricionário deve ser entendido como uma “técnica da legalidade”, afinal, o próprio sistema jurídico impõe limites aos intérpretes da lei.

Corroborando com esse pensamento, Doniak Junior (2021) afirma que, nos casos em que a própria lei permite mais de uma compreensão, o gestor público não deve se furtar a exercer a competência discricionária, de acordo com o adequado juízo de conveniência à Administração Pública. Em termos gerais, a discricionariedade se materializa diante de casos em que a lei não é específica o suficiente para dar conta do caso fático, situações nas quais cabe ao gestor público interpretar a norma e tomar a decisão condizente com o interesse da Administração Pública (PALHARES, 2019).

Acerca do planejamento das contratações de serviços realizados pelos órgãos da APF, todos os seus procedimentos correlatos, até a própria obrigação de licitar, devem estar consoantes aos princípios elencados no art. 37 da Constituição Federal (ARAÚJO, 2020). Além destes, a legislação também tratou de elencar princípios específicos, os quais o servidor público deve observar no desenvolvimento de todo o processo de planejamento de compras e contratações públicas². Ainda conforme a referida autora, tanto os princípios constitucionais quanto os previstos em normas específicas, devem ser observados sem a imposição de hierarquia entre eles.

2 Além dos princípios expressos no *caput* do art. 37 da Constituição Federal, a Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativo) também determinou, de forma expressa, outros princípios que devem ser observados pelos servidores públicos, os quais merecem destaque: “do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável” (art. 5º), referindo-se à aplicação geral da supracitada Lei; “da segregação de funções” (§1º, art. 7º), referindo-se à conduta da autoridade máxima responsável pela designação de agentes públicos para o desempenho das funções essenciais da referida Lei; “da celeridade, da cooperação, da economicidade e da eficiência” (§6º, art. 25), referindo-se à fase preparatória do processo licitatório; “da padronização, do parcelamento e da responsabilidade fiscal” (inciso V, art. 40), referindo-se ao planejamento de compras; “da padronização e do parcelamento” (incisos I e II, art. 47), referindo-se às licitações de serviços; e, por fim, “da anualidade” (§4º, inciso II, art. 135), referindo-se aos procedimentos de repactuação de contratos administrativos (BRASIL, 2021a).

Ante o exposto, é possível inferir que a sujeição da Administração Pública ao princípio da legalidade, bem como o uso do poder discricionário, quando oportuno, podem interferir sobremaneira na tomada de decisão do gestor público. Principalmente quando se trata de decisões relativas ao planejamento de contratações de serviços devido aos vultuosos recursos públicos envolvidos.

Como é sabido, o planejamento de contratações de serviços é disciplinado por normas que implicam na consecução de atos administrativos sequenciados, com destaque para as disposições contidas na IN nº 05/2017 e na Lei nº 14.133/2021. Não raro, o planejamento torna-se demasiadamente burocrático, ocupando-se tão somente do cumprimento sequencial de ritos e produção de artefatos documentais, que nem sempre se traduzem em contratações eficientes para a Administração Pública.

2.2 REGIME DE EXECUÇÃO INDIRETA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AS CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS

Em sentido amplo, a Administração Pública pode ser definida como o aparelhamento do Estado, constituída de órgãos, cuja finalidade é o atendimento das necessidades coletivas por meio da prestação de serviços públicos (MEIRELLES, 2016). Do ponto de vista legal, serviço público é a “atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública” (BRASIL, 2017b, art. 2º, inciso II). Ou seja, para atingir seus objetivos, relacionados ao interesse coletivos, a Administração Pública pode prestar os serviços públicos direta ou indiretamente. A execução direta é realizada pelos próprios órgãos da Administração Pública, ao passo que os serviços prestados indiretamente são aqueles executados por terceiros, sob condições regulamentares (MEIRELLES, 2016; SANTOS, 2018b).

A previsão legal da possibilidade da prestação de serviços sob o regime de execução indireta no setor público brasileiro surgiu entre as décadas de 1960 e 1970, com as publicações do Decreto-Lei nº 200/1967 e da Lei nº 5.645/1970 (DRUCK *et al.*, 2018; SANTOS, 2018b). O primeiro dispositivo legal citado teve como um dos objetivos evitar o “crescimento desmesurado da máquina administrativa” (BRASIL, 1967, art. 10º) e, para tanto, previu a descentralização

administrativa de forma que algumas atividades, antes exclusivas do setor público, pudessem ser objeto de execução indireta, por meio de contratação ou concessão às empresas da iniciativa privada (DRUCK *et al.*, 2018). Já a lei supracitada, que complementou o Decreto-Lei nº 200/1967, discriminou quais atividades, preferencialmente, poderiam ser objeto de execução indireta, tais como aquelas “relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas” (BRASIL, 1970, art. 3º).

A prática da execução indireta de serviços no setor público ganhou força a partir da década de 1990, com a Reforma do Estado promovida no governo Fernando Henrique Cardoso (DRUCK *et al.*, 2018). Também cunhada pela expressão Reforma Gerencial, conduzida pelo então Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), Luiz Carlos Bresser Pereira, consistiu em adotar, na Administração Pública, práticas gerenciais observadas em organizações privadas, dentre as quais ganharam destaque a privatização, a terceirização e a entrega de serviços públicos para a execução indireta (BRESSER PEREIRA, 1996; DRUCK *et al.*, 2018). Conhecida também como reforma do Estado burocrático para o modelo gerencial (ALVES; ANDRADE; SANTAREM, 2020), o objetivo era modernizar a Administração Pública tendo como foco a busca pela eficiência por meio da redução de custos (MELATI; JANISSEK-MUNIZ; CURADO, 2021).

A prestação de serviços públicos pelas empresas privadas, por meio da execução indireta, tem como objetivos principais a redução de gastos e o aumento da eficiência operacional (BARBOSA, 2018; CARVALHO, 2018). Ao permitir que atividades-meio (SANTOS, 2018b), ou seja, serviços considerados como auxiliares, instrumentais ou acessórios, tais como vigilância patrimonial, manutenção predial, conservação e limpeza, dentre outros (DRUCK *et al.*, 2018; BRASIL, 1967), sejam prestados de forma indireta por empresas privadas, os órgãos da APF podem dedicar-se com exclusividade às suas atividades finalísticas. Nesse mesmo sentido, Pires (2020), que demonstrou a importância das atividades de fiscalização dos contratos públicos com exclusividade de mão de obra, concorda que a prática da terceirização (uma das formas de execução indireta de serviço público quando envolve dedicação exclusiva de mão de obra) permite priorizar a realização das atividades-fim das instituições, o que contribui, conseqüentemente, para o alcance da eficiência em relação aos custos.

A realização dos serviços sob o regime de execução indireta é materializada por meio dos contratos administrativos, firmados entre os órgãos públicos e as empresas privadas que foram selecionadas para prestar o serviço de acordo com os preceitos legais. No entanto, de modo geral, os órgãos da Administração Pública não gozam de ampla liberdade para contratar serviços para apoiar a execução das suas atividades finalísticas e suprir suas necessidades. Via de regra, essas contratações devem ser precedidas de licitação pública (BRASIL, 1988), procedimento rigorosamente determinado, cujo objetivo é promover a disputa entre os interessados em firmar contrato com a Administração Pública. O objetivo é escolher qual a proposta mais vantajosa para a Administração, à luz dos princípios da economicidade e eficiência no tratamento das despesas públicas (SOARES, 2020).

2.2.1 Legislação pertinente às contratações de serviços

A contratação pública que originará a prestação de serviços sob o regime de execução indireta deve seguir o rito disciplinado pelos dispositivos legais pertinentes. No arcabouço jurídico brasileiro, a norma geral que disciplina as regras das licitações é a Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações e Contratos), que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública (ALVES; ANDRADE; SANTAREM, 2020; BASTOS; CAVALCANTE, 2021; BRASIL, 1993b; FERNANDEZ; RIBA, 2021; NEVES; MORÉ, 2020). A referida norma estabelece as regras gerais do processo licitatório e dos contratos firmados pela Administração Pública, “pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios” (BRASIL, 1993b, art. 1º). A Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993b, art. 6º, inciso II) traz a seguinte definição de serviço:

II - Serviço - toda atividade destinada a obter determinada utilidade de interesse para a Administração, tais como: demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais.

A exigência do processo licitatório para contratações públicas, sejam elas obras, serviços ou aquisições de bens, está prevista na Constituição Federal, em seu art.

37, inciso XXI (BRASIL, 1988; SANTOS, 2018b). Conforme Meirelles (2016, p. 310), a licitação pode ser definida como:

O procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse (...). Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Sorte Junior (2018, p. 998), por sua vez, considera a licitação o meio pelo qual:

[...] o governo cria, administra e consolida contratos relacionados com a aquisição de bens, realização de obras públicas, fornecimento de serviços ou prestação de consultorias.

A Lei nº 8.666/1993 é um marco legal que regulamenta as contratações de serviços. Na intenção de detalhar o assunto, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (extinto em 2019) publicou a IN nº 02/2008, cujo escopo era disciplinar a contratação de serviços por órgãos ou entidades da APF. Em sua redação, a IN em questão apresentou, com certo detalhamento, regras específicas para o planejamento, gestão e fiscalização dos contratos firmados pelos órgãos da Administração Pública alusivas à prestação de serviços sob regime de execução indireta, com ou sem dedicação exclusiva de mão de obra. Durante sua vigência, o referido dispositivo legal foi alterado por diversas outras instruções normativas, que revogaram e/ou incluíram artigos com o intuito de aperfeiçoar o texto principal, especialmente em decorrência dos apontamentos do Tribunal de Contas da União (TCU) em referência às fiscalizações de contratos públicos e processos licitatórios.

A IN nº 02/2008 dedicou atenção discreta ao planejamento das contratações. Como exemplo, menciona que as contratações deveriam “ser precedidas de planejamento” (BRASIL, 2008, art. 2º), contudo, não detalha como deve ser feito e o que deve observado no procedimento de planejar as contratações.

No ano de 2017, foi emitida a IN nº 05/2017, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da APF direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017a). O referido instrumento normativo, que revogou a IN nº 02/2008, trouxe elevado nível de detalhamento acerca dos procedimentos gerais de contratações de serviços, desde

o planejamento até a fiscalização dos contratos firmados entre a Administração e as empresas às quais tenha sido concedido o direito de prestação do serviço sob o regime de execução indireta. Conforme constatado por Pires (2020), a IN nº 05/2017 impactou e trouxe novidades com relação às diretrizes da contratação de serviços pela Administração Pública e enfatizou a fase de planejamento da contratação em um esforço direcionado ao aperfeiçoamento das contratações públicas.

Pode-se afirmar que a IN nº 05/2017 estabeleceu atenção especial ao planejamento. Em seu texto, trata-o como uma “fase” do processo de contratação, seguida de outras duas, quais sejam: “seleção do fornecedor” e “gestão do contrato” (BRASIL, 2017a, art. 1º). Conforme será visto em tópico posterior, a IN nº 05/2017 detalha como deve ser conduzida a fase do planejamento e os artefatos que devem ser produzidos. Dessa forma, pode-se dizer que, em relação à IN nº 02/2008, a instrução normativa emitida no ano de 2017 aborda o planejamento da contratação de serviços sob uma outra perspectiva, atribuindo-lhe substancial importância.

Nesse mesmo movimento de priorizar o planejamento no processo de contratação de serviços, o Ministério da Economia publicou a IN nº 40/2020, que dispõe, dentre outros, sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP) para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da APF direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2020). Os ETP constituem uma etapa primordial do planejamento de uma contratação de serviço. Tal importância pode ser constatada pelo fato de o Ministério da Economia ter emitido uma IN específica, detalhando as principais diretrizes que devem ser observadas durante a elaboração da fase inicial de uma contratação pública.

Após quase trinta anos de vigência da Lei nº 8.666/1993, foi promulgada a Lei nº 14.133, em abril de 2021 (BRASIL, 2021a), conhecida com a Nova Lei de Licitações, que, a partir de 01 de maio de 2023, substituiu a anterior³. Na visão dos especialistas, a Lei nº 14.133/2021 abarcou o conteúdo de vários outros normativos, trazendo reformulações importantes (SIGNOR *et al.*, 2022).

A Lei nº 14.133/2021 atribuiu ao planejamento importância semelhante àquela observada na IN nº 05/2017, todavia, não o detalhou de forma tão pormenorizada

³ Em 31/03/2023, o Governo Federal editou a Medida Provisória nº 1.167 que prorrogou a possibilidade de uso da Lei nº 8.666/1993 até 29/12/2023.

quanto esta última. De acordo com Silveira (2021), a referida lei elevou o planejamento como um princípio fundamental das contratações públicas, reforçando sua necessidade e obrigatoriedade. Corroborando com essa ideia, Fortini e Amorim (2020) destacaram que a nova lei de licitações estava surgindo como novo marco legal das contratações públicas, alcançando a devida preocupação com o planejamento, fase preparatória da licitação. Isso por causa da previsão da necessidade de avaliação dos custos estimados e dos riscos existentes, com seus respectivos fatores capazes de influenciar no resultado da contratação.

2.2.2 Fase interna da contratação de serviços: a importância do planejamento

Conforme Kikavets e Tsaregradskaya (2021), numa perspectiva ampla, o planejamento de compras e contratações públicas é o processo de decidir o que, quando, como e de quem se vai comprar. Ainda de acordo com os autores, o processo de planejamento pode refletir em economia orçamentária, sendo impossível, na sua ausência, realizar gastos públicos de modo efetivo e eficiente.

Seguindo essa lógica, Lopes (2021, p. 257) acena que o planejamento determina o sucesso das fases posteriores da contratação e o define como:

[...] a necessária *metodologia* prévia à tomada da decisão de contratar no sentido de potenciar a sua *racionalidade*, *transparência* e, a final, a própria *legalidade* da decisão, em detrimento de ação não planejada conducente, no limite, à arbitrariedade, opacidade e ilegalidade da decisão administrativa.

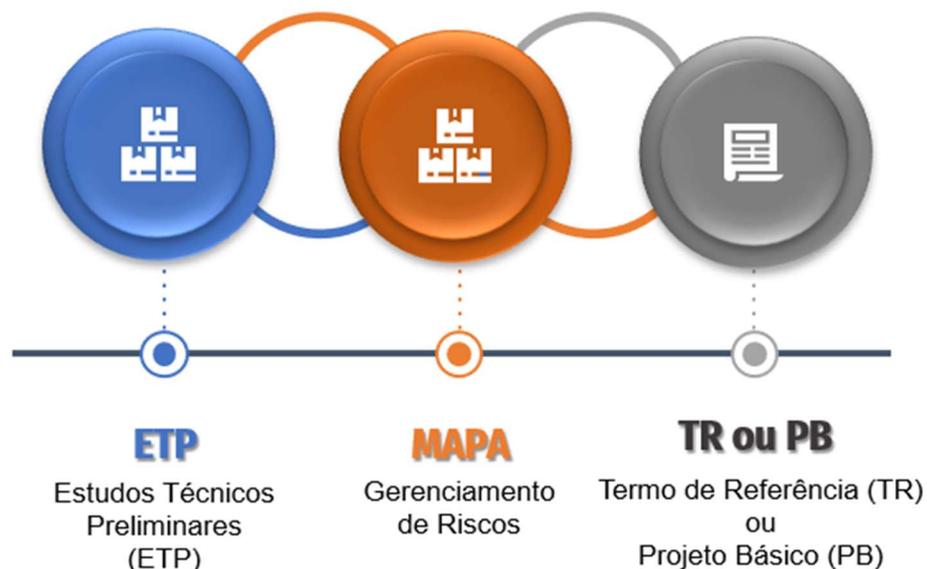
Para Costa, Braga e Andrioli (2017), a ineficiência do setor público está intrinsecamente relacionada com a existência de deficiências na etapa de planejamento de aquisições. Os autores relatam que “seguidas fiscalizações sistêmicas do TCU têm mostrado que a deficiência no planejamento é causa frequente de fragilidades nas contratações públicas” (COSTA; BRAGA; ANDRIOLI, 2017, p. 39). Essa constatação permite inferir que, apesar do planejamento ser uma etapa obrigatória da contratação pública, tal procedimento, em alguns casos, não está sendo realizado de forma assertiva e/ou em conformidade com as diretrizes normativas.

Conforme o entendimento de Moreno (2018), o planejamento realizado nas contratações públicas pode facilitar o trabalho da gestão na medida em que corrige

distorções e possibilita concretizar propostas estratégicas. Já Pires (2020), em seus estudos sobre a fiscalização de contratos em uma universidade pública, concorda que, em decorrência dos efeitos da reforma administrativa, a tendência é que haja o crescimento das contratações para a execução indireta de serviços, notadamente aqueles cujo objeto é a substituição da mão de obra antes realizada por servidores efetivos, agora por mão de obra terceirizada.

De acordo com a IN nº 05/2017, cada serviço a ser contratado por um órgão da APF deve ser precedido de planejamento, o qual consistirá em etapas (Figura 1). Dessa forma, o procedimento licitatório, que gerará a futura contratação do serviço, inicia-se a partir da identificação de uma demanda ou necessidade a ser manifestada pelo requerente (NEVES; MORÉ, 2020) e materializada pela confecção do Documento de Formalização de Demanda (DFD). Pode-se dizer que nesse momento ocorre o início do planejamento da compra ou da contratação, ou seja, da fase interna da licitação (ALMEIDA; SANO, 2018).

Figura 1 - Etapas do planejamento de contratação de serviços



Fonte: elaborado pelo autor a partir da IN nº 05/2017 (2023).

Os Estudos Técnicos Preliminares (ETP) constituem a primeira etapa do planejamento de contratações, sendo definido pela norma como:

O documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação que caracteriza determinada necessidade, descreve as análises realizadas em termos de requisitos, alternativas, escolhas, resultados pretendidos e demais características, dando base ao anteprojeto, ao termo de referência ou ao projeto básico, caso se conclua pela viabilidade da contratação (BRASIL, 2020, art. 1º, parágrafo único).

A sua realização é de responsabilidade da equipe de planejamento da contratação, designada formalmente pela autoridade competente do setor de licitações do órgão (BRASIL, 2017a), podendo também ter a contribuição de servidores da área técnica e da requisitante (BRASIL, 2020). A sua elaboração permite identificar deficiências e apontar possíveis soluções, além de oferecer importante suporte à tomada de decisão dos gestores (SILVA, 2022). Ao final, os servidores responsáveis produzem um documento com o resultado dos estudos que deverá ser registrado no Sistema ETP Digital⁴.

Na etapa seguinte, é realizado o Gerenciamento de Riscos, considerado um instrumento de governança das contratações públicas (BRASIL, 2021b). Trata-se de um processo que consiste na identificação, avaliação e tratamento dos riscos que podem causar impacto nas contratações de serviços, cuja responsabilidade recai sobre a equipe de planejamento da contratação (BRASIL, 2017a). Do ponto de vista legal, risco pode ser definido como “evento futuro e identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência e um grau de impacto, que afetará, positiva ou negativamente, os objetivos a serem atingidos, caso ocorra” (BRASIL, 2021b, art. 2º, inciso VIII). O documento que materializa o Gerenciamento de Riscos é o Mapa de Riscos, que deverá, obrigatoriamente, compor o processo de contratação.

A respeito da gestão de riscos, a Portaria nº 8.678/2021 (BRASIL, 2021b, art. 16) determina que:

Art. 16. Compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão de riscos e ao controle preventivo do processo de contratação pública:
I - estabelecer diretrizes para a gestão de riscos e o controle preventivo que contemplem os níveis do metaprocessos de contratações e dos processos específicos de contratação;

⁴ O Sistema ETP Digital é uma ferramenta informatizada, disponibilizada pelo Governo Federal, para efetuar o registro e o compartilhamento de informações sobre os ETP. Sua utilização é obrigatória pelos órgãos da APF direta, autárquica e fundacional. A plataforma permite o registro e a publicação de um ETP de um órgão, bem como a consulta e a reprodução do documento elaborado por outros órgãos.

II - realizar a gestão de riscos e o controle preventivo do metaprocesso de contratações e dos processos específicos de contratação, quando couber, conforme as diretrizes de que trata o inciso I;

III - incluir nas atividades de auditoria interna a avaliação da governança, da gestão de riscos e do controle preventivo nas contratações; e

IV - assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou da entidade, tenham acesso tempestivo às informações relativas aos riscos aos quais está exposto o processo de contratações, inclusive para determinar questões relativas à delegação de competência, se for o caso.

§ 1º A gestão de riscos e o controle preventivo deverão racionalizar o trabalho administrativo ao longo do processo de contratação, estabelecendo-se controles proporcionais aos riscos e suprimindo-se rotinas puramente formais.

§ 2º Caderno de Logística da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia estabelecerá metodologia para a gestão de riscos do metaprocessos de contratação pública.

A gestão de riscos é uma ferramenta que auxilia o gestor na identificação de fatores que podem impactar no alcance dos objetivos da instituição, influenciando em prazos, custos e qualidade da ação a ser desenvolvida (NUNES *et al.*, 2020). Tem como escopo melhorar os serviços prestados e a gestão de recursos, cuja implementação no setor público segue uma tendência mundial (SILVA *et al.*, 2021).

Após as elaborações dos ETP e do Gerenciamento de Riscos, ambas as etapas devem ser materializadas em artefatos que irão compor, obrigatoriamente, o processo administrativo da licitação. O Anexo III da IN nº 05/2017 relaciona as diretrizes que o ETP deve conter. Já o Mapa de Riscos, produzido a partir do Gerenciamento de Riscos, tem suas diretrizes fixadas no Anexo IV da mesma IN. Na sequência, a equipe de planejamento da contratação deve elaborar o Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB). A IN nº 05/2017 (BRASIL, 2017a, anexo I, inciso XVIII) define o TR ou o PB como sendo o:

Documento que deverá conter os elementos técnicos capazes de propiciar a avaliação do custo, pela Administração, com a contratação e os elementos técnicos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar o serviço a ser contratado e orientar a execução e a fiscalização contratual.

A aludida IN dedica um anexo específico contendo as diretrizes a serem seguidas na elaboração do TR ou PB. Determina, ainda, a utilização de modelos de minutas

padronizadas pela Advocacia-Geral da União⁵. A IN nº 05/2017 estabelece também um fluxo básico de procedimentos para o processo de contratação de serviços, em que define as principais ações e seus respectivos responsáveis. A Figura 2 representa, sucintamente, o passo a passo para um órgão realizar a fase do planejamento da contratação de um serviço:

Figura 2 - Procedimentos para elaboração do Planejamento da Contratação



Fonte: elaborado pelo autor a partir da IN nº 05/2017 (2023).

Em síntese, essa instrução normativa evidencia importantes mecanismos que devem ser observados e atendidos na realização da etapa de planejamento da contratação (Quadro 1). Dessa forma, os preceitos estabelecidos pelos artefatos contidos na IN nº 05/2017 necessitam ser atendidos tanto pela obrigatoriedade de atendimento ao comando legislativo, quanto pelo desenvolvimento de uma prática cotidiana que poderá auxiliar na melhora do desempenho do serviço público.

Quadro 1 - Artefatos do planejamento da contratação de serviços

continua

Artefato	Descrição resumida do conteúdo	Previsão Legal
Documento de Formalização de Demanda (DFD)	- justificativa da necessidade da contratação; - quantidade de serviço a ser contratada; - previsão de data em que deve ser iniciada a prestação dos serviços; - indicação do servidor ou servidores para compor a equipe que irá elaborar o ETP e o Gerenciamento de Riscos.	Art. 21

⁵A Advocacia-Geral da União (AGU) é a instituição que representa a União, judicial e extrajudicialmente, sendo responsável pela consultoria e assessoramento jurídico ao Poder Executivo (BRASIL, 1993a, art, 1º).

conclusão

Artefato	Descrição resumida do conteúdo	Previsão Legal
Estudos Técnicos Preliminares (ETP)	<ul style="list-style-type: none"> - necessidade da contratação; - referência a outros instrumentos de planejamento do órgão; - requisitos da contratação; - estimativa das quantidades; - levantamento de mercado e justificativa da escolha do tipo de solução a contratar; - estimativas de preços ou preços referenciais; - descrição da solução como um todo; - justificativas para o parcelamento ou não da solução; - demonstrativo dos resultados pretendidos em termos de economicidade e de melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais ou financeiros disponíveis; - providências para adequação do ambiente do órgão; - contratações correlatas e/ou interdependentes; - declaração da viabilidade ou não da contratação. 	Art. 24
Mapa de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação; - avaliação dos riscos identificados, consistindo na mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco; - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências; 	Art. 25
TR ou PB	<ul style="list-style-type: none"> - declaração do objeto; - fundamentação da contratação; - descrição da solução como um todo; - requisitos da contratação; - modelo de execução do objeto; - modelo de gestão do contrato; - critérios de medição e pagamento; - forma de seleção do fornecedor; - critérios de seleção do fornecedor; - estimativas detalhadas dos preços, com ampla pesquisa de mercado; - adequação orçamentária. 	Art. 30

Fonte: elaborado pelo autor a partir da IN nº 05/2017 (2023).

Considerando que os órgãos da APF possuem estruturas diversas, a depender do seu porte, número de servidores, entre outras variáveis, é recomendado que o fluxo seja adaptado conforme a realidade de cada instituição (MORENO, 2018).

2.2.3 Fatores que influenciam no planejamento de contratações de serviços

O planejamento de contratações de serviços pode ser influenciado e ter seus resultados afetados por diversos aspectos, tornando, portanto, de suma importância o seu conhecimento, de forma que sejam identificadas as ferramentas necessárias para auxiliar a tomada de decisão do gestor. Na visão de Almeida e Sano (2019), as ações e decisões a serem tomadas necessitam de ser embasadas por habilidades e conhecimentos específicos, o que requer certo grau de conhecimento e especialização no assunto. Sendo assim, foi realizado levantamento na legislação e na literatura acerca dos principais fatores que podem exercer influência na tomada de decisão do gestor público atinente ao planejamento de contratações de serviços.

2.2.3.1 Competência dos servidores envolvidos

Os servidores atuam em várias frentes no planejamento de contratações de serviços. Ao longo do processo, os agentes públicos exercem as mais variadas ações, muitas delas envolvendo tomada de decisão, tais como: identificação e levantamento de demandas, elaboração de estudos, pesquisas de mercado, designação de servidores para atuarem no processo, dentre outras. Desse modo, para realizar as atividades com excelência, os envolvidos no processo precisam estar atualizados quanto à legislação pertinente e às práticas adequadas para o alcance dos resultados pretendidos, o que requer esforço contínuo de capacitação.

Cabe ressaltar que a legislação faz referência à necessidade de capacitação dos servidores participantes do planejamento de contratações. A IN nº 05/2017, ao definir a equipe de planejamento da contratação como “o conjunto de servidores **que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de Planejamento da Contratação**” (BRASIL, 2017a, art. 22, §1º, grifo nosso), atribui à autoridade competente a incumbência de designar servidores que detenham grau de competência suficiente para realizar as atividades ora requeridas.

Ou seja, o dispositivo normativo imputa ao gestor a tarefa de observar se a instituição dispõe de servidores que detêm a capacidade e a competência necessárias ao desenvolvimento das atividades de planejamento. Dessa forma, isso se torna mais um aspecto relevante na tomada de decisão do gestor, que pode se

ver em dificuldade no momento de decidir qual critério observar em relação à designação dos servidores. Nesse caso, a decisão pode entrar em conflito com a realidade do órgão, haja vista que, não raro, o número de servidores é insuficiente. Portanto, na ausência de servidores capacitados, cabe ao gestor criar ações para promover a capacitação, sob pena de afetar negativamente o processo de contratação de serviços.

No tocante a isso, Pires (2020) destaca a importância da adoção de ações e medidas que tenham como objetivo a motivação do servidor para se capacitar e qualificar. A autora identificou que o investimento das instituições com vistas a oportunizar treinamentos ainda é aquém do necessário. Nesse contexto, uma das sugestões da pesquisadora é que a instituição aproveite o conhecimento dos servidores mais experientes e capacitados para que eles próprios possam repassar seus conhecimentos aos servidores menos experientes, sendo, inclusive, uma ação econômica (PIRES, 2020). Santos (2018b) também alerta sobre o fato de que a escolha sem critérios técnicos para servidores atuarem no processo de planejamento, bem como uma atuação sem a devida capacitação, acarretarão impactos negativos que podem comprometer a finalidade da contratação.

Almeida e Sano (2018) também detectaram, a partir da percepção dos próprios servidores que constituíram o seu público-alvo, que na instituição estudada não são destinados os investimentos necessários à capacitação dos servidores envolvidos no processo de compras, o que reflete negativamente na celeridade de todo o processo. Referindo-se ao servidor envolvido no processo de compras, os autores defendem que seu aceitável desempenho está relacionado ao aprimoramento de competências e qualificações, a ser alcançado por ações de capacitação (ALMEIDA; SANO, 2019). Os autores identificaram junto aos servidores, ainda, que as capacitações e ações de reciclagem não ocorriam de forma regular na instituição.

Do ponto de vista legal, também é possível verificar a existência de dispositivos normativos que disciplinam e apontam para a importância da capacitação dos servidores. Como exemplo, o Governo Federal, por meio do Ministério da Economia, emitiu, em 2019, a IN nº 201/2019 com o objetivo de tratar do assunto. A referida IN dispõe sobre critérios e procedimentos gerais pertinentes à implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). Outro exemplo é a

Portaria nº 8.678/2021 (BRASIL, 2021b), a qual prevê orientações gerais para a escolha dos servidores a serem lotados na área de contratações, além de ações de desenvolvimento para aqueles que atuam nos processos de contratação. A Portaria nº 8.678/2021 (BRASIL, 2021b, art. 14) determina que:

Art. 14. Compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão por competências do processo de contratações públicas:

[...]

II - garantir que a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão, na área de contratações, seja fundamentada nos perfis de competências definidos conforme o inciso I, observando os princípios da transparência, da eficiência e do interesse público, bem como os requisitos definidos no art. 7º da Lei nº 14.133, de 2021; e

III - elencar, no Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, nos termos do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, ações de desenvolvimento dos dirigentes e demais agentes que atuam no processo de contratação, contemplando aspectos técnicos, gerenciais e comportamentais desejáveis ao bom desempenho de suas funções.

Outro aspecto que pode influenciar no planejamento de contratações é a formação dos servidores envolvidos. Dessa forma, na ocasião em que o gestor precisar tomar a decisão de designar um servidor, ele também pode considerar sua formação, que pode vir a influenciar no desenvolvimento das atividades concernentes ao planejamento da contratação.

Acerca disso, ao abordar a atuação de servidores na fiscalização de contratos administrativos, Pires (2020) identificou que quase a totalidade do seu público-alvo, composto por servidores designados como gestores e fiscais, possui formação de nível superior além da exigida para o cargo ocupado, o que considerou como fato positivo. Dessa forma, o grau de formação do servidor também pode ser uma variável importante na escolha do gestor para compor uma equipe de planejamento de contratação.

Bonelli e Cabral (2018), por sua vez, analisando a atuação de servidores na fiscalização de contratos, também trouxeram como resultado a constatação de que a qualificação e a formação são fatores que podem estar relacionados com a elevação do desempenho dos contratos.

Em relação a isso, Neves e Moré (2020) identificaram que o alto índice de cancelamento de itens nos pregões de uma universidade pública pode estar

relacionado com a ausência de *expertise* dos servidores. Os autores ainda chamam a atenção para o fato de que vários problemas identificados na fase externa da licitação (“seleção do fornecedor”) podem estar relacionados com deficiências no planejamento (fase interna), o que coaduna com o pressuposto de que o preparo dos servidores pode influenciar de forma decisiva em todo o processo de contratação, da identificação da necessidade até a prestação do serviço. Como consequência, sugerem algumas propostas, tais como: elevar os investimentos em capacitação e treinamento de servidores envolvidos no processo de planejamento das contratações, atuar na melhoria do planejamento centralizando as demandas para racionalizar o número de processos de compras e contratações, revisar fluxos de trabalho no intuito de aperfeiçoar processos, dentre outros (NEVES; MORÉ, 2020).

Diante disso, considerando os apontamentos encontrados na literatura e nos dispositivos legais, no presente trabalho parte-se do princípio de que a capacitação e a formação acadêmica dos servidores envolvidos no processo de contratação de serviços são fatores que podem ser levados em consideração na tomada de decisão do gestor.

2.2.3.2 Estrutura organizacional

É cediço que os órgãos da Administração Pública possuem estruturas diferentes, a depender de múltiplos fatores, tais como disponibilidade orçamentária, quadro de servidores, missão institucional etc. Dessa forma, variações na estrutura organizacional podem impactar no planejamento de contratações de serviços.

Resta claro que a estrutura da organização é um fator importante no planejamento de contratações de serviços, haja vista que o tema foi abordado, inclusive, em dispositivo legal. De acordo com a Portaria nº 8.678/2021, que trata da governança das contratações públicas no âmbito da APF, o Ministério da Economia, emissor da aludida norma, define a estrutura como a “maneira como estão divididas as responsabilidades e a autoridade para a tomada de decisões em uma organização” (BRASIL, 2021b, art. 2º, inciso II) e a determina que a “definição de estrutura da área de contratações públicas” é um instrumento de governança nas contratações públicas (BRASIL, 2021b, art. 6º, inciso IX).

Dentre outras disposições, a referida portaria vincula o gestor responsável pelo órgão público a:

- I - proceder, periodicamente, à avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal, de forma a delimitar as necessidades de recursos materiais e humanos;
- II - estabelecer em normativos internos:
 - a) competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos;
 - b) competências, atribuições e responsabilidades dos demais agentes que atuam no processo de contratações; e
 - c) política de delegação de competência para autorização de contratações, se pertinente.
- III - avaliar a necessidade de atribuir a um comitê, integrado por representantes dos diversos setores da organização, a responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às contratações;
- IV - zelar pela devida segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea nas funções mais suscetíveis a riscos;
- V - proceder a ajustes ou a adequações em suas estruturas, considerando a centralização de compras pelas unidades competentes, com o objetivo de realizar contratações em grande escala, sempre que oportuno; e
- VI - observar as diferenças conceituais entre controle interno, a cargo dos gestores responsáveis pelos processos que recebem o controle, e auditoria interna, de forma a não atribuir atividades de cogestão à unidade de auditoria interna. (BRASIL, 2021b, art. 18)

Nessa toada, Soares (2020), ao discutir a centralização e/ou descentralização das compras públicas em uma instituição de ensino federal, apontou características da organização institucional que interferem nos processos de compras e contratações. Dentre elas, destacou a não exigência de formação específica no rol dos requisitos exigidos no concurso público, bem como as dificuldades orçamentárias que impedem a oferta de treinamentos especializados àqueles que atuam nesses setores, além da rotatividade de servidores, realidade observada em diversos órgãos públicos. O autor identificou, ainda, que a estrutura de pessoal do setor de compras, em relação à formação e capacitação, não é adequada, sobressaindo aspectos como remoção de servidores, incompatibilidade de perfil, exoneração de servidores etc.

Com relação à área de compras, Almeida e Sano (2018) afirmam que os servidores atuantes nos processos de contratações têm receio de promover ações de inovação com vistas à melhoria dos processos visando eficiência devido às constantes ações fiscalizatórias dos órgãos de controle. Os referidos autores, ao estudar sobre os

fatores que impactam na celeridade do processo de compras, concluíram que a ausência de integração entre os servidores envolvidos (referindo-se àqueles agentes que manifestaram a demanda, que, geralmente, detêm o conhecimento sobre o objeto a ser contratado, mas não participam espontaneamente das demais fases de contratação) pode fazer surgirem vícios que impactam sobremaneira na celeridade do processo de contratação (ALMEIDA; SANO, 2018). Outras questões como carência de servidores, acúmulo de funções e ausência de sistemas internos que possibilitem integração de informações, também são fatores influenciadores na celeridade do processo de compras.

Ainda sobre aspectos relacionados à estrutura organizacional, os autores supracitados obtiveram evidências da necessidade de aumentar a “interação, comunicação e coordenação” entre os setores envolvidos no processo de planejamento, haja vista que problemas como “especificações mal discriminadas”, “exigências técnicas excessivas ou deficientes”, além de outras “falhas processuais”, impactam negativamente no andamento do processo (ALMEIDA; SANO, 2019, p. 343). Tais problemas poderiam ser evitados caso se elevasse a participação dos setores técnicos ou demandantes nas demais fases do processo.

Pires (2020), por sua vez, destaca que a Administração deve observar de forma constante a ocorrência de sobrecarga com relação às atividades laborais, já que o acúmulo de funções e de atividades prejudica o desempenho dos servidores. A autora considera que a própria Administração Pública é responsável por tal contexto, ao não prover número de servidores suficiente e não proporcionar a devida oferta de capacitação. Tal realidade se aplica, indubitavelmente, ao contexto do planejamento de contratações públicas. Dessa forma, todos esses fatores decorrentes da estrutura organizacional devem ser alvos de atenção do gestor na tomada de decisão.

2.2.3.3 Aderência às normas

No processo de tomada de decisão, o gestor público ora faz uso do poder discricionário, ora deve vincular-se às disposições legais, a depender das circunstâncias. No primeiro caso, o gestor goza de certa liberdade, porém, deve considerar a conveniência e a oportunidade, sem afastar a necessidade de observância dos limites legais (BONELLI; CABRAL, 2018), de modo a sempre

almejar o interesse público. Já na segunda situação, não há margem de liberdade, ficando o gestor obrigado a cumprir estritamente o que a lei determinar (NEVES; MORÉ, 2020), em atendimento ao princípio da legalidade.

Considerando que existem normas que tratam do tema das contratações públicas, como as já citadas ao longo deste trabalho, o gestor público não pode se furtar à avaliação da necessidade de observar tais disposições, sob pena de responsabilização administrativa e/ou judicial. No tocante ao planejamento das contratações, devem ser destacadas as disposições contidas no Decreto nº 10.947/2022. Este ato regulatório trata do Plano de Contratações Anual (PCA), definido como o “documento que consolida as demandas que o órgão ou a entidade planeja contratar no exercício subsequente ao de sua elaboração” (BRASIL, 2022a, art. 2º, inciso V). O PCA é entendido como um instrumento de planejamento por meio do qual o governo federal objetiva racionalizar as compras e contratações públicas, iniciativa que contribui para o alcance dos princípios da eficiência e da economicidade.

Nesse sentido, o referido decreto vincula a ação do gestor, haja vista que determina a obrigatoriedade da elaboração do PCA pelos órgãos da APF, não lhe cabendo margem de ação discricionária. Dessa maneira, todo planejamento do órgão, no que diz respeito às contratações de serviços, deve estar alinhado ao aludido plano. Vale ressaltar que tal previsão também está contida na Portaria nº 8.678/2021 (art. 6º, inciso II), que alça o PCA como um instrumento de governança nas contratações públicas. Por meio do seu art. 10º, a aludida portaria também determina sua elaboração (BRASIL, 2021b), ou seja, não a deixa a critério do gestor público.

A necessidade de aderência às normas está explícita na Portaria nº 8.678/2021 (BRASIL, 2021b, art. 14):

Art. 14. Compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão por competências do processo de contratações públicas:

I - assegurar a aderência às normas, regulamentações e padrões estabelecidos pelo órgão central do Sistema de Serviços Gerais - Sisg, quanto às competências para os agentes públicos que desempenham papéis ligados à governança, à gestão e à fiscalização das contratações.

Nessa mesma linha, o emissor da IN nº 05/2017 também destacou importância ao dispor que as contratações de serviços devem observar o “alinhamento com o Planejamento Estratégico do órgão ou entidade” (BRASIL, 2017a, art. 1º, inciso III), previsão também contida na Portaria nº 8.678/2021. O alinhamento ao planejamento estratégico da instituição também é apontado pela literatura como fundamental para o sucesso do planejamento de contratações (CRUZ; OLIVEIRA; GURGEL, 2020; SILVEIRA, 2021).

O excesso de formalismo e rigidez provenientes da legislação de compras e contratações são aspectos que podem afetar a execução dos processos relacionados ao planejamento das contratações e, por conseguinte, todo o processo de compra (ALMEIDA; SANO, 2018). Contudo, se, por um lado, a prática da formalidade em demasia pode limitar o poder discricionário do gestor, por outro, vários estudos apontam que a existência de instrumentos formais internos, formulados pelas próprias instituições a partir de uma interpretação particular da legislação, pode contribuir para as ações do planejamento de contratações (ASSANTE, 2018; CARVALHO, 2019; CRUZ, 2019; MORENO, 2018; SANTOS, 2018a; SILVA, 2022; SILVEIRA, 2021). Tais instrumentos, a princípio, atuam no sentido de nortear as ações dos servidores.

Diante disso, o alinhamento às normas é um fator que impacta no planejamento de contratação de serviços, seja pela necessidade de atendimento aos dispositivos legais, decorrente da obediência ao princípio da legalidade, seja pela necessidade que o servidor apresenta em ter suas ações guiadas pela instituição na qual atua a fim de evitar responsabilizações e punições. Sendo assim, torna-se importante identificar em que medida esse fator é relevante no processo de tomada de decisão.

2.3 MODELOS E TEORIAS

2.3.1 Métodos de análise de decisão multicritério

Em ampla medida, a tomada de decisão do gestor público está vinculada às disposições contidas nos dispositivos normativos. Contudo, há aspectos discricionários que conferem ao gestor certa liberdade de ação, como por exemplo: designar uma equipe robusta para realizar o planejamento, programar ações para

que os servidores possam trabalhar com tempo hábil, promover capacitações para os servidores envolvidos, viabilizar o envolvimento da alta gestão etc.

A respeito do processo de tomada de decisão, Pires (2020) destaca que, geralmente, é realizado de forma imediatista, não levando em consideração o contexto organizacional e o ambiente ao qual está relacionado. Ainda a esse respeito, a autora enfatiza a necessidade de realizar o diagnóstico das necessidades a fim de identificar as carências, principalmente aquelas que repercutirão no alcance dos objetivos institucionais.

No atual cenário de escassez de recursos, urge a necessidade dos gestores públicos se empenharem em racionalizar os gastos. Assim, o uso eficiente de recursos públicos pode proporcionar ao governo a possibilidade de atender a um elevado número de demandas sociais (MATIAS-PEREIRA, 2008). Contudo, a ausência de ferramentas de gestão pode gerar decisões inadequadas no que diz respeito ao investimento público (VILLEGAS FLORES *et al.*, 2021). Nesse sentido, os atores que detêm o poder de decisão precisam adotar estratégias no intuito de atingir os objetivos da instituição com o uso eficiente de recursos.

Os gestores públicos, ao tomarem uma decisão com relação à realização de uma despesa, não raro, se veem diante da necessidade de escolher, entre diversos fatores, aqueles com potencial de produzir um gasto eficiente, tarefa que exige determinado grau de experiência e conhecimento. Nesse cenário, a adoção criteriosa de fatores para as tomadas de decisão não deve ser intuitiva, mas sim lastreada por conhecimento a fim de minimizar a ocorrência de erros.

Diante desse contexto, têm sido usados, cada vez mais, os métodos de análise de decisão multicritério (*Multicriteria Decision Analysis - MCDA*), instrumentos que auxiliam na escolha mais eficiente de ações diante de problemas que envolvam a tomada de decisão. Por meio da utilização de técnicas e ferramentas matemáticas e de programação, tais métodos subsidiam a adoção da solução adequada entre algumas possíveis a partir de fatores previamente selecionados (ABDEL-BASSET; MOHAMED; CHANG, 2018; CIDRES; VASCONCELOS; LEITÃO, 2020).

Conforme Tominc e Čančer (2020), os MCDA são usados quando a decisão não deve ser tomada de forma intuitiva, como por exemplo, em situações que envolvam

múltiplos fatores ou que estes sejam conflitantes, bem como no caso de existência de divergências entre o grau de relevância entre eles ou as alternativas, ou ainda discordância entre tomadores de decisões. De acordo com Gonçalves (2016) e Melati, Janissek-Muniz e Curado (2021), essa é a realidade dos gestores públicos que, ao tomarem suas decisões, se veem diante da necessidade de realizar escolhas com base nos múltiplos fatores que podem impactar no resultado.

Em linhas gerais, a abordagem dos MCDA é realizada a partir da identificação do problema (ou decisão a ser tomada), seguida da descrição e estruturação hierarquizada de fatores, subfatores (conforme o caso) e alternativas (TOMINC; ČANČER, 2020), com posterior atribuição de pesos aos fatores definidos, finalizando-se com a aplicação de determinado método para se alcançar o resultado (CIDRES; VASCONCELOS; LEITÃO, 2020). Para Qureshi e Rachid (2022, p.1), os MCDA se constituem em valiosas ferramentas para auxiliar na resolução de problemas que envolvem seleção e situações nas quais existem incertezas e aspectos subjetivos, sendo sua estrutura baseada em cinco componentes: “objetivos, pensamentos do especialista, alternativas, critérios e resultados”.

Entre os MCDA demasiadamente usados há o TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*), ELECTRE (*Elimination and Choice Expressing Reality*), PROMETHEE (*Preference Ranking Organization Method of Enrichment Evaluations*), além das suas respectivas variações (BASÍLIO *et al.*, 2022; COSTA *et al.*, 2022; AMOR, 2023). Para o presente trabalho, optou-se pelo *Analytic Hierarchy Process* (AHP), por se tratar de um método considerado confiável, simplificada implementação e capaz de indicar soluções para problemas complexos de tomada de decisão (QURESHI; RACHID, 2022).

O método AHP combina conceitos matemáticos e do campo da psicologia, o qual possibilita aplicação na resolução de problemas nas mais diversas áreas, tais como ciência política, sociologia, administração, economia, entre outras (LENARCZYK; JASKÓLSKI; BUCKO, 2022). Tem sido também muito utilizado no enfrentamento de problemas relacionados às várias áreas da gestão pública (VILLEGAS FLORES *et al.*, 2021).

Assim, a escolha também se deveu aos aspectos práticos e à sua ampla aceitação no campo científico, o que pode ser observado pelo aumento progressivo de publicações acadêmicas com a sua utilização (SOAM *et al.*, 2023).

Segundo Bastos e Cavalcante (2021), a realização do planejamento de contratações de serviços envolve fatores de dimensões variadas e diversos são os atores envolvidos nesse processo de tomada de decisão. Consoante a isso, a escolha pelo método AHP como suporte para a parte metodológica deste trabalho foi motivada também pela possibilidade de participação dos *stakeholders*, ou seja, os servidores diretamente envolvidos no processo que detêm o conhecimento e a experiência necessária para indicar quais as alternativas mais adequadas para se alcançar os objetivos da instituição (SAATY, 1990; GONÇALVES, 2016; BASÍLIO *et al.*, 2022; COSTA *et al.*, 2022; AMOR *et al.*, 2023).

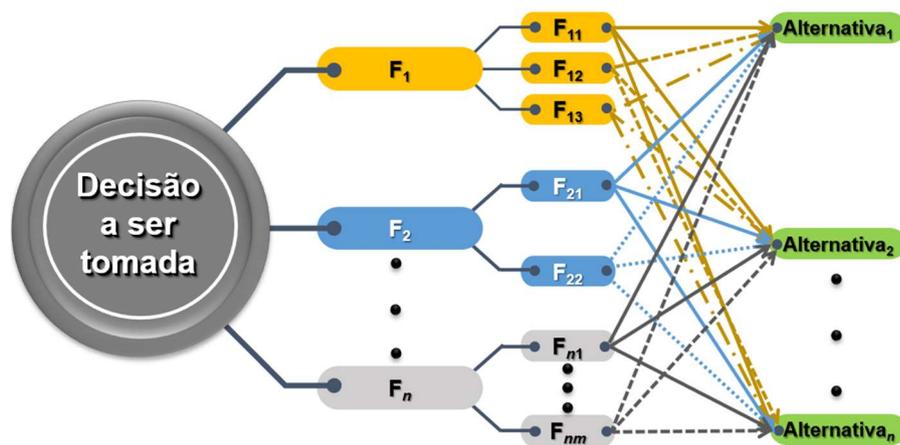
2.3.2 Analytic Hierarchy Process (AHP)

O AHP foi criado pelo professor Thomas Lorie Saaty no início da década de 70 com o intuito de solucionar problemas de contingência que necessitavam da convergência de opiniões (GONÇALVES, 2016; SAATY, 2008). Trata-se de um método que leva em consideração o julgamento dos atores quanto à preferência relativa concernente aos fatores envolvidos em um determinado processo (SAATY, 1990; SOAM *et al.*, 2023). Para Gonçalves (2016), o AHP, além de contribuir para a estruturação do problema, coopera com a tomada de decisão por usar comparações paritárias, convergindo opiniões com a escala de Saaty, a qual considera a percepção humana.

O método AHP permite a construção de uma medida quantitativa a partir da síntese de julgamentos de *stakeholders* com relação às alternativas disponíveis para a tomada de decisões (GONÇALVES, 2016). Para Cristea e Cristea (2021), o AHP tem uma aplicabilidade prática comparativamente maior em relação às investigações que dependem da revisão da literatura por considerar a opinião de especialistas quanto à importância dos indicadores de performance. Trata-se de uma abordagem que prevê a construção de uma matriz de comparação, cujo objetivo é verificar, de forma relativa, qual alternativa é melhor entre aquelas disponíveis (ABDEL-BASSET; MOHAMED; CHANG, 2018).

Tal método leva em consideração que os fatores possuem interdependência entre si e, por isso, baseia-se em comparações pareadas a fim de estabelecer a decisão mais adequada a ser tomada (CIDRES; VASCONCELOS; LEITÃO, 2020; TOMINC; ČANČER, 2020). De acordo com Saaty (1990), o processo do AHP consiste na escolha de fatores que influenciam na decisão e sua posterior organização em uma estrutura de hierarquia, constituída de uma meta geral, seguida de fatores, subfatores e, por fim, das alternativas. Ainda conforme o autor, os fatores importantes e os atributos que constituem a solução devem ser identificados e hierarquizados, assim como os atores envolvidos no processo (*stakeholders*), ou seja, as pessoas que detêm o conhecimento sobre os problemas passíveis de resolução ou as decisões a serem tomadas.

Figura 3 - Estrutura geral do método AHP



Fonte: Adaptado de Saaty (1990).

Dentre as diversas versatilidades do AHP, está o uso híbrido da matemática e da psicologia associadamente para auxílio e tomada e análise de decisões complexas (CRISTEA; CRISTEA, 2021). Para tanto, de acordo com Saaty (2008), uma decisão precisa ser decomposta para ser tomada de forma organizada, de acordo com etapas complementares (Figura 4).

Figura 4 - Etapas da implementação do método AHP



Fonte: Saaty (2008).

Por meio da comparação paritária entre os fatores, cuja escala foi definida por Saaty (Tabela 1), é possível ordená-los em termos de superioridade de um sobre o outro e o quanto um fator é mais importante que o outro (LENARCZYK; JASKÓLSKI; BUCKO, 2022).

Tabela 1 - Escala fundamental do método AHP

Intensidade de importância (escala absoluta)	Definição / explicação
1	Importância igual: duas atividades contribuem igualmente para o objetivo.
3	Importância moderada de um sobre o outro: experiência e julgamento favorecem ligeiramente uma atividade sobre outra.
5	Importância forte: experiência e julgamento favorecem fortemente uma atividade sobre outra.
7	Importância muito forte: uma atividade é fortemente favorecida em relação à outra.
9	Importância extrema: a evidência que favorece uma atividade sobre outra é da mais alta ordem possível.
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre dois julgamentos adjacentes.

Fonte: Adaptado de Saaty (1990).

A quantidade de julgamentos para a construção de uma matriz de julgamentos genérica (A) é dada pela Equação 1:

$$\frac{n(n-1)}{2} \quad (1)$$

Em que n é o número de elementos pertencentes à matriz A .

A matriz de julgamentos genérica (A), formada pelas comparações pareadas baseadas nas preferências dos *stakeholders*, é dada por:

$$A = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{21}} & 1 & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ \frac{1}{a_{n1}} & \frac{1}{a_{n2}} & \cdots & 1 \end{pmatrix}$$

Fonte: Saaty (2008).

Em que:

$$\left[\begin{array}{l} a_{ij} > 0 \Rightarrow \text{positiva} \\ a_{ij} = 1 \therefore a_{ji} = 1 \\ a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \Rightarrow \text{recíproca} \\ a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{jk} \Rightarrow \text{consistência} \end{array} \right.$$

De acordo com Lenarczyk, Jaskólski e Bucko (2022), a fim de aferir a ocorrência de erros nos julgamentos provocados por inconsistências ou erros lógicos, é necessário fazer a verificação da consistência da matriz de comparação, ou seja, o grau em que as comparações dos fatores são consistentes entre si. Para valores menores ou igual a 0,10, os julgamentos deverão ser revisados (QURESHI; RACHID, 2022; SAATY, 2008). Para tanto, a Razão de Consistência (RC) é o resultado da divisão entre o Índice de Consistência Global (IC) pelo Índice de Consistência Randômico (IR), dada pela Equação 2:

$$RC = \frac{IC}{IR} \quad (2)$$

O IC representa alterações provocadas no maior autovalor da matriz de julgamentos, provenientes de ligeiras inconsistências nas comparações pareadas (LENARCZYK;

JASKÓLSKI; BUCKO, 2022). Portanto, por meio desse índice é possível mensurar a coerência dos julgamentos, sendo que quanto mais ele se aproxima de zero, maior será a consistência da matriz de julgamentos (GONÇALVES, 2016). O *IC* pode ser obtido pela Equação 3:

$$IC = \frac{(\lambda_{máx} - n)}{(n-1)} \quad (3)$$

Em que: $\lambda_{máx}$ representa o autovalor máximo da matriz de julgamentos.

Em relação ao *IR*, seus valores foram estimados por Saaty, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Índice Randômico (*IR*) estimado por Saaty

Tamanho da matriz (<i>n</i>)	<i>IR</i>
1	0
2	0
3	0,59
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49

Fonte: SOAM *et al.* (2023).

2.4 TRABALHOS CORRELATOS

Para o desenvolvimento deste trabalho, buscou-se na literatura obras que tiveram como objeto de estudo, direta ou indiretamente, o planejamento das contratações de serviços, a fim de verificar o estado da arte em relação à temática em questão. Para tanto, foram pesquisadas teses, dissertações e artigos científicos, com acesso aberto, extraídos de plataformas e bases renomadas, com destaque para *Web Of Science*, *Scopus*, *Google Scholar*, Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), além de revistas conceituadas, cujas publicações científicas se concentram nas áreas de

Administração Pública e Gestão Pública. Deu-se prioridade para publicações recentes, a partir do ano de 2018.

No intuito de encontrar produções com teor semelhante ao trabalho em questão, foram pesquisados os termos e expressões “planejamento”, “compras”, “contratação”, “serviços”, “pública”, “fase interna da licitação”, bem como seus correspondentes na língua inglesa. Utilizou-se, ainda, os operadores “*or*” e “*and*” para construir combinações pertinentes. As publicações encontradas estão relacionadas no APÊNDICE A.

Foi constatado que muitas publicações possuem como delimitação do tema a “fase interna” da licitação, que, além do planejamento, compreende outras etapas da contratação de serviços. Ressalta-se, ainda, que a busca não se limitou aos estudos que tiveram como objeto o planejamento de contratações de serviços, mas também incluiu aqueles que se referiam ao processo de compras (bens ou serviços) como um todo, haja vista que trazem importantes contribuições para a construção deste trabalho.

Observou-se que vários autores identificaram falhas no processo de planejamento de contratações de órgãos ou instituições públicas (CARVALHO, 2019; MORENO, 2018; SILVA, 2022) ou problemas no processo licitatório decorrentes do cometimento de erros na “fase interna” da contratação (FIGUEIREDO, 2020; SANTOS, 2018a). Importante destacar aqueles em que, como objetivo final, foi proposta uma melhoria do processo de planejamento de compras ou de contratações (AVIGO, 2018; FIGUEIREDO, 2020; MORENO, 2018; SANTOS, 2018a).

Alguns estudos focaram na análise das etapas específicas que ocorrem na fase de planejamento da contratação, tais como gestão de riscos (CARVALHO, 2019; GARCEZ, 2019; OLIVEIRA, 2019) e ETP (SILVA, 2022). Apesar do objeto ser específico, considerando que a gestão de riscos e a produção do ETP fazem parte do planejamento da contratação, tais estudos foram considerados importantes, pois abordaram questões pertinentes relacionadas a este trabalho. Destacaram-se, ainda, as publicações cujo objetivo se concentrou em produzir material institucional com a finalidade de auxiliar o órgão ou a instituição nos procedimentos acerca do

planejamento de compras ou de contratações (CRUZ, 2019; GARCEZ, 2019; LOPES, 2021).

Entre as publicações relacionadas, Changelima, Mushi e Mwaiseje (2021) abordaram a questão do planejamento de contratação pública a partir do ponto de vista jurídico. Já a produção de Cruz, Oliveira e Gurgel (2020) foi orientada no sentido de comprovar a importância do planejamento para alcançar a eficácia do processo de compras.

Em linhas gerais, todas as publicações relacionadas trouxeram contribuições importantes para o desenvolvimento deste trabalho, pois demonstraram o impacto do planejamento na busca pela eficácia no processo de compra ou de contratação, bem como as principais fragilidades que podem surgir na sua consecução. Contudo, nenhum deles utilizou abordagem proveniente de método multicritério.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Os métodos e procedimentos adotados neste trabalho foram definidos a partir dos objetivos propostos, que se encontram resgatados no Quadro 2.

Quadro 2 - Objetivos geral e específicos

Objetivo geral	Objetivos específicos
Propor uma abordagem de gestão que auxilie as diversas tomadas de decisão de gestores de instituições e órgãos federais responsáveis pelo planejamento de contratações de serviços.	Selecionar um conjunto de atributos (fatores e subfatores) relacionados ao planejamento da contratação de serviços em instituições e órgãos federais.
	Identificar alternativas que auxiliem na melhoria do planejamento de contratação de serviços.
	Analisar a opinião de <i>stakeholders</i> sobre o conjunto de atributos selecionados e alternativas indicadas.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

3.1 ABORDAGEM E TIPOLOGIA DO TRABALHO

A abordagem utilizada foi a quantitativa, pois buscou-se mensurar uma amostra representativa da população estudada por meio de análise e técnicas estatísticas.

Com referência aos tipos, serviu-se da bibliográfica e documental, que subsidiaram a construção do aporte teórico, por meio da leitura de artigos, dissertações, teses e livros pertinentes ao tema, bem como documentos normativos (portarias, leis, decretos e instruções normativas) publicados pelos órgãos regulamentadores. Foi também realizado um *survey* com o objetivo de identificar os fatores e subfatores relevantes atinentes ao planejamento de contratações de serviços e viabilizar a aplicação do método AHP. Sob o aspecto teórico, foi abordado o princípio da legalidade e sua influência no desempenho das funções do servidor público. Os trabalhos correlatos foram consultados em bases como Periódicos CAPES, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), além de repositórios institucionais das principais universidades nacionais.

Quanto aos fins, objetivou-se expor, de forma hierarquizada, os aspectos que influenciam e que podem promover melhorias no processo de planejamento de contratações de serviços, de acordo com a percepção dos *stakeholders* que compuseram a amostra dos respondentes, tratando-se, portanto, de uma pesquisa

descritiva com utilização dos dados do *survey* realizado. Sendo assim, o tratamento metodológico consistiu na junção de apontamentos encontrados na literatura e na legislação que rege o tema em questão, um *survey* e o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

A primeira etapa constou do exame da literatura e objetivou identificar elementos com potencial de impactar no planejamento de contratações de serviços. Considerando que o tema em questão é disciplinado por um arcabouço jurídico robusto (leis, decretos e instruções normativas), que vincula, em boa medida, as decisões dos gestores, recorreu-se também à consulta minuciosa da legislação. Na sequência, chegou-se a uma seleção preliminar de fatores e subfatores, os quais influenciam no planejamento de contratações de serviços. Posteriormente, por meio da utilização de um *survey* e com a utilização do questionário como técnica de coleta de dados (KHURNIAWAN *et al.*, 2021), elaborou-se um pré-teste (APÊNDICE B), cujo conteúdo constituiu-se do produto extraído da literatura e da legislação. O questionário foi submetido à avaliação dos especialistas, o que permitiu refinar fatores e subfatores com o intuito de operacionalizar o método AHP.

Os esforços da etapa seguinte se voltaram à definição da população, amostra e fonte dos dados necessários para o desenvolvimento e alcance dos resultados. Procedeu-se, então, com a determinação do cálculo amostral, do nível de confiança, da representatividade e do erro admitido. Nessa etapa, foram definidas as variáveis para a seleção da população a partir da observação do nível de conhecimento e experiência, assim como da viabilidade de alcance aos respondentes.

Na terceira etapa, ocorreu a produção do instrumento de coleta, ou seja, um *survey* construído a partir de ajustes que consideraram as sugestões provenientes dos especialistas que participaram do pré-teste. O novo questionário (APÊNDICE C), composto por comparações em pares acerca dos fatores, subfatores e alternativas elencados no pré-teste, foi aplicado a uma parcela da amostra, em forma de teste, com o objetivo de obter as respostas necessárias à execução do método multicritério (KHURNIAWAN *et al.*, 2021).

A quarta etapa consistiu na construção da versão definitiva da estrutura hierárquica (fatores, subfatores e alternativas) voltada ao uso do AHP. Ato contínuo, o

instrumento de coleta foi ajustado observando-se as contribuições recebidas pelos respondentes do teste, o qual, quando finalizado, foi disponibilizado ao público-alvo sob o formato de um formulário eletrônico.

Depois da coleta, foi feita a triagem, a consolidação e o processamento dos dados. Para tanto, foram codificados os dados quantitativos e, com a utilização de uma planilha eletrônica e do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 23.0, realizou-se o tratamento estatístico (SHARMA; SHARMA, 2019), transformando, assim, as informações qualitativas em dados quantitativos, com o objetivo de prepará-los para a execução do método AHP.

Após o preparo dos dados, foi realizada a sexta e última etapa, que se concretizou com a execução do método AHP por meio do uso do programa *Expert Choice* em sua versão *Trial* (KHURNIAWAN *et al.*, 2021), cujo acesso livre e interativo possibilitou analisar e verificar a existência de possíveis inconsistências nos julgamentos feitos pelos participantes do estudo (GONÇALVES, 2016; KHURNIAWAN *et al.*, 2021; ROCHA, 2020; SANTOS, 2021).

3.2 FONTE E NATUREZA DOS DADOS

A fonte e a natureza dos dados utilizados no desenvolvimento deste trabalho são os descritos no Quadro 3, de acordo com os objetivos e demais fases:

Quadro 3 - Fonte e natureza dos dados

continua

Objetivo / aporte teórico	Operacionalização do trabalho	Fonte dos dados	Natureza dos dados
Selecionar um conjunto de atributos (fatores e subfatores) relacionados ao planejamento da contratação de serviços em instituições e órgãos federais.	Levantar, na literatura e junto aos <i>stakeholders</i> , elementos que impactem no planejamento de contratações de serviços.	Artigos, dissertações, teses, arcabouço legal (portarias, leis, decretos e instruções normativas) e um <i>survey</i> junto aos <i>stakeholders</i> .	Primária
Identificar alternativas que auxiliem na melhoria do planejamento de contratação de serviços.	Levantar, na literatura e junto aos <i>stakeholders</i> , alternativas para melhoria nos processos de planejamento de contratações de serviços.	Artigos, dissertações, teses, arcabouço legal (portarias, leis, decretos e instruções normativas) e um <i>survey</i> junto aos <i>stakeholders</i> .	Primária

conclusão

Objetivo / aporte teórico	Operacionalização do trabalho	Fonte dos dados	Natureza dos dados
Aporte teórico	Princípio da legalidade e sua influência nas ações dos servidores públicos; descrição da legislação pertinente ao planejamento de contratações de serviços.	Artigos, livros, teses e dissertações.	Primária e secundária
	Modelos e teorias	Artigos e teses	Primária e secundária
	Trabalhos correlatos	Periódicos CAPES, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e repositórios institucionais.	Primária e secundária

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O público-alvo constitui-se por servidores do IFES que, no momento do estudo, haviam participado ou estavam participando de equipe ou de comissão de planejamento de contratação de serviços, formalmente designados por meio de portarias emitidas pelos diretores-gerais ou reitor. A participação dos servidores no planejamento ocorre por meio da elaboração dos artefatos definidos na IN nº 05/2017, ou seja, daqueles documentos que instruem o processo administrativo de compra ou contratação, tais como formulários, pesquisa de preços, termo de referência etc.

Para fins deste trabalho, foram adotados os conceitos, definições e classificações constantes no Plano de Carreiras dos Cargos de Técnicos Administrativos em Educação⁶ (ASSANTE, 2018). Quanto ao cargo técnico administrativo, sua divisão varia dos níveis A ao E, a depender da escolaridade mínima exigida para o ingresso na carreira. Já para o cargo de docente, foi utilizada, de forma genérica, somente a especificação “docente”, cuja exigência mínima para ingresso é a formação de nível superior na área específica.

⁶ A estruturação do Plano de Carreiras dos Cargos de Técnicos Administrativos em Educação está disposta na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005).

A seleção dos servidores para participarem deste trabalho foi realizada a partir da consulta ao Sistema de Gestão e Geração de Documentos (GEDOC), disponível no sítio eletrônico do IFES, que permite livre acesso às informações de portarias emitidas pelas autoridades competentes. Foram consultadas as portarias que designaram servidores para compor as equipes ou comissões de planejamento. A partir desse levantamento, obteve-se uma relação de servidores que participaram ou estavam participando de, pelo menos, duas equipes constituídas com a incumbência de planejar contratações regidas pela IN nº 05/2017, haja vista que mais de uma participação proporciona conhecimento e experiência suficiente para que os servidores possam contribuir com um julgamento consistente acerca dos fatores e subfatores que influenciam no desenvolvimento do planejamento. A pesquisa concentrou-se nas portarias emitidas entre janeiro de 2021 e junho de 2022.

A consulta retornou um quantitativo de 191 servidores aptos a participarem do trabalho, sendo todos os *campi* do IFES representados, inclusive a Reitoria. Estabeleceu-se o erro amostral de 10% e o intervalo de confiabilidade de 90%. Dessa forma, chegou-se ao quantitativo de 51 respondentes para o valor da amostra mínima a ser utilizada. Para tanto, o cálculo amostral foi realizado a partir das definições de Santos (2013), conforme a Equação 4:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot (N-1)}$$

(4)

Em que:

$$\left[\begin{array}{l} n \Rightarrow \text{tamanho da amostra} \\ N \Rightarrow \text{população} \\ Z \Rightarrow \text{intervalo de confiança} \\ e \Rightarrow \text{margem de erro} \\ p \Rightarrow \text{probabilidade do evento} \end{array} \right.$$

Para se alcançar os resultados e viabilizar a operacionalização do método AHP, fez-se a opção pela amostra aleatória simples, já que cada indivíduo tem igual

probabilidade de ser escolhido (PAUZUOLIENE; SIMANSKIENE; FIORE, 2022). De acordo com Palhares (2019), a pesquisa de opinião pode se servir da amostragem, já que por meio desta é possível conhecer o universo dos elementos, caso o estudo seja subsidiado por aspectos descritíveis e quantificáveis.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Definiu-se o questionário como instrumento de coleta de dados (ESHTAIWI *et al.*, 2018), o qual se alinha ao objetivo do trabalho, já que permite absorver as percepções dos servidores que atuam ou já atuaram diretamente na fase de planejamento da contratação de serviços.

Essa etapa foi desenvolvida em três fases. Na primeira, foi elaborada uma versão preliminar do instrumento de coleta, denominado pré-teste (APÊNDICE B), constituído a partir de apontamentos da literatura e dos normativos pertinentes. O questionário foi submetido à avaliação de cinco especialistas no assunto, dentre os servidores do IFES, a fim de avaliar a pertinência do construto preliminar de fatores, subfatores e alternativas. Isso porque, de acordo com Sharma e Sharma (2019), a opinião dos especialistas por meio de um estudo piloto é importante para assegurar a legibilidade das perguntas. Nessa direção, Cristea e Cristea (2021) defendem que o pré-teste auxilia no ajuste da clareza do questionário antes de ser aplicado ao público-alvo. Além disso, sua aplicação também foi importante para a verificação do tempo de duração do preenchimento (BAABDULLAH *et al.*, 2019).

Considerando a facilidade de acesso ao público-alvo, foi disponibilizado um formulário eletrônico na plataforma *Google Forms* (SHARMA; SHARMA, 2019), no período compreendido entre os dias 06/05/2022 e 13/05/2022. Conforme Daikeler, Bosnjak e Manfreda (2020), cada vez mais a pesquisa via *web* tem sido utilizada para realização de estudos, principalmente quando se trata de populações específicas com alta cobertura, tais como estudantes, clientes e funcionários, sendo este último o caso em questão.

Os apontamentos e as observações realizados pelos especialistas possibilitaram aperfeiçoar o instrumento de coleta, permitindo refinar a relação de fatores e subfatores. Promovidos os ajustes propostos, foi realizada a segunda etapa, que

consistiu no envio do referido instrumento (teste) a uma amostra aleatória. O formulário eletrônico (APÊNDICE C) ficou disponível para resposta entre os dias 19/07/2022 e 22/07/2022, por meio do qual foram obtidas onze respostas.

Finalizada a segunda etapa, um respondente fez considerações acerca da disposição de informações para auxiliar na compreensão do texto, as quais foram objeto de adequação do instrumento para elaboração de sua versão final (questionário). Realizados os ajustes após as contribuições recebidas no pré-teste e no teste, chegou-se, por fim, à matriz de fatores, subfatores e alternativas, que subsidiaram a elaboração do questionário (Quadro 4).

Quadro 4 - Matriz de fatores, subfatores e alternativas para aplicação do AHP

continua

Planejamento de Contratações de Serviços				
Fatores	Subfatores		Alternativas	
	Descrição	Referência na literatura / experts	Descrição	Referência na literatura / experts
Competência (COM)	Formação dos servidores (FS)	Brasil (2017a); Assante (2018); Bonelli e Cabral (2018)	Implementar treinamento/ capacitação (ALT1)	Brasil (2019a); Brasil (2019b); reafirmado pelos experts no pré-teste
	Capacitação dos servidores (CS)	Brasil (2017a); Assante (2018); Avigo (2018); Marçal (2018); Moreno (2018); Rocha (2018); Santos (2018a); Silveira (2021); Silva (2022)		

conclusão

Planejamento de Contratações de Serviços				
Fatores	Subfatores		Alternativas	
	Descrição	Referência na literatura / <i>experts</i>	Descrição	Referência na literatura / <i>experts</i>
Estrutura organizacional (EST)	Estrutura da(s) área(s) responsável(eis) pelas contratações (EAC)	Brasil (2021b); Assante (2018); Moreno (2018); Rocha (2018); Carvalho (2019); Figueiredo 2020); Lopes (2021); Silveira (2021); Silva (2022)	Definir processos de trabalho (ALT2)	Apontado pelos <i>experts</i> no pré-teste
	Disponibilidade dos servidores (DS)	Apontado pelos <i>experts</i> no pré-teste; Marçal (2018); Moreno (2018); Carvalho (2019)		
Aderência às normas (NOR)	Alinhamento com o Plano de Contratação Anual (APA)	Brasil (2022a); Hennigen (2018); Rocha (2018); Cruz (2019); Chagalima, Mushi e Mwaiseje (2021); Silveira (2021)	Garantir disponibilidade e integração (ALT3)	Apontado pelos <i>experts</i> no pré-teste
	Alinhamento com o Planejamento Estratégico (APE)	Brasil (2017a); Cruz, Oliveira e Gurgel (2020); Chagalima, Mushi e Mwaiseje (2021); Silveira (2021);		
	Existência de instrumentos internos formais (EIF)	Apontado pelos <i>experts</i> no pré-teste; Assante (2018); Moreno (2018); Santos (2018a); Carvalho (2019); Cruz (2019); Figueiredo 2020); Silveira (2021); Silva (2022)		

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

O questionário foi enviado à população total por comunicação eletrônica (*e-mail*) nos moldes dos anteriores, ficando disponível para os respondentes durante o período de 05/08/2022 a 31/10/2022.

Por meio do questionário, os *stakeholders* realizaram julgamentos paritários entre os fatores, subfatores e alternativas, utilizando, para tanto, a escala de 9 pontos de Saaty (ESHTAIWI *et al.*, 2018), o que permitiu estabelecer o grau de importância relativa da escolha. Tendo em vista que o objetivo do julgamento é estabelecer a preferência entre as alternativas, o número “1” foi retirado da escala para evitar a atribuição de pesos iguais (ou seja, ausência de preferência), o que não agregaria valor ao resultado.

3.5 FORMA DE TRATAMENTO DE DADOS

Finalizado o prazo de coleta, foi apurado um total de 80 questionários respondidos, de forma *on-line* sem identificação dos respondentes, o que corresponde à participação de, aproximadamente, 42% da população elegível. As informações geradas foram codificadas e consolidadas em uma planilha eletrônica (APÊNDICE F) para viabilizar o uso do método AHP (GONÇALVES, 2016; ROCHA, 2020; SANTOS, 2021).

Não obstante o AHP seja uma técnica eficiente de auxílio à tomada de decisão, as comparações paritárias realizadas pelos *stakeholders* podem refletir incertezas provenientes da subjetividade dos tomadores de decisão (ABDEL-BASSET; MOHAMED; CHANG, 2018). Sendo assim, a fim de verificar a existência de *outliers* e *missing values*, foi utilizado o *software* SPSS para realizar o tratamento estatístico dos dados primários e caracterizar a amostra (ESHTAIWI *et al.*, 2018; GONÇALVES, 2016; ROCHA, 2020; SANTOS, 2021).

Com relação aos *missing values*, foi definida a utilização somente de “questionários completos” (MONTAGNA *et al.*, 2018; SANTOS, 2021), a fim de minimizar possíveis distorções no resultado. Para a garantia da significância da amostragem, foi adotado como limite máximo o percentual de 10% (LANG; LITTLE, 2018; ROCHA, 2020), cuja extrapolação implicaria na necessidade de nova coleta.

Para garantir a confiabilidade do instrumento de coleta, sua consistência interna foi testada utilizando-se, para tanto, o coeficiente Alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951). De acordo com a literatura, um coeficiente (C_α) superior a 0,7 indica uma adequada composição da escala das questões, sendo que quanto maior o índice, maior a correlação entre os itens do questionário (CRISTEA; CRISTEA, 2021; CRONBACH, 1951; PAUZUOLIENE; SIMANSKIENE; FIORE, 2022).

O primeiro bloco do instrumento de coleta, constituído de 7 perguntas, possibilitou conhecer, de forma geral, o perfil dos participantes quanto ao gênero, idade, naturalidade, tempo de atuação no IFES, bem como a carreira desempenhada e a experiência em cargos ou função de chefia e, por fim, a formação acadêmica. De acordo com Mohr e outros (2022), quando um grupo é heterogêneo, é importante a inclusão de questões referentes ao perfil sociodemográfico, a fim de permitir um entendimento mais amplo das possíveis respostas a serem obtidas. Por conseguinte, o segundo bloco foi composto por 29 perguntas que objetivaram identificar a percepção dos servidores, em ordem de preferência, quanto aos fatores que impactam no planejamento de contratações de serviços.

A operacionalização do AHP foi executada por meio da utilização do *software Expert Choice* que, na visão de Eshtaiwi e outros (2018), foi desenvolvido para simplificar a implementação do método. Nessa etapa, os resultados dos julgamentos dos *stakeholders* foram inseridos no referido programa que calcula automaticamente os pesos, bem como as razões de consistência de todas as matrizes combinadas (ESHTAIWI *et al.*, 2018).

3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

As questões éticas no campo científico das Ciências Sociais sempre tiveram destaque e têm ganhado amplitude nos últimos anos. Embora muitos autores se debrucem sobre o tema, observa-se que uma linha comum de pensamento defende que a pesquisa científica deve evoluir paralelamente a tais discussões (ALVES; TEIXEIRA, 2020; CAMPOS, 2020; MAIORINO; CECÍLIO, 2021; MÁRQUEZ, 2019).

Hüning (2020) faz ponderações acerca das reflexões sobre ética em pesquisa serem limitadas, tão somente, pela observância indiscriminada da regulamentação

pertinente e pelo controle dos procedimentos metodológicos. Ainda de acordo com a autora, o modelo atual de regulamentação não condiz com os objetivos da ciência, e ainda, defende que estratégias de pesquisa têm sido restringidas pela existência de uma lógica positivista, que, por sua vez, não tem contribuído para a reflexão sobre questões éticas.

Nesse sentido, Márquez (2019) e Campos (2020) defendem a ideia de que o sigilo de informações pessoais dos respondentes deve ser garantido nas pesquisas científicas, além da observância da privacidade com relação aos elementos que porventura possam permitir a identificação individual. Isso garantirá que o participante se sinta seguro e confortável na pesquisa, além da observância ao princípio ético (ALVES; TEIXEIRA, 2020; LIMA, 2021).

Sob o prisma normativo, o Conselho Nacional de Saúde (CNS) - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), por meio da Resolução nº 510/2016 (BRASIL, 2016), determina a prévia submissão, exame e aprovação de todo projeto de pesquisa que envolva Seres Humanos, direta ou indiretamente, a um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Contudo, são ressalvados os casos em que a pesquisa é dispensada da apreciação do Sistema CEP/CONEP, notadamente naqueles em que se utilizam metodologias específicas das Ciências Sociais e Humanas, os quais se encontram relacionados na referida resolução (BRASIL, 2016, art. 1º):

Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:

- I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;
 - II – pesquisa que utilize informações de acesso público, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011;
 - III – pesquisa que utilize informações de domínio público;
 - IV – pesquisa censitária;
 - V – pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual; e
 - VI – pesquisa realizada exclusivamente com textos científicos para revisão da literatura científica;
 - VII – pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito; e
 - VIII – atividade realizada com o intuito exclusivamente de educação, ensino ou treinamento sem finalidade de pesquisa científica, de alunos de graduação, de curso técnico, ou de profissionais em especialização.
- § 1º – Não se enquadram no inciso antecedente os Trabalhos de Conclusão de Curso, monografias e similares, devendo-se, nestes casos, apresentar o protocolo de pesquisa ao sistema CEP/CONEP;

§ 2º - Caso, durante o planejamento ou a execução da atividade de educação, ensino ou treinamento surja a intenção de incorporação dos resultados dessas atividades em um projeto de pesquisa, dever-se-á, de forma obrigatória, apresentar o protocolo de pesquisa ao sistema CEP/CONEP.

A magnitude da questão que envolve a ética em pesquisa no campo das Ciências Sociais Aplicadas e, conseqüentemente, o volume de discussões, motivaram o CONEP a divulgar, em julho de 2022, o Ofício Circular nº 17/2022/CONEP/SECNS/MS, por meio do qual trouxe orientações sobre o art. 1º da Resolução CNS nº 510/2016 (BRASIL, 2022b) com explicações para cada um dos seus incisos. Ressalta-se que no aludido ofício consta que: “[...] A dispensa de submissão ao Sistema CEP/CONEP refere-se exclusivamente a protocolos de pesquisa cujos procedimentos enquadrem-se, na totalidade, em um ou mais incisos do referido artigo [...]” (BRASIL, 2022b, item 1).

Sendo assim, em conformidade com o art. 1º, parágrafo único, incisos I e V, da Resolução nº 510, do Conselho Nacional de Saúde, de 07 de abril de 2016 (BRASIL, 2016), e considerando que esta pesquisa não abordou questões que permitissem a identificação dos participantes, seguindo as orientações da Instância de Ciências Humanas e Sociais, instituída pelo art. 29 da Resolução CNS nº 510/2016, este trabalho, por empregar uma pesquisa de opinião pública, utilizou-se da dispensa de submissão ao Sistema CEP/CONEP.

Importante frisar que os respondentes foram cientificados quanto ao sigilo, cujas informações constaram nos formulários eletrônicos utilizados para a coleta dos dados (APÊNDICES B, C e D).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com Mohr e outros (2022), a definição da população de uma pesquisa não deve se basear exclusivamente na quantidade, mas em uma escolha estratégica. Nessa lógica, Cristea e Cristea (2021) concordam que colher informações sobre a percepção, os saberes e as práticas dos trabalhadores de uma instituição é, importante para o conhecimento do processo de avaliação do desempenho institucional.

No tocante ao processo de contratações públicas, Changalima, Mushi e Mwaiseje (2021) asseveram que é necessário envolver as partes interessadas no processo de planejamento, o que pode contribuir significativamente para o êxito da própria contratação. O acolhimento das opiniões aumenta a possibilidade do alcance dos objetivos, bem como da eficácia dos contratos públicos. Por fim, defendem que os indivíduos envolvidos no planejamento das contratações públicas têm que ser capazes de detalhar as necessidades em questão, devendo ser incluídos aqueles com o devido conhecimento sobre as práticas da contratação pública.

Partindo dessa ideia, optou-se por incluir profissionais que possuem experiência e conhecimento sobre o assunto. Sendo assim, a amostra foi composta de servidores que ocupam cargos técnico-administrativos e docentes do Instituto Federal do Espírito Santo que lidam ou lidaram diretamente com o planejamento de contratações de serviços.

Inicialmente, com base na literatura e com o auxílio de uma amostra da população com experiência e conhecimento sobre o assunto, foi elaborado um construto (Quadro 4), constituído de fatores e subfatores que impactam na execução do planejamento de contratações de serviços, bem como de alternativas que podem influenciar significativamente em tal etapa (GONÇALVES, 2016; LENARCZYK; JASKÓLSKI; BUCKO, 2022). Na sequência, por meio dos questionários aplicados de forma *on-line* junto à totalidade da população, buscou-se captar a percepção e o julgamento dos servidores quanto à priorização deste construto.

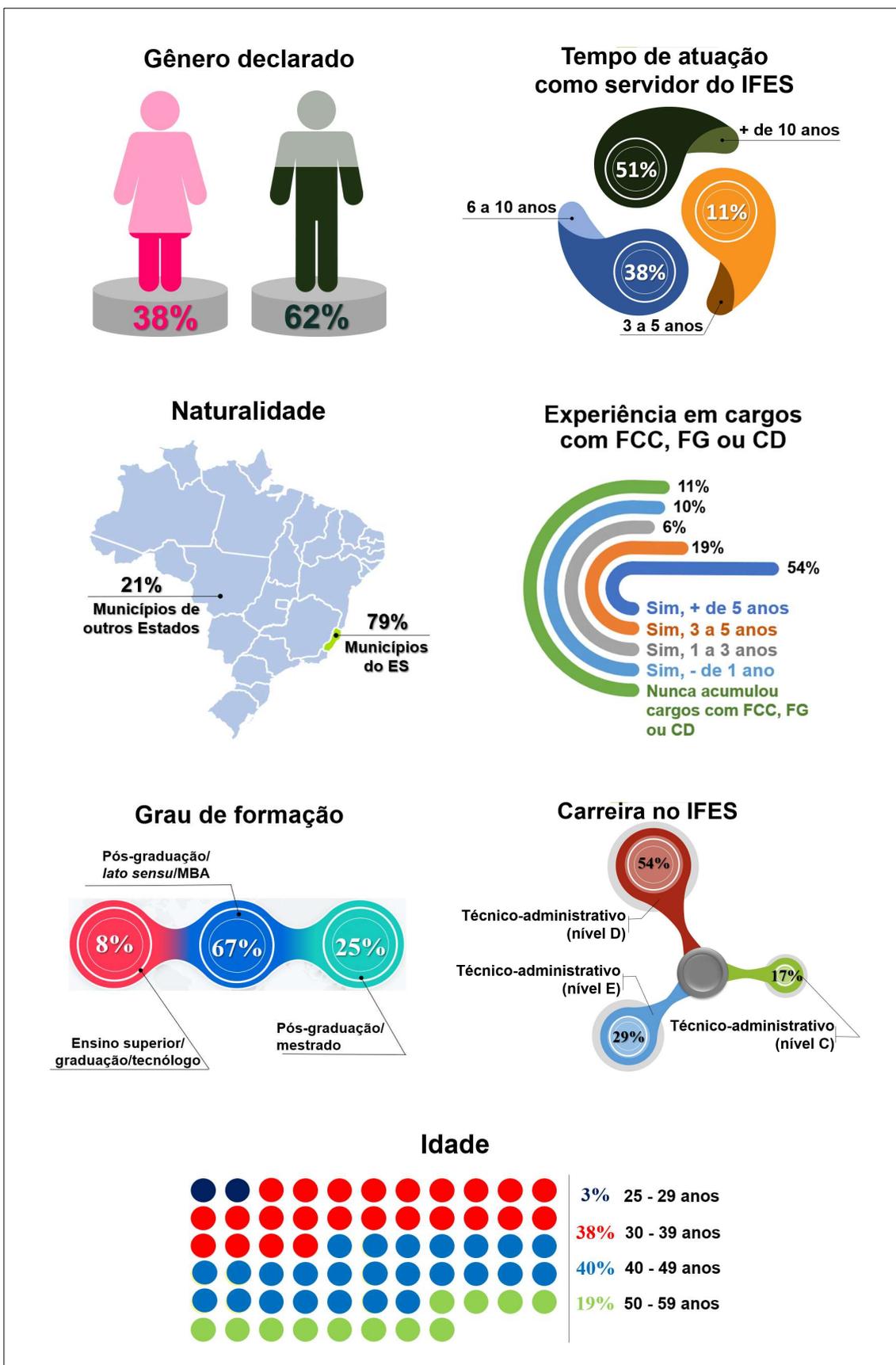
No total, 80 servidores responderam ao questionário. Após tratamento dos dados empíricos, identificou-se a presença de 17 *outliers*, todos estes retirados da amostra, não sendo detectado nenhum *missing value*. Dessa forma, a amostra válida

constitui-se de 63 participantes, que corresponde a, aproximadamente, 33% da população total elegível, quantidade significativamente superior ao cálculo amostral (51). Com relação à consistência interna (C_α), o instrumento de coleta apresentou Alfa de Cronbach 0,95, coeficiente considerado adequado para a realização da análise dos dados (CRONBACH, 1951; PAUZUOLIENE; SIMANSKIENE; FIORE, 2022).

O perfil etário apresentou mais de 95% dos respondentes acima de 30 anos de idade, podendo ser um indicativo de que a população é suficientemente experiente, principalmente no que tange à compreensão das perguntas contidas no instrumento de coleta. Deve-se ressaltar que a diversidade não foi objeto de investigação deste trabalho.

Nesse contexto, o elevado índice de experiência profissional dos servidores, com, aproximadamente, 90% possuindo acima de 6 anos de atuação no IFES, de certa forma, confere considerável grau de confiabilidade ao trabalho por sugerir que a maioria dos respondentes conhece a instituição e está adaptada às suas rotinas administrativas. O Infográfico 1 apresenta a síntese dos dados colhidos, cujas informações em sua totalidade constam no APÊNDICE E.

Infográfico 1 - Síntese do perfil da amostra



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

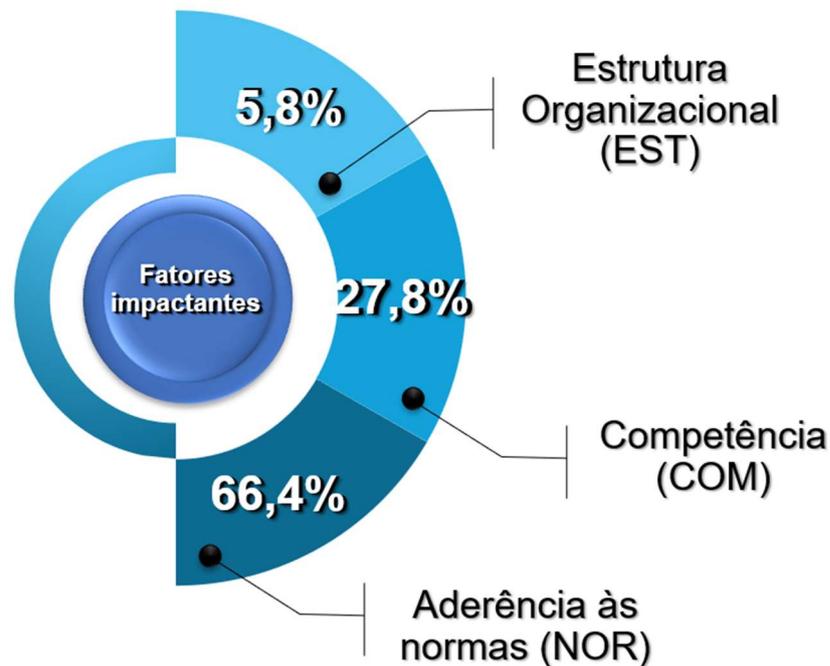
Com relação à carreira, todos ocupavam o cargo de técnico-administrativo, já que não houve questionários válidos respondidos por docentes. Apesar da maioria (54%) ocupar o cargo de nível médio no IFES (que exige como requisito mínimo para ingresso o ensino médio ou ensino médio técnico/profissionalizante), cujas atividades e atribuições são de média complexidade, pode-se observar que, quanto à formação, todos os respondentes possuem, pelo menos, o ensino de nível superior completo. Isso, de certa forma, permite inferir que os servidores possuem formação superior àquela exigida para o cargo, podendo influenciar significativamente na qualidade das atividades no planejamento de contratações de serviços (ASSANTE, 2018).

Referente à experiência em cargos com Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC), Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD), 89% desempenhavam ou já desempenharam algum destes. Isso contribui para o delinear do trabalho na medida em que indica que a eminente maioria dos servidores possui experiência em atividades de coordenação e planejamento, inerentes aos cargos de chefia.

A análise do segundo bloco de perguntas do questionário possibilitou estabelecer relações importantes com achados presentes em trabalhos correlatos, ainda que as metodologias destes últimos sejam diferentes da utilizada nesta dissertação. Também foram realizadas conexões com o aporte teórico que fundamenta este estudo, notadamente os efeitos da aplicação do princípio da legalidade na rotina de trabalho dos servidores públicos.

Desse modo, o fator “Aderência às normas” (NOR) foi apontado pelos julgadores como sendo o mais impactante em relação ao planejamento de contratações de serviços, com 66,4% da preferência (Gráfico 1). Considerando que NOR se refere à adequação das ações de planejamento aos principais dispositivos normativos que regulamentam os seus procedimentos (PCA, planejamento estratégico, IN nº 05/2017 e demais normas), a expressividade dessa preferência pode estar relacionada à subordinação imposta pelo princípio da legalidade ao servidor público na execução das suas atividades.

Gráfico 1 - Planejamento de contratações de serviços



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados do trabalho (2023).

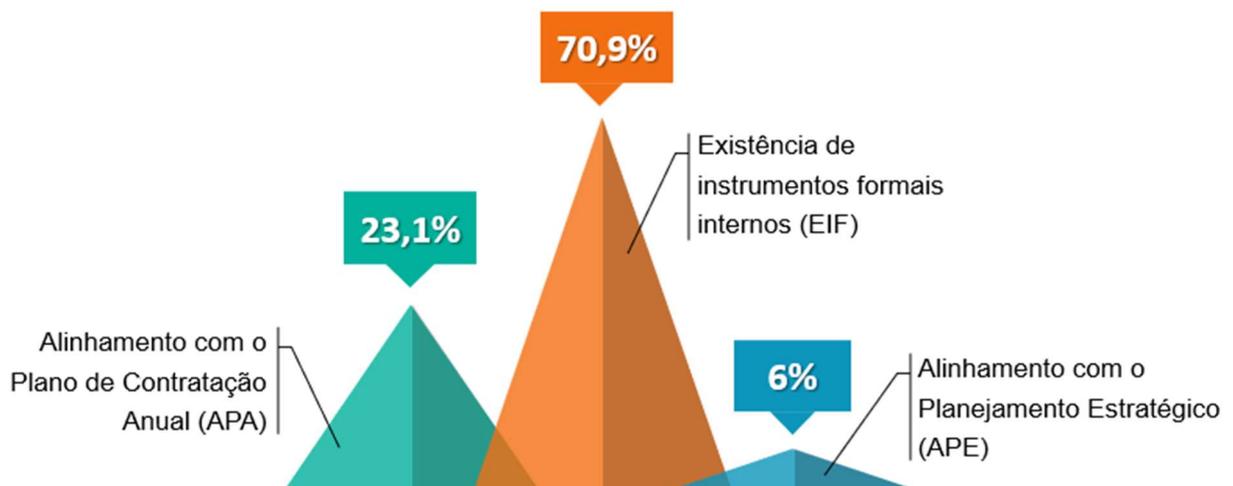
Logo, esse resultado permite depreender que o planejamento de contratações de serviços pode ser influenciado pelo receio do servidor em ser punido ou responsabilizado por realizar alguma ação em desacordo com as normas pertinentes. Esse pensamento está alinhado ao de Campana (2017) e Nunes, Perini e Pinto (2021) que enfatizam ser possível que tal situação decorra do excesso de poder punitivo do Estado, que acaba privilegiando a obediência estrita à lei em detrimento da busca pela eficiência. Uma possível justificativa do temor do servidor em ser responsabilizado e, conseqüentemente, a preferência pelo fator NOR, pode ser atribuída ao aumento progressivo das instituições de fiscalização que visam exercer o controle sobre a Administração Pública, notadamente no período pós-redemocratização, além do crescimento do aparato normativo, que impõem sanções aos servidores públicos gerando um clima de medo (CAMPANA, 2017).

De acordo com Nunes, Perini e Pinto (2021), o formalismo excessivo pode não contribuir para o alcance da eficiência das contratações públicas. Nesse sentido, os citados autores sinalizam que o princípio da legalidade não deve ser alçado em posição de superioridade em relação aos outros princípios da Administração Pública, sob pena de que o interesse público fique prejudicado em decorrência da inércia do servidor receoso de errar.

Contudo, o distanciamento do planejamento de contratações de serviços do formalismo apresenta potencial para acarretar problemas para a instituição. Nesse sentido, a preferência pelo fator NOR alinha-se aos resultados encontrados por Hennigen (2018) e Silva (2022) que identificaram que a eficácia dos processos de contratações é passível de ser afetada pela ausência de padronização de procedimentos. Tal pensamento é corroborado por Moreno (2018) e Silveira (2021) que defendem a necessidade de formalização do processo de planejamento de contratações como suporte para o alcance dos resultados pretendidos. Nessa linha, Cruz (2019) assevera que os procedimentos relativos às compras e contratações públicas devem estar consoantes aos dispositivos legais.

Considerando os subfatores que compõem o fator NOR, destaca-se a expressiva preferência dos julgadores pelo subfator “Existência de instrumentos formais internos” (EIF), com 70,9% (Gráfico 2), que se trata da existência de normas ou procedimentos internos com a função de orientar o servidor na realização do planejamento de contratações de serviços.

Gráfico 2 - Aderência às normas (NOR): subfatores



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados do trabalho (2023).

Cabe frisar que a inclusão do subfator EIF na matriz para aplicação do AHP foi motivada pela contribuição dos especialistas, já que estes o elencaram, na aplicação do pré-teste, como uma variável relevante quanto ao planejamento de contratações de serviços. Dessa forma, seu considerável percentual de preferência junto aos julgadores está coerente com o levantamento inicial.

A combinação da preferência do subfator EIF com aquela manifestada pelo fator NOR pode estar relacionada à necessidade de o servidor ter suas ações orientadas pela instituição a qual faz parte, principalmente por meio de mecanismos formais (guias, manuais, dentre outros). Isso porque o princípio da legalidade, de acordo com o conceito clássico de que o servidor deve fazer o que está previsto em lei e nos instrumentos normativos (DONIAK JUNIOR, 2021; NUNES; PERINI; PINTO, 2021; PEIXOTO, 2016; PETEAN, 2019), limita sua ação no desempenho das suas funções.

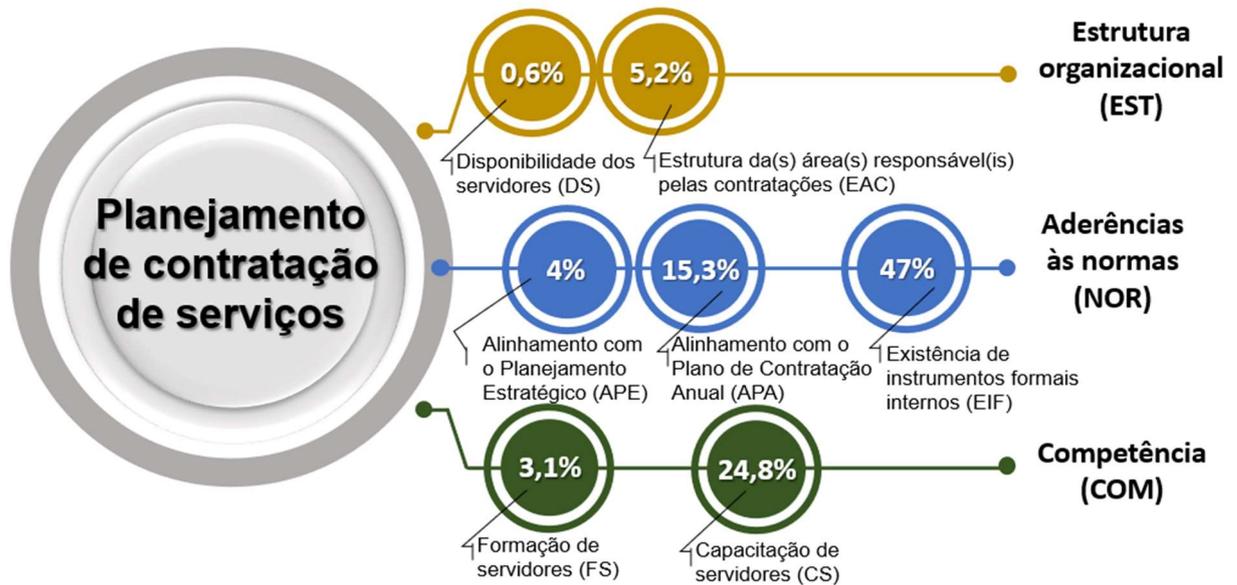
Em vista disso, a preferência pelo subfator EIF também pode refletir o desejo do servidor em desenvolver suas atividades em um ambiente juridicamente seguro, no qual a instituição lhe proporcione um aparato de procedimentos formais que guie as suas ações de forma a minimizar sua exposição a riscos de erro. Conforme Campana (2017) e Nunes, Perini e Pinto (2021), até as decisões mais simples e rotineiras do gestor público são passíveis de ser afetadas pelo receio de punição ou de responsabilização.

De acordo com Moreno (2018) e Silveira (2021), o compartilhamento de informações relativas aos procedimentos realizados pelas instituições assume um papel importante na harmonização das ações dos agentes públicos atuantes nos processos de contratações. Alinhado com esse pensamento, Silva (2022) identificou que a inexistência de orientações internas institucionais dificulta o alcance de um resultado satisfatório na fase de elaboração dos estudos inerentes ao planejamento de contratações.

Como é sabido, o conjunto de normas referentes ao planejamento de contratações de serviços, bem como a própria obrigação de licitar imposta pela legislação aos órgãos da Administração Pública, é vasto. Em extensa medida, isso vincula as ações dos servidores públicos e lhes cerceiam a liberdade de agir, ressalvadas as situações em que se pode aplicar o poder discricionário. Desse modo, em uma visão mais ampla, a priorização dos julgadores em relação ao fator NOR e ao subfator EIF está coerente e alinhado com os esforços do Governo Federal que, ao emitir a IN nº 05/2017, tratou de formalizar e detalhar os procedimentos relativos ao planejamento de contratações de serviços.

Considerando o rol de todos os subfatores e suas respectivas preferências relativas (Gráfico 3), EIF também apresentou o maior percentual entre os servidores (47%).

Gráfico 3 - Ranking de subfatores



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados do trabalho (2023).

Posto isso, resta claro que elevada maioria dos servidores responsáveis pelo planejamento de contratações de serviços julgavam como importante o atendimento às normas que visam subsidiar os processos de contratações, tanto do ponto de vista da imposição de atendimento ao princípio da legalidade quanto pelo auxílio na organização e gerenciamento dos processos de compras e de contratações.

Um aspecto que pode estar relacionado à expressividade dessa preferência é o receio dos servidores em falhar na execução de algum procedimento e, como consequência, sofrer algum tipo de penalização. Nesse mesmo entendimento, Assante (2018) e Figueiredo (2020) destacam que a execução de atividades guiadas por modelos de documentos padronizados, por exemplo, pode conferir considerável segurança ao servidor e reduzir o retrabalho e a possibilidade do cometimento de erros. Isso se alinha aos achados de Cruz (2019), Garcez (2019) e Lopes (2021), que se dedicaram à criação de instrumentos de orientação aos servidores, tais como guias, manuais, entre outros.

A expressiva preferência pelo subfator APA (23,1%, de acordo com o Gráfico 2) também reforça a importância do atendimento ao princípio da legalidade na conduta

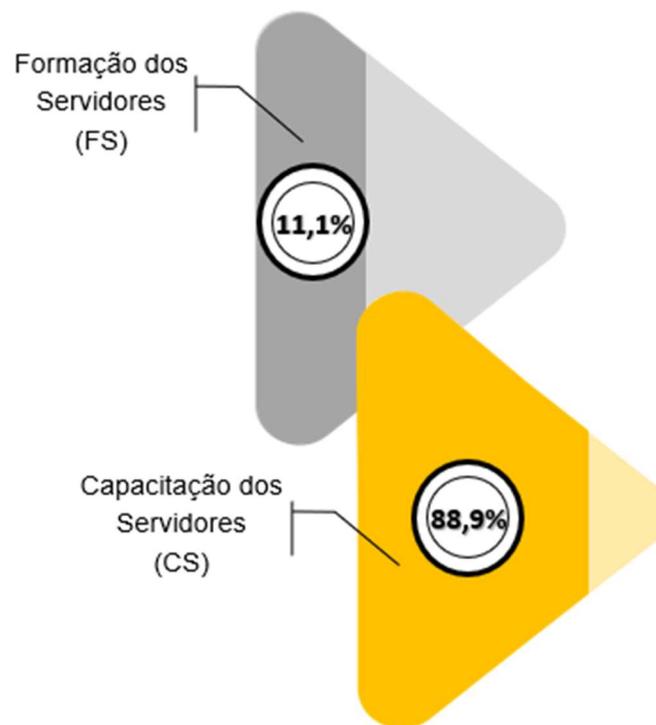
do servidor público, já que a execução do PCA é uma obrigação do órgão público federal, conforme dispõem a Lei nº 14.133/2021 e o Decreto nº 10.947/2022. Dessa forma, o alinhamento do planejamento das contratações do órgão ao PCA é uma ação vinculada do gestor público, não uma opção.

Não obstante aos aspectos normativos que impõem a execução do PCA aos órgãos da APF, Assante (2018), Rocha (2018) e Changelima, Mushi e Mwaiseje (2021) defendem que o estabelecimento e a devida aplicação de um calendário anual de compras constituem uma ferramenta de gestão que atua na sistematização do planejamento, podendo influenciar na eficiência das licitações e contribuir para a diminuição de desperdícios observados nas compras públicas. Seguindo esse raciocínio, Moreno (2018) e Cruz (2019) atribuem relevância à elaboração do PCA como forma de nortear a gestão da contratação de serviços a partir de diretrizes pré-estabelecidas, assim como sinalizar para o mercado uma previsão de demandas futuras. Silva (2022), por sua vez, afirma que o desalinhamento entre as contratações e o planejamento anual pode influenciar negativamente no alcance dos objetivos institucionais. Assim, pode-se entender que a preferência dos servidores com relação ao subfator APA denota que eles julgam ser relevante a observância da referida norma na realização do planejamento de contratações de serviços.

De outra forma, apesar de o subfator “Alinhamento com o Planejamento Estratégico” (APE) ter apresentado percentual inferior de preferência (6%, de acordo com o Gráfico 2), sua importância deve ser ressaltada. Relativamente a isso, Changelima, Mushi e Mwaiseje (2021) destacam a necessidade de os órgãos públicos terem a garantia de que os profissionais atuantes nas contratações públicas compreendam que as aquisições devem se alinhar à perspectiva estratégica da instituição, o que se materializaria com a inclusão das aquisições no planejamento estratégico institucional. Os autores complementam o raciocínio defendendo que a função estratégica das aquisições deve ser considerada por cada membro da instituição, sendo o envolvimento de todos fundamental para o alcance do resultado pretendido. À vista disso, a compatibilidade entre o processo de planejamento de contratações e o planejamento estratégico é essencial para a eficácia das contratações, relação esta que deve ser assim compreendida pelos servidores da instituição.

O segundo fator em ordem de preferência é “Competência” (COM), com 27,8%, que está relacionado a aspectos como formação, capacitações e treinamentos realizados pelo servidor (Gráfico 1). Com relação à composição de seus subfatores (Gráfico 4), observa-se ampla preferência pela “Capacitação dos servidores” (CS) em detrimento da “Formação dos servidores” (FS).

Gráfico 4 - Competência (COM): subfatores



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados do trabalho (2023).

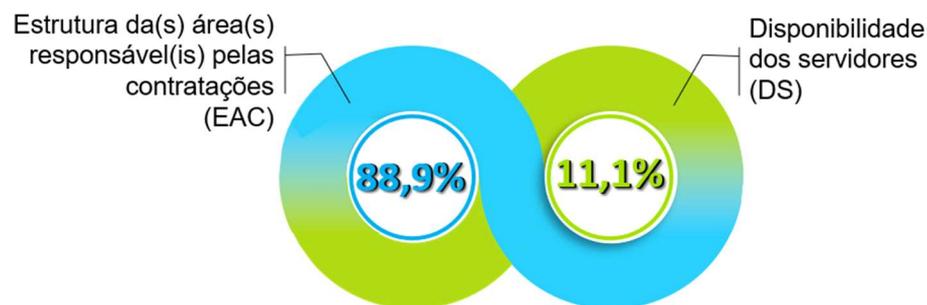
Embora uma parcela significativa dos servidores possua formação superior em relação à exigida para o cargo (Infográfico 1), o subfator “Formação dos servidores” (FS) apresentou reduzido índice de preferência entre os julgadores (11,1%). Este resultado evidencia que, na percepção dos servidores, tal subfator não é condição relevante para impactar no planejamento de contratações de serviços. De forma oposta, o subfator “Capacitação dos servidores” (CS), que se refere às ações de capacitações e/ou treinamentos relativos ao planejamento de contratações de serviços realizados pelo IFES, teve ampla vantagem na preferência entre os *stakeholders*, com o percentual de 88,9%.

A importância da capacitação também ficou evidenciada nos estudos de Santos (2018a) e Silva (2022), que relacionaram a falta de treinamento dos servidores com

elevada parte das falhas nos processos de contratação, levando-os a concluir que esforços contínuos voltados à capacitação podem significar o sucesso dos processos. Rocha (2018), Figueiredo (2020) e Silva (2022), por sua vez, atribuem significativa relevância às ações de capacitação periódica visando a atualização das normas relacionadas à licitação no intuito de aprimorar os processos de compras e contratações. Nessa orientação, Marçal (2018) e Moreno (2018) propõem, inclusive, a implementação de um Plano Anual de Capacitação como forma de auxiliar na atuação dos servidores envolvidos nos processos de contratações. Por sua vez, Assante (2018) e Silveira (2021) defendem que a implementação de políticas de capacitação e qualificação é fundamental para a eficiência dos gastos com compras públicas.

Com referência ao fator “Estrutura organizacional” (EST), observou-se também uma desproporcionalidade em relação às preferências atribuídas aos seus subfatores (Gráfico 5). O subfator “Estrutura da(s) área(s) responsável(is) pelas contratações” (EAC) obteve 88,9% da preferência, em detrimento de 11,1% do subfator “Disponibilidade dos servidores” (DS).

Gráfico 5 - Estrutura organizacional (EST): subfatores



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados do trabalho (2023).

De acordo com Silva (2022), a participação efetiva dos servidores lotados nos setores que originam a demanda é uma das condições internas à instituição que pode determinar o sucesso da implementação de um ETP, um dos principais artefatos do planejamento de contratações. Da mesma forma, também foi observado pela autora que a integração de esforços entre os servidores da área técnica e aqueles lotados nos setores demandantes também está previsto em norma (IN nº 40/2020), haja vista que esses últimos têm conhecimento suficiente sobre o serviço

a ser contratado, ou seja, sua participação efetiva no processo pode implicar na diminuição de riscos.

A esse respeito, Silveira (2021) identificou que a estrutura precária do setor de licitações e compras de determinados *campi* impacta negativamente na condução de processos de compras de uma instituição pública federal de ensino. Inclusive, no caso específico do seu estudo, considerando a insuficiência de departamentos de compras, bem como o quadro reduzido de servidores, a recomendação é a adoção das compras compartilhadas objetivando o alcance de economia de escala para a instituição promotora do certame licitatório.

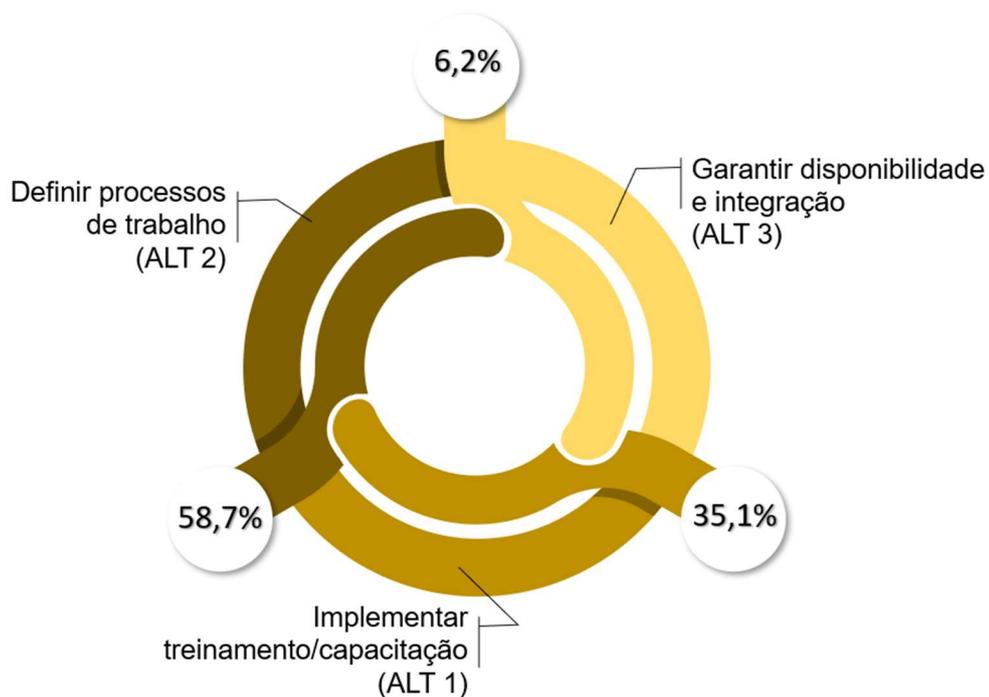
Carvalho (2019), por sua vez, identificou que fatores como a alta rotatividade da equipe, a descontinuidade de atividades, a falta de motivação, além da inexistência de um rol de competências institucionalizadas, são deficiências que impactam negativamente no processo de planejamento de contratações. Ainda conforme a autora, o acúmulo de atividades de distintos setores, a má distribuição de processos, as falhas na comunicação entre pregoeiros e os servidores lotados nos setores solicitantes, impactam negativamente na celeridade do processo de planejamento da contratação. Também sensível a essas questões, Rocha (2018) e Cruz, Oliveira e Gurgel (2020) propõem que sejam criadas condições para viabilizar o envolvimento entre os setores de compras e os requisitantes dos serviços, de modo a incentivar o intercâmbio de informações e experiências no intuito de aprimorar o processo de contratação.

Por outro lado, Moreno (2018), Carvalho (2019) e Silva (2022) sustentam que a estrutura organizacional deve viabilizar a realização do planejamento consoante às orientações expressas nos dispositivos normativos, além de proporcionar meios de comunicação efetivos entre as partes interessadas. Para tanto, recomendam que exista nos órgãos um setor especializado responsável por prestar suporte aos demais departamentos, em uma perspectiva de que a especialização conduza à eficiência e à produtividade em relação às despesas com contratações (MORENO, 2018; SILVA, 2022), assim como a criação de estratégias para o envolvimento efetivo dos atores que participam do processo (CARVALHO, 2019). De igual modo, Moreno (2018) e Figueiredo (2020) defendem a existência de um setor específico ou uma equipe multidisciplinar que auxilie os demais setores na elaboração das suas

demandas e no acompanhamento das atividades consoante a natureza das tarefas relacionadas com o planeamento de contratações.

A análise dos julgamentos relacionados às alternativas (Gráfico 6) em paralelo com as preferências atribuídas aos fatores e subfatores (Gráficos 1 e 3) permite inferir sobre a importância da necessidade de observância ao princípio da legalidade no desempenho das funções dos servidores do IFES que atuam ou já atuaram no planeamento de contratações de serviços. Isso pode ser evidenciado na maior preferência dos respondentes pela alternativa “Definir processos de trabalho” (ALT 2), com 58,7% em relação ao objetivo geral. A alternativa em questão se refere à definição de processos formais de trabalho, tais como fluxos de processos administrativos relacionados ao planeamento de contratações de serviços, definição dos papéis/funções de cada ator/servidor integrante da equipe de planeamento etc.

Gráfico 6 - Planeamento de contratações de serviços: alternativas



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados do trabalho (2023).

A significativa preferência pela alternativa ALT 2 (35,1%) indica coerência com a escolha do fator NOR, na medida em que ambas dizem respeito aos aspectos formais do planeamento de contratações de serviços.

De outra maneira, Rocha (2018) e Nunes, Perini e Pinto (2021) defendem que o formalismo excessivo pode gerar consequências negativas para os órgãos públicos, como por exemplo, a falta de estímulo em participar de um processo licitatório ou até uma cobrança mais onerosa por um serviço por parte de um fornecedor na tentativa de compensar a morosidade de um processo de contratação.

Contudo, Moreno (2018) aponta que o alcance dos resultados almejados está inteiramente relacionado com os processos internos, compostos por procedimentos, atividades e tarefas, que devem ser revistos periodicamente consoante às atualizações legais e particularidades institucionais. Recomenda, inclusive, a elaboração de um manual de apoio como suporte à implementação do processo de planejamento de contratações, com definições de papéis e atribuições dos agentes envolvidos, bem como aponta a rede local de computadores (intranet) como um importante instrumento de apoio para a consolidação e propagação de informações, orientações, dentre outros, e como uma alternativa de reduzido custo para auxiliar no aperfeiçoamento do processo.

A alternativa “Implementar treinamento/capacitação” (ALT 1) também teve preferência expressiva entre os julgadores, somando 35,1%. Esse resultado alinha-se aos achados da literatura que apontam que a capacitação é um fator relevante com relação ao planejamento de contratações de serviços (ASSANTE, 2018; AVIGO, 2018; MARÇAL, 2018; MORENO, 2018; OLIVEIRA, 2019; ROCHA, 2018; SANTOS, 2018a; SILVA, 2022; SILVEIRA, 2021). Além disso, está coerente com os aspectos normativos que regem o tema, tais como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (BRASIL, 2019a) e a IN nº 201/2019 (BRASIL, 2019b), que disciplinam a matéria referente à capacitação dos servidores que atuam nos órgãos e instituições no âmbito da APF.

Silva (2022) identificou que a ausência de ações de capacitação pode resultar na dificuldade de compreensão do conteúdo que deve constar nos artefatos constituintes do planejamento de contratações de serviços. De igual forma, Silveira (2021) identificou a falta de treinamento dos servidores como um dos principais fatores interferentes negativamente na gestão de compras e nos processos de planejamento de aquisições na instituição estudada. Nessa mesma linha, Avigo (2018) e Figueiredo (2020) apontam que treinamento e capacitação influenciam

significativamente na acurácia da previsão de demanda das contratações (uma das principais etapas do planejamento de uma aquisição), tal como na possibilidade de minimização de atrasos, erros e retrabalho, podendo sua falta gerar ineficiência no processo de contratação.

Conquanto tenha sido apontada pelos especialistas no pré-teste, a alternativa “Garantir disponibilidade e integração” (ALT 3) não teve um apontamento expressivo pelos respondentes, figurando com 6,2% da preferência. Entretanto, Carvalho (2019) identificou a necessidade da elaboração de ações para auxiliar na interação da equipe envolvida na contratação, haja vista que o não estreitamento nas relações entre os diversos setores envolvidos e a falta de engajamento de alguns setores na etapa de planejamento impacta negativamente na celeridade do processo. Moreno (2018) e Figueiredo (2020), por sua vez, sugerem que constituir uma equipe de planejamento de contratações multidisciplinar e intersetorial, com representantes das áreas negocial, licitação, gestão e fiscalização contratual, além de estar expressamente previsto na IN nº 05/2017, é uma boa estratégia, devendo se traduzir em resultados positivos para a instituição. Dessa forma, o irrelevante percentual de preferência não deve significar o desprezo pela alternativa em questão.

Para garantir a confiabilidade dos julgamentos, já que estes são realizados de forma subjetiva, foi realizada uma análise de sensibilidade nos resultados, conforme orienta a literatura (ROCHA, 2020; SAATY, 1990, 2008; SANTOS, 2021). Dessa forma, com a utilização do *software Expert Choice*, foram realizados incrementos de +5% e -5% nos pesos de cada fator julgado pelos respondentes, sendo observadas as respectivas alterações provocadas nos resultados das alternativas.

Sendo assim, foram promovidas oscilações em todos os fatores, cujos resultados mostram que as alterações nas alternativas não alcançaram 2% (APÊNDICE J), não interferindo na ordem de preferência. Isso demonstra a confiabilidade dos julgamentos realizados pelos respondentes, afastando qualquer possibilidade de prejuízo para a interpretação dos resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O uso eficiente dos recursos orçamentários e financeiros pelos gestores públicos é uma prática cada vez mais exigida no contexto de aumento de demandas sociais. Tendo em vista que os órgãos públicos utilizam ampla parcela dos seus recursos com contratações de serviços que apoiam suas atividades finalísticas, resta evidenciada a importância da destinação e uso de tais recursos. Desse modo, é bastante relevante a aplicação de ferramentas que auxiliem na execução do planejamento de contratações de serviços de forma a contribuir para a eficiência de tais contratações.

A partir de tal entendimento, este trabalho teve como escopo identificar os fatores que impactam no planejamento de contratações de serviços e as alternativas que podem contribuir para o seu aperfeiçoamento. Para tanto, além do resgate dos principais aspectos apontados pela literatura, também serviu-se da percepção de *experts* que conhecem e participam efetivamente do processo de planejamento do processo de compras e de contratações de serviços. Dessa forma, por meio da utilização do método multicritério AHP e com base no julgamento de *stakeholders*, foi possível hierarquizar os principais fatores, subfatores e alternativas que impactam no planejamento de serviços de contratações a fim de auxiliar gestores públicos em suas tomadas de decisão.

As investigações na literatura revelaram uma tendência na discussão acerca da influência do princípio da legalidade na execução das atividades dos servidores públicos. Isso sugere uma preocupação no entendimento das relações causais que possam ser originadas ou potencializadas a partir dessa influência. À vista disso, foi possível compreender alguns aspectos do comportamento dos servidores envolvidos no planejamento de contratações de serviços, em especial, sobre os dispositivos normativos que disciplinam o assunto.

Outros resultados evidenciaram a preferência pelo fator “Aderências às normas” como sendo aquele que mais impacta no planejamento de contratações de serviços. Esse resultado confirma, de acordo com a percepção dos servidores, a indissociabilidade entre as práticas administrativas relacionadas ao planejamento e os aspectos formais da Administração Pública. Além disso, permite inferir que os

órgãos regulatórios e normativos devem continuar envidando esforços no sentido de regulamentar, de forma geral, os procedimentos relativos ao planejamento sem, no entanto, conduzir ao engessamento das atividades dos servidores.

Por outro lado, foi demonstrado pela literatura, e também suscitado pelos resultados do *survey*, que os órgãos públicos, responsáveis pelas ações de regulamentação (ministérios e secretarias especiais), devem emitir orientações gerais (tais como a IN nº 05/2017 e demais dispositivos normativos), deixando a formalização minuciosa, relativa aos procedimentos administrativos, sob a responsabilidade dos órgãos executores que efetivamente realizam as contratações de serviços, o que se alinha com a alternativa preferida pelos julgadores “Definir processos de trabalho”.

Embora a utilização do método multicritério tenha precipuamente a intenção de priorizar fatores e alternativas, a literatura e “boa prática de campo” observam que deve ser atribuída a devida importância aos fatores apontados com prioridade inferior. Há que se ressaltar, por exemplo, a expressiva preferência pelo fator “Competência”, e ainda, ao subfator “Capacitação dos servidores”. Esse resultado está alinhado com diversos outros estudos relacionados ao tema que indicam que capacitar os servidores é considerada prática contributiva fundamental para que o órgão público alcance seus objetivos institucionais.

Como pôde ser observado, as preferências dos *stakeholders* denotam apego ao formalismo nas práticas da Administração Pública, o que está consoante com a subordinação ao princípio da legalidade. Nesse sentido, os resultados apontam caminhos para que os órgãos e instituições públicas possam aperfeiçoar o processo de planejamento de contratações de serviços no intuito de promover economia de recursos públicos e eficiência para os serviços contratados.

As limitações deste trabalho derivam, essencialmente, do recorte escolhido para ser analisado. Primeiramente, argumenta-se que o *survey* teve como abrangência o estado do Espírito Santo, não compreendendo as demais unidades federativas. Secundariamente, é considerado no texto como base “teórico-prática” uma revisão da literatura acadêmica e da legislação vigente, não abarcando dispositivos normativos ou resoluções dos Tribunais de Contas. Uma terceira limitação se deve à

amplitude do universo de estudo, em que a esfera do planejamento de contratações de serviços em Institutos Federais não foi totalmente ouvida.

Vale destacar que apesar da escassez de publicações com o mesmo tema que utilizassem o método AHP, as comparações realizadas neste trabalho e os resultados obtidos não foram comprometidas devido ao uso da legislação pertinente e de materiais técnicos que regem o tema estudado. Também é indispensável considerar que o trabalho se balizou à probabilidade de viés de variável omitida.

Assim, considerando às limitações relacionadas anteriormente, é imperioso ressaltar que, quanto à generalização dos resultados obtidos no trabalho, não se esgotam as possibilidades de ampliação da abrangência territorial e institucional e do aprofundamento da pesquisa sobre o tema.

Como sugestão de estudos futuros, propõe-se a ampliação do universo de pesquisa contemplando outras instituições que também executem contratações regulamentadas pela IN nº 05/2017, com a utilização do método AHP, a fim de fazer uma análise comparativa com os resultados deste trabalho. Sugere-se, ainda, a abordagem de outras fases da contratação servindo-se do método multicritério, a fim de verificar a coincidência ou não de fatores, subfatores e alternativas que impactam na sua execução, relacionando-os com os resultados encontrados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABDEL-BASSET, Mohamed; MOHAMED Mai; CHANG, Victor. NMCD: A framework for evaluating cloud computing services. **Future Generation Computer Systems**, v. 86, p. 12-29, 2018.
- ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 89-106, 2018.
- ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Fatores que influenciaram as condutas dos pregoeiros do Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI). **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 2, p. 331-348, 2019.
- ALVES, Daniela Alves de; TEIXEIRA, Wanessa Milagres. Ética em pesquisa em ciências sociais: regulamentação, prática científica e controvérsias. **Educação e Pesquisa**, v. 46, p. 1-20, 2020.
- ALVES, Karine da Rocha; ANDRADE, Taís de; SANTAREM, Luciano Moises Sippert. Análise da modalidade regime diferenciado de contratação nas licitações do DNIT. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 1, p. 38-68, 2020.
- AMOR, Sarah Ben *et al.* Multi-criteria classification, sorting, and clustering: a bibliometric review and research agenda. **Annals of Operations Research**, v. 325, n. 2, p. 771-793, 2023.
- ARAÚJO, Liane Maria Santiago Cavalcante. **Análise do princípio da eficiência administrativa nas compras públicas sustentáveis da agricultura familiar a partir da proposição de modelo teórico e metodológico de eficiência ecossocioeconômica**. 2020. 241 f. Tese (Doutorado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2020.
- ASSANTE, Nádia Mara Alves Diniz. **A influência da especificação do objeto no desperdício passivo: análise das compras por pregão eletrônico na UFV campus Rio Paranaíba no período de 2013 a 2017**. 2018. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba, 2018.
- AVIGO, Ricardo Oliveira. **Inovação organizacional em compras públicas: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro de 2013 a 2016**. 2018. 222 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2018.
- BAABDULLAH, Abdullah M. *et al.* Consumer use of mobile banking (M-Banking) in Saudi Arabia: Towards an integrated model. **International Journal of Information Management**, v. 44, p. 38-52, 2019.
- BARBOSA, Marisa. **A terceirização de serviços na Administração Pública e as condições das relações de trabalho**. 2018. 127 f. Dissertação (Mestrado em

Planejamento e Desenvolvimento Regional) – Universidade de Taubaté, Taubaté, São Paulo, 2018.

BASÍLIO, Marcio Pereira *et al.* A systematic review of the applications of multi-criteria decision aid methods (1977-2022). **Electronics**, v. 11, n. 11, p. 1720, 2022.

BASTOS, Ernane Ferreira; CAVALCANTE, Luiz Ricardo. Pregão eletrônico e dispensa de licitação: uma análise dos valores contratados pela administração pública federal. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 41-66, 2021.

BINENBOJM, Gustavo; CYRINO, André. O Art. 28 da LINDB - A cláusula geral do erro administrativo. **Revista de Direito Administrativo**, Edição Especial, p. 203-224, 2018.

BONELLI, Francesco; CABRAL, Sandro. Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 4, p. 487-590, 2018.

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF: Presidência da República. 1967.

BRASIL. **Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970**. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 1970.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. 1988.

BRASIL **Lei Complementar nº 73, de 10 de 1993**. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 1993a.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 1993b.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 02, de 30 de abril de 2008**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. 2008.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde (CONEP). **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Ministério da Saúde. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. 2017a.

BRASIL. **Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República. 2017b.

BRASIL. **Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF: Presidência da República. 2018a.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Portaria nº 443, de 27 de dezembro de 2018**. Estabelece os serviços que serão preferencialmente objeto de execução indireta, em atendimento ao disposto no art. 2º do Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. 2018b.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República. 2019a.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Instrução Normativa nº 201/2019, de 11 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Ministério da Economia. 2019b.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Instrução Normativa nº 40/2020, de 22 de maio de 2020**. Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP - para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital. Ministério da Economia. 2020.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República. 2021a.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021**. Dispõe

sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Ministério da Economia. 2021b.

BRASIL. **Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022.** Regulamenta o inciso VII do **caput** do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República. 2022a.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Saúde/ Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). **Ofício Circular nº 17/2022, de 05 de julho de 2022.** Dispõe sobre Orientações acerca do artigo 1.º da Resolução CNS n.º 510, de 7 de abril de 2016. Ministério da Saúde. 2022b.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996.

CAMPANA, Priscilla de Souza Pestana. A cultura do medo na Administração Pública e a ineficiência gerada pelo atual sistema de controle. **Revista de Direito, Viçosa**, v. 9, n. 1, p. 189-216, 2017.

CAMPOS, Regina Helena de Freitas. A pesquisa em ciências humanas, ciências sociais e educação: questões éticas suscitadas pela regulamentação brasileira. **Educação e Pesquisa**, v. 46, p. 1-20, 2020.

CARVALHO, Maria Carolina Souza de. **Gerenciamento de projetos: um modelo de planejamento para licitações no Instituto Federal de Sergipe – Campus Aracajú.** 2019. 156 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

CARVALHO, Newton Neves de. **Terceirização dos serviços de manutenção da UFSC.** 2018. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

CHANGALIMA, Ismail Abdi; MUSHI, Gift Onesmo; MWAISEJE, Shadrack Samwel. Procurement planning as a strategic tool for public procurement effectiveness: Experience from selected public procuring entities in Dodoma city, Tanzania. **Journal of Public Procurement**, v. 21, n. 1, p. 37-52, 2021.

CIDRES, Eduardo; VASCONCELOS, André; LEITÃO, Filipe. Cloud Calculator: A cloud assessment tool for the Public Administration. *In: The 21st Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o '20)*, **Association for Computing Machinery**, p. 130–137, 2020.

COSTA, Antônio França da; BRAGA, Carlos Renato Araújo; ANDRIOLI, Luiz Gustavo Gomes. Estudos técnicos preliminares: o calcanhar de Aquiles das aquisições públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**, n. 139, p. 38-51, 2017.

COSTA, Igor Pinheiro de Araújo *et al.* Bibliometric studies on multi-criteria decision analysis (MCDA) methods applied in military problems. **Pesquisa Operacional**, v. 42, e249414, p. 1-26, 2022.

CRISTEA, Ciprian; CRISTEA, Maria. KPIs for Operational Performance Assessment in Flexible Packaging Industry. **Sustainability**, v. 13, n. 6, p. 1-18, 2021.

CRONBACH, Lee Joseph. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 247-334, 1951.

CRUZ, Edjane Cortez da. **Desenvolvimento de um *framework* para o planejamento de compras públicas: um estudo em uma universidade federal.** 2019. 138 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Educacionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Natal, 2019.

CRUZ, Edjane Cortez da; OLIVEIRA, Thiago de; GURGEL, André Morais. Desenvolvimento de um *framework* para o planejamento das compras públicas: estudo em uma universidade federal. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n.3, p. 94-116, 2020.

DAIKELER, Jessica; BOSNJAK, Michael; MANFREDA, Katja Lozar. Web versus other survey modes: an updated and extended meta-analysis comparing response rates. **Journal of Survey Statistics and Methodology**, v. 8, p. 513-539, 2020.

DONIAK JUNIOR, Jimir. **A Boa-Fé objetiva nas relações Jurídico-Tributárias: Os deveres do Poder Público.** 2021. 364 f. Tese (Doutorado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

DRUCK, Graça *et al.* A terceirização no serviço público: Particularidades e implicações. In: CAMPOS, Gambier André (org.). **Terceirização do trabalho no Brasil: novas e distintas perspectivas para o debate.** Brasília: IPEA, 2018. p. 113-142.

ESHTAIWI, Mohamed *et al.* Determination of key performance indicators for measuring airport success: A case study in Libya. **Journal of Air Transport Management**, v. 68, p. 28-34, 2018.

FERNANDEZ, Rodrigo Nobre; RIBA, Thaís Garcia. Uma análise quantitativa do processo de concorrência em compras públicas dos pregões da Prefeitura Municipal de Pelotas. **Revista do Serviço Público**. v. 72, n 1, p. 67-100, 2021.

FIGUEIREDO, Rodrigo Augusto de. **Proposta de implantação dos conceitos do *Lean Public Service* no planejamento da contratação de serviços continuados de uma Instituição Federal de Ensino Superior.** 2020. 171 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2020.

FORTINI, Cristiana; AMORIM, Rafael Amorim de. Obras públicas inacabadas e seguro-garantia: qual a sua importância e o que esperar da nova Lei de Licitações. **Revista de Direito Administrativo e Constitucional**, n. 82, p. 87-127, 2020.

GARCEZ, Luciana Rezende da Silva. **Análise da gestão de riscos na área de compras da Fiocruz**. 2019. 111 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2019.

GONÇALVES, Rachel Kerber. **O Processo de inovação no método de contratação de empresas terceirizadas pelo setor público: um estudo de multicaso em três instituições governamentais**. 2017. 98 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

GONÇALVES, Wellington. **Integração de Técnicas de Análise Multivariada e Método Multicritério para Localização de Centros de Distribuição**. 2016. 145 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2016.

HENNIGEN, Maria Rita Jardim. **Governança e gestão em aquisições: a proposição de um modelo para uma universidade pública brasileira**. 2018. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

HÜNING, Simone Maria. Ética e políticas de pesquisa nas ciências humanas e sociais. **Barbarói**, n. 56, p. 84-103, 2020.

KHURNIAWAN, Arie Wibowo *et al.* The Collaborative Strategy of Total Quality Management and School Governance to Improving Effectiveness of Vocational School-Based Enterprise. **Journal of Educational and Social Research**, v. 11, n. 2, p. 10-21, 2021.

KIKAVETS, Vitaly V.; TSAREGRADSKAYA, Yulia K. Public procurement planning as an immunity to the budget process. **Law Enforcement Review**, v. 5, n. 2, p. 109-119, 2021.

LANG, Kyle M.; LITTLE, Todd D. Principled missing data treatments. **Prevention Science**, v. 19, n. 3, p. 284-294, 2018.

LENARCZYK, Alicja; JASKÓLSKI, Marcin; BUCKO, Pawel. The Application of a Multi-Criteria Decision-Making for Indication of Directions of the Development of Renewable Energy Sources in the Context of Energy Policy. **Energies**, 15, 9629, p. 1-21, 2022.

LIMA, Dartel Ferrari de. Dilemas éticos relacionados às pesquisas qualitativas nas ciências humanas e sociais. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 9, n. 22, p. 582-592, 2021.

LOPES, Jorge Faria. A regulamentação da fase de planejamento da contratação pública: reflexões sobre o regime legal e as orientações do direito europeu. **Revista Digital de Derecho Administrativo**, n. 25, p. 225-284, 2021.

MADUREIRA, Claudio. A vinculatividade dos precedentes e a sua extensão à Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, n. 85, p. 85-112, 2021.

MAIORINO, Izabel Lucas Gontijo; CECÍLIO, Sálua. A ética e o campo científico nas ciências humanas e sociais. **SAJEBTT**, v. 8, n.2, p. 559-575, 2021.

MARÇAL, Maria Fabiana Coutinho. **Implementação da política de planejamento das contratações de serviços na Fiocruz Pernambuco**. 2018. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

MÁRQUEZ, Francisca. Ciências sociais e ética: sobre o respeito aos outros saberes. **Revista Pós Ciências Sociais**, v. 16, n. 31, p. 45-61, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, v. 1, p. 61-82, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2016.

MELATI, Claudia; JANISSEK-MUNIZ, Raquel; CURADO, Carla Maria Marques. Qualidade Decisória dos Gestores Públicos: Contribuições da Inteligência e Gestão do Conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. 1-17, 2021.

MOHR, Wiebke *et al.* Development of a Quantitative Preference Instrument for Person-Centered Dementia Care—Stage 2: Insights from a Formative Qualitative Study to Design and Pretest a Dementia-Friendly Analytic Hierarchy Process Survey. **International Research and Public Health**, v. 19, n. 14, 8554, 2022.

MONTAGNA, Maria Teresa *et al.* Control and prevention measures for legionellosis in hospitals: A cross-sectional survey in Italy. **Environmental research**, v. 166, p. 55-60, 2018.

MORENO, Gabriel Avancini. **Contratação de serviços contínuos na ENSP: o processo de planejamento em atendimento à IN 05/2017**. 2018. 147 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2018.

NEVES, Meryellem Yokoyama; MORÉ, Rafael Pereira Ocampo. Pregão eletrônico: um estudo das causas de cancelamento de itens no âmbito de uma universidade federal. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 1, p. 171-205, 2020.

NOBRE PARENTE, Paulo Henrique *et al.* Eficiência e produtividade nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2021.

NUNES, Naiara Taise Sousa *et al.* A produção científica brasileira sobre gestão de riscos no setor público: uma análise bibliométrica. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 887-920, 2020.

NUNES, Rafael Rabelo; PERINI, Marcela Teixeira Batista Sidrim; PINTO, Inácio Emiliano Melo Mourão. A gestão de riscos como instrumento para a aplicação efetiva do Princípio Constitucional da Eficiência. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 11, n. 3, p. 260-281, 2021.

OLIVEIRA, Alexandre Borba de. **Riscos nos processos de contratação e gestão contratual: o caso dos serviços terceirizados pela Universidade Federal do Pampa**. 2019. 225 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

ORTIZ, Fabio Enrique Pulido; MORENO, Antonio Alejandro Barreto. Los principios jurídicos y sus demonios. Un análisis de los documentos tipo en el mercado de compra pública colombiano. **Revista de Derecho Administrativo Económico**, n. 33, p. 171-194, 2021.

PALHARES, Tatiane Campelo da Silva. **Direitos Fundamentais das Pessoas em Situação de Rua: Estudo sobre o poder discricionário da administração pública para a concretização da axiologia da dignidade humana**. 2019. 342 f. Tese (Doutorado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2019.

PAUZUOLIENE, Jurgita; SIMANSKIENE, Ligita; FIORE, Mariantonietta. What about Responsible Consumption? A Survey Focused on Food Waste and Consumer Habits. **Sustainability**, n. 14, p. 1-13, 2022.

PEIXOTO, Geovane de Mori. **Segurança jurídica e a tipificação de condutas para caracterização do ilícito de improbidade administrativa por violação de princípios**. 2016. 290 f. Tese (Doutorado em Direito Público) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

PETEAN, Fabiano Augusto. **Os efeitos das sanções da lei anticorrupção na defesa da livre concorrência**. 2019. 376 f. Tese (Doutorado em Direito Político e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.

PIRES, Adriane Margareth de Oliveira. **Fiscalização de contratos: um olhar sob a atuação dos fiscais de contratos de duas universidades federais mineiras**. 2020. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2020.

QURESHI, Aiman Mazhar; RACHID, Ahmed. Comparative Analysis of Multi-Criteria Decision-Making Techniques for Outdoor Heat Stress Mitigation. **Applied Sciences**, v. 12, p. 1-14, 2022.

ROCHA, Alessandro Roberto. **Motivação no serviço público: aplicação do AHP como instrumento de gestão em uma IES federal**. 2020. 140 f. Dissertação

(Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, São Mateus, 2020.

ROCHA, Gustavo Rodrigues da. **Fatores críticos de sucesso para o processo licitatório: um estudo comparativo entre unidades gestoras da Universidade Federal da Paraíba**. 2018. 114 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

SAATY, Thomas Lorie. Modeling unstructured decision problems — the theory of analytical hierarchies. **Mathematics and Computers in Simulation**, v. 20, n. 3, p. 147–158, 1978.

SAATY, Thomas Lorie. How to make a decision: The analytic hierarchy process. **European Journal of Operational Research**, v. 48, n. 1, p. 9-26, 1990.

SAATY, Thomas Lorie. Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal of Services Sciences**, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008.

SANTOS, Cláudia Virgínia Reis dos. **Diagnóstico e análise do processo administrativo licitatório na modalidade Pregão e seus resultados em uma autarquia de ensino federal**. 2018. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2018a.

SANTOS, Diego Vieira de. **Percepção de segurança no trânsito em áreas escolares: uma abordagem por meio de método multicritério**. 2021. 216 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo Amostral**: calculadora on-line. 2013. Disponível em: <https://praticaclinica.com.br/anexos/ccolaborativa-calculo-amostal/ccolaborativa-calculo-amostal.php>. Acesso em: 15 jul. 2022.

SANTOS, Vinicius Carvalho. Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 226-249, 2018b.

SHARMA, Sujeet Kumar; SHARMA, Manisha. Examining the role of trust and quality dimensions in the actual usage of mobile banking services: An empirical investigation. **International Journal of Information Management**, v. 44, p. 65-75, 2019.

SIGNOR, Regis *et al.* A nova lei de licitações como promotora da maldição do vencedor. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 1, p. 176-190, 2022.

SILVA, Dyego Alves da *et al.* Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 824-854, 2021.

SILVA, Lidiane Aparecida da. **Inovação em compras governamentais: O Estudo Técnico Preliminar no planejamento de compras do IFRN**. 2022. 171 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

SILVEIRA, Juliana Passos. **Centralização de compras públicas: uma proposta para o Instituto Federal Sul-rio-grandense**. 2021. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2021.

SOAM, Sudhir Kumar *et al.* AHP Analyser: A decision-making tool for prioritizing climate change mitigation Options and forest management. **Frontiers in Environmental Science**, v. 10, p. 1-14, 2023.

SOARES, Lívio Santos. **Centralização x descentralização: uma análise do arranjo organizacional da função de compras/licitações no contexto da UFMG**. 2020. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2020.

SORTE JUNIOR, Waldemiro Francisco. O uso do poder público de compra em políticas industriais: uma comparação entre Brasil e Japão. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 5, p. 997-1001, 2018.

THORSTENSEN, Vera; GIESTEIRA, Luís Felipe. **Cadernos Brasil na OCDE: Compras Públicas**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2021.

TOMINC, Polona; ČANČER, Vesna. Quantitative Methods. In: PÁSZTO, Vít; JÜRGENS, Carsten; TOMIC, Polona; BURIAN, Jaroslav (org.). **Spatiality: Spatial Exploration of Economic Data and Methods of Interdisciplinary Analytics**; Pászto, V., Jürgens, C., Tominc, P., Burian, J., Eds.; Springer International Publishing: Cham, Switzerland, 2020. p. 39–63.

VILLEGAS FLORES, Noé *et al.* Multi-Criteria Approach for Prioritizing and Managing Public Investment in Urban Spaces. A Case Study in the Triple Frontier. **Sustainability**, v. 13, n.6, p. 1-24, 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Trabalhos correlatos

Quadro 5 - Dissertações relacionadas ao tema em estudo

continua

Autor	Objetivo	Método utilizado	Resultados encontrados
Avigo (2018)	Analisar a proposta de utilização do planejamento participativo para melhorar a acurácia do processo de compras, a partir do estudo das compras compartilhadas realizadas por uma instituição de ensino federal.	Pesquisa bibliográfica e documental.	Apontou falhas na etapa do planejamento. O diagnóstico organizacional demonstrou que o planejamento participativo não atingiu o índice de acurácia previsto, carecendo de ajustes no planejamento das demandas. A implantação do planejamento participativo foi considerada inovadora e promotora de uma mudança institucional. Sugestões para melhoria do processo: realização da pesquisa de preços na etapa de planejamento da contratação, capacitação dos servidores envolvidos.
Hennigen (2018)	Propor um modelo de governança e gestão em aquisições.	Pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação.	Por meio de um diagnóstico, levantou problemas nos processos de aquisições, tais como: falta de padronização de procedimentos, realização de aquisições em duplicidade, necessidade de implantar uma cultura de planejamento. O resultado foi a proposição de um plano de gestão e governança das aquisições.
Marçal (2018)	Compreender o processo de planejamento de contratações de serviços, identificar a importância atribuída ao processo pelos tomadores de decisão e propor estratégia de implementação da IN nº 05/2017 que proporcione a internalização das novas diretrizes de planejamento das contratações de serviços para gerar maior efetividade das contratações públicas de serviços.	Pesquisa documental e bibliográfica, realização de entrevistas com alta gestão e grupo focal com servidores envolvidos no processo de planejamento das contratações.	Realizou diagnóstico da percepção sobre o planejamento das contratações de serviços dos servidores envolvidos. Apontou necessidade de elevar as ações de capacitação. Mesmo antes da implementação da IN nº 05/2017, o planejamento já era realizado por mais de um servidor; não é atribuído o tempo necessário ao planejamento das contratações, maior importância dada à celeridade e não ao processo (priorização do resultado em detrimento do processo); os servidores reconhecem a importância da fase interna.

Quadro 5 - Dissertações relacionadas ao tema em estudo

continuação

Autor	Objetivo	Método utilizado	Resultados encontrados
Moreno (2018)	Realizar diagnóstico das práticas de planejamento de contratações e propor processo sistematizado de planejamento das contratações para atendimento das recomendações da IN nº 05/2017.	Pesquisa bibliográfica e documental.	Identificou: ausência de manual ou procedimento operacional que auxilie o usuário no trâmite necessário, informalidade nas ações relativas ao planejamento, inexistência de um fluxo formal, ausência de setor dedicado ao planejamento das contratações para auxiliar o requisitante. O estudo apontou a necessidade de estruturação de um fluxo formal de atividades para atendimento das diretrizes da IN nº 05/2017, necessidade de conscientização sobre a importância do planejamento, necessidade de capacitação, aumento da participação e responsabilidade do requisitante no planejamento, necessidade de formação de uma equipe de planejamento com caráter multidisciplinar.
Santos (2018a)	Identificar principais falhas que ocorrem no processo licitatório do pregão eletrônico.	Pesquisa documental; técnicas empregadas: Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Estatística descritiva e <i>Failure Mode Effects Analysis</i> (FMEA).	Identificou que falhas na fase interna (com importante percentual na etapa do planejamento da compra/contratação) refletiram no insucesso do processo licitatório. Propõe ações que podem auxiliar no processo de planejamento e no sucesso da licitação, tais como: criação de cursos on-line, modelos, manual de solicitações etc.
Carvalho (2019)	Propor um plano de gestão dos processos licitatórios para contratação de serviços com foco nas fases de iniciação e planejamento. A partir de um diagnóstico, construir um plano de ações e de gestão de risco segundo o modelo de gestão dinâmica de projetos do <i>Life Cycle Canvas</i> .	Pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionário aos agentes de compras.	Identificou a inexistência de um plano de gestão de processos licitatórios, a precariedade do planejamento de compras, frequente ocorrência de falhas na descrição dos itens pretendidos, inexistência de mapeamento das atividades processuais, baixo engajamento dos setores requisitantes da contratação no planejamento e execução processual. Ao final, foi proposto um modelo de plano para contratações públicas baseado na gestão de projetos para aperfeiçoar os processos de compras e mitigar impactos dos problemas.

Quadro 5 - Dissertações relacionadas ao tema em estudo

conclusão

Autor	Objetivo	Método utilizado	Resultados encontrados
Cruz (2019)	Desenvolver um <i>framework</i> alinhado às metodologias do gerenciamento de projetos para o planejamento de compras públicas nas universidades federais.	Pesquisa documental, técnica <i>workshop</i> e observação participante.	Elaborou e aplicou o <i>framework</i> na instituição e obteve boa aceitação dos servidores envolvidos. No <i>framework</i> , concebeu-se o planejamento de compras com um projeto, unindo o aspecto normativo às técnicas gerenciais. O <i>framework</i> ofereceu às equipes de planejamento uma metodologia estruturada para orientar a elaboração dos documentos exigidos pelo PAC.
Garcez (2019)	Implementar práticas de gestão de riscos no serviço de compras do órgão objeto do estudo.	Pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionário, reuniões com servidores, técnica <i>brainstorming</i> .	Identificou, junto aos servidores da área de compras, os principais riscos aos quais estão sujeitos os processos de compras e, ainda, que a gestão de riscos é prática que ainda carece ser incorporada na instituição. Para tanto, concluiu o trabalho apontando diretrizes para a implementação da gestão de riscos.
Oliveira (2019)	Identificar como os riscos inerentes à contratação e gestão podem interferir no atingimento dos objetivos da prestação de serviços terceirizados.	Pesquisa documental, observações e entrevistas semiestruturadas junto aos servidores.	Identificou que a fase do planejamento de contratação é mais propensa a apresentar riscos operacionais, haja vista que as atividades dessa etapa são mais suscetíveis a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos. Identificou como os riscos podem comprometer a prestação dos serviços públicos.
Figueiredo (2020)	Implementar conceitos do <i>Lean Public Service</i> no planejamento de contratação de serviços continuados de uma universidade federal.	Identificou as ferramentas do <i>Lean Public Service</i> utilizadas no setor público e as hierarquizou por meio do AHP.	Identificação de desperdícios no atual processo de contratação de serviços na instituição relacionados à ocorrência de movimentos desnecessários, duplicidade de ações etc. Propôs um plano de implementação de melhorias no planejamento da contratação de serviços continuados utilizando conceitos do <i>Lean Public Service</i> .
Silva (2022)	Compreender como vem ocorrendo a incorporação do ETP na gestão de planejamento das aquisições de bens e serviços comuns não continuados.	Pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas aplicadas aos servidores envolvidos no processo de elaboração do ETP.	Identificou dificuldade de interpretação das IN nº 05/2017 e IN nº 40/2020. Não há uniformidade no gerenciamento de compras do órgão, ausência de ações institucionais capazes de fornecer orientações internas, inexistência de um acompanhamento formal dos resultados, deficiências nos processos de comunicação e capacitação.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Quadro 6 - Artigos científicos relacionados ao tema em estudo

Autor	Objetivo	Método utilizado	Resultados encontrados
Cruz; Oliveira; Gurgel (2020)	Influência do planejamento de compras como ferramenta estratégica para alcançar a eficácia.	Entrevistas e aplicação de questionários em entidades públicas de aquisição; utilização de modelo de regressão binária.	Os achados revelaram que o planejamento de compras como função estratégica influencia significativamente a eficácia de compras públicas.
Changalima; Mushi; Mwaiseje (2021)	Delimitar a relevância jurídica que a fase de planejamento possui para a prossecução dos objetivos do direito europeu da contratação pública; analisar as normas constantes das Diretivas de contratação pública que se dirigem expressamente à fase de planejamento.	Abordagem crítica à regulamentação do planejamento, circunscrita à análise das normas da Diretiva 2014/24/UE. Enquadrar a relevância jurídica da atividade administrativa desenvolvida na fase de planejamento e a sua relação com a consecução dos objetivos subjacentes.	Conclui-se que a abordagem europeia quanto à regulamentação da fase de planejamento não parece ser suficiente para potenciar os efeitos positivos que um efetivo planejamento pode ter nas restantes fases da contratação pública. Identificou que o planejamento é, muitas vezes, negligenciado pelas entidades adjudicantes com prejuízo direto do desígnio clássico do direito europeu de estímulo à igualdade de oportunidades de acesso ao mercado dos contratos públicos, assim como dos objetivos mais recentes de sustentabilidade, inovação e eficiência.
Lopes (2021)	Apresentar o desenvolvimento de um framework para planejamento de compras públicas alinhado às metodologias da gestão de projetos, como foco nas universidades federais.	Pesquisa bibliográfica e documental para averiguação dos normativos e adaptação das técnicas de gestão de projeto, observação participante e <i>workshop</i> para validação do <i>framework</i> .	A metodologia sistematizada da proposta tornou a atuação da equipe mais dinâmica e contribuiu para que as entregas fossem concluídas dentro do prazo. Do ponto de vista teórico, segundo os autores, o trabalho enriquece a literatura sobre o uso e o impacto do gerenciamento de projetos, sobretudo na construção de novas ferramentas pautadas nessa abordagem, ao demonstrar a sua aplicabilidade no setor público brasileiro.
Ortiz; Moreno (2021)	Analisar o modelo de normas relacionadas às compras públicas na Colômbia.	Pesquisa bibliográfica e documental.	Identificou que a partir de 2011 o governo tem adquirido funções reguladoras no que tange ao mercado de compras públicas, notadamente após a criação da Agência de Contratação, com o objetivo de enfrentar falhas no mercado que vinham prejudicando a eficiência do processo.

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

APÊNDICE B – Formulário pré-teste

Pesquisa acadêmica: Planejamento de Contratações de Serviços

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título do Projeto: “Planejamento de Contratações de Serviços: Uma Proposta de Abordagem de Gestão por meio do AHP em um Instituto Federal”.

Coordenador do Projeto: Prof. Dr. Wellington Gonçalves / + 55 27 3312-1707

Pesquisador Responsável: Mestrando Giovanni D’Assunção Silva / +55 27 99914-8528

CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA ACADÊMICA

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), de um projeto que visa verificar o PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS: UMA PROPOSTA DE ABORDAGEM DE GESTÃO POR MEIO DO AHP EM UM INSTITUTO FEDERAL. Esse projeto tem como objetivo propor uma abordagem de gestão que auxilie as diversas tomadas de decisão de gestores de instituições e órgãos federais responsáveis pelo planejamento de contratações de serviços.

Informamos que os dados cedidos (questionário – opinião pública) serão de uso exclusivo desta pesquisa, os quais irão compor um banco de dados, cujas informações serão agregadas, sem possibilidade de identificação individual. Assim, todos os dados levantados e informações geradas serão utilizados, porém, não sendo divulgadas quaisquer informações de forma individual ou pessoal. Garantimos a preservação do anonimato da identidade de todos os participantes, em conformidade com o Conselho Nacional de Saúde em sua Resolução nº 510, de 7 de Abril de 2016, art. 1º, Parágrafo Único, incisos I e V.

Sua participação é voluntária e muito importante, sendo garantido seu direito a não responder qualquer uma das questões ou interromper o questionário a qualquer momento, por livre vontade. Fique tranquilo(a) que sua recusa não trará nenhum prejuízo ao pesquisador ou a você.

Pesquisa acadêmica: Planejamento de Contratações de Serviços

Consentimento de participação

Declaro que li, ou que me foram lidas, as informações contidas neste documento. Após entendimento desse conteúdo, concordo em participar da pesquisa descrita acima. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido o sigilo dos dados coletados e das informações geradas e que, também, posso interromper a pesquisa a qualquer momento, ou mesmo retirar meu consentimento, sem que isto acarrete qualquer prejuízo a mim, ao pesquisador ou as instituições envolvidas.

Se você concorda com os termos apresentados clique para avançar para ao início da pesquisa.

Sua opinião é muito importante para o andamento da nossa pesquisa. Por isso, considerando que estamos buscando identificar quais fatores e subfatores proporcionam influência no planejamento de contratações de serviços em um Instituto Federal, solicitamos que avalie a relevância dos atributos abaixo listados podem ser utilizados nessa identificação.

Fatores relacionados à Competência (COM):

Possibilitam identificar quais elementos podem impactar na elaboração do planejamento de contratações de serviços

Formação dos servidores (FS)

() Relevante

() Não relevante

Capacitação dos servidores (CS)

() Relevante

() Não relevante

Observações ou sugestões quanto aos fatores relacionados à competência:

Fatores relacionados à Estrutura Organizacional (EST):

Possibilitam identificar quais elementos podem impactar na elaboração do planejamento de contratações de serviços

Estrutura da área responsável pelas contratações (EAC)

Relevante

Não relevante

Disponibilidade dos servidores envolvidos no planejamento das contratações (DS)

Relevante

Não relevante

Observações ou sugestões quanto aos fatores relacionados à estrutura organizacional:

Fatores relacionados à aderência às normas (NOR):

Possibilitam identificar quais elementos podem impactar na elaboração do planejamento de contratações de serviços

Alinhamento com o Plano Anual de Contratações (PAC)

Relevante

Não relevante

Alinhamento com o Planejamento Estratégico (APE)

() Relevante

() Não relevante

Existência de mecanismos e instrumentos de governança (EIF)

() Relevante

() Não relevante

Observações ou sugestões quanto aos fatores relacionados à aderência às normas:

Alternativas

Alternativas e/ou soluções que podem auxiliar nas tomadas de decisões em relação ao planejamento de contratações de serviços.

Implementar ações de treinamento relativas ao planejamento de contratações

() Relevante

() Não relevante

Implementar mecanismos de governança das contratações, tais como: normativo(s) interno(s), processos de trabalho, engajamento da alta gestão etc

() Relevante

() Não relevante

Proporcionar à equipe designada mecanismos de integração e carga horária suficiente para o desenvolvimento das atividades de planejamento.

() Relevante

() Não relevante

Observações ou sugestões quanto às Alternativas:

Agradecimento

Sua opinião é muito importante para o desenvolvimento da pesquisa: Planejamento de Contratações de Serviços: Uma Proposta de Abordagem de Gestão por meio do AHP em um Instituto Federal”, por esse este motivo, agradecemos sua gentileza por ter participado.

APÊNDICE C – Formulário teste

Pesquisa acadêmica: Planejamento de Contratações de Serviços

Informações sobre a pesquisa:

Título da pesquisa: “Planejamento de Contratações de Serviços: Uma Proposta de Abordagem de Gestão por meio do AHP em um Instituto Federal”.

Coordenador da pesquisa: Prof. Dr. Wellington Gonçalves / + 55 27 3312-1707 / wellington.goncalves@ufes.br

Pesquisador responsável: Mestrando Giovanni D’Assunção Silva / +55 27 99914-8528 / giovanni.silva@ifes.edu.br

Instituição: Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
Departamento: Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada "Planejamento de Contratações de Serviços: Uma Proposta de Abordagem de Gestão por meio do AHP em um Instituto Federal".

Esse projeto tem como objetivo propor uma abordagem de gestão que auxilie no processo de tomada de decisão dos gestores de instituições e órgãos federais responsáveis pelo planejamento de contratações de serviços. Para tanto, levará em consideração a contribuição dos atores que participam efetivamente do processo de planejamento de contratações de serviços, etapa inicial dos Estudos Técnicos Preliminares, conforme dispõe a Instrução Normativa nº 05/2017 MPDG, de 26 de maio de 2017.

Os dados informados pelos respondentes (questionário – opinião pública) serão utilizados exclusivamente nesta pesquisa, os quais comporão um banco, sem a possibilidade de identificação individual. Assim, todos os dados levantados e informações geradas serão utilizados, porém, sem divulgação de quaisquer informações de forma individual ou pessoal. Dessa forma, estará garantida a preservação do anonimato da identidade de todos os participantes, em conformidade com o Conselho Nacional de Saúde em sua Resolução nº 510, de 7 de Abril de 2016, art. 1º, Parágrafo Único, incisos I e V.

Sua participação é voluntária e de extrema importância, sendo garantido o seu direito de não responder qualquer uma das questões ou interromper o questionário a qualquer momento, por livre vontade. Vale ressaltar que sua recusa não trará nenhum prejuízo ao pesquisador ou a você.

Consentimento de participação

Declaro que li, ou que me foram lidas, as informações contidas neste documento. Após entendimento do conteúdo, concordo em participar da pesquisa descrita acima. Declaro, ainda, que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, e que me foi garantido o sigilo dos dados coletados e das informações geradas e que também posso interromper a pesquisa a qualquer momento ou mesmo retirar meu consentimento, sem que isso acarrete qualquer prejuízo a mim, ao pesquisador ou às instituições envolvidas.

Se você concorda com os termos apresentados clique para avançar para o início da pesquisa.

Pesquisa acadêmica: Planejamento de Contratações de Serviços

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título da pesquisa: "Planejamento de Contratações de Serviços: Uma Proposta de Abordagem de Gestão por meio do AHP em um Instituto Federal"

Coordenador da pesquisa: Prof. Dr. Wellington Gonçalves / + 55 27 99824-0817

Pesquisador responsável: Mestrando Giovanni D'Assunção Silva / + 55 27 99914-8528

Instituição: Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

ESTRUTURA DA PESQUISA

O questionário está subdividido em 02 (dois) blocos de perguntas, a saber:

- Bloco I: Caracterização da amostra, composta por 7 (sete) perguntas objetivas;
- Bloco II: Percepções dos servidores envolvidos no planejamento de contratações de serviços sobre fatores, subfatores e alternativas que influenciam no planejamento de contratações de serviços. É composto por 29 (vinte e nove) perguntas objetivas (perguntas comparativas). O tempo médio estimado para respondê-las é de, aproximadamente, 10 (dez) minutos.

BLOCO I - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Responda-as com base no seu perfil.

1. Gênero: *

- Feminino.
- Masculino.
- Outro.
- Prefiro não dizer.

2. Idade: *

- Menos de 25 anos.
- 25 a 29 anos.
- 30 a 39 anos.
- 40 a 49 anos.
- 50 a 59 anos.
- acima de 60 anos.

3. Naturalidade: *

- Município do Estado do Espírito Santo (ES).
- Município de outro Estado.
- Localidade fora do Brasil.

4. Há quanto tempo você atua como servidor(a) do IFES? *

- Menos de 1 ano.
- 1 a 2 anos.
- 3 a 5 anos.
- 6 a 10 anos.
- Acima de 10 anos.

5. Carreira desempenhada na instituição *

- Docente
- Técnico-administrativo em Educação, em cargo de nível C.
- Técnico-administrativo em Educação, em cargo de nível D.
- Técnico-administrativo em Educação, em cargo de nível E.

6. Possui experiência em cargos com Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC), Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD), ainda que na qualidade de substituto eventual e/ou provisório? *

- Nunca acumulei cargos com FCC, FG ou CD, ou apenas em caráter eventual e/ou provisório do servidor titular.
- Sim, por menos de 1 ano.
- Sim, entre 1 e 3 anos.
- Sim, entre 3 e 5 anos.
- Sim, por mais de 5 anos.

7. Grau de formação escolar/acadêmica

- Ensino fundamental
- Ensino médio/técnico
- Ensino superior/graduação/tecnólogo

- Pós-graduação/lato sensu/MBA
- Pós-graduação/mestrado
- Pós-graduação/doutorado
- Pós-graduação/pós-doutorado

Bloco II - Percepções dos atores do órgão

Comparações dos atributos relacionados ao planejamento de contratações de serviços.

Tem como objetivo identificar quais elementos (fatores, subfatores e alternativas) os servidores envolvidos nas atividades de planejamento de contratações de serviços atribuem preponderância.

Comparação entre Fatores

Neste bloco, considere os seguintes fatores relacionados ao planejamento de contratações de serviços:

COMPETÊNCIA: Estão relacionados à formação escolar/acadêmica dos servidores, bem como à participação em capacitações e/ou treinamentos relacionados às atividades de planejamento de contratações de serviços.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Referem-se ao quantitativo de servidores designados para atuar no planejamento de contratações de serviços, bem como à integração entre os setores envolvidos e a carga horária disponibilizada.

ADERÊNCIA ÀS NORMAS: Dizem respeito à adequação do planejamento de contratações de serviços ao Plano de Contratações Anual e ao Planejamento Estratégico do órgão, bem como aos demais dispositivos legais que disciplinam o assunto, tais como a Instrução Normativa nº 05/2017, dentre outros.

Em sua escolha considere as opções em uma escala que varia entre: 2 (importância mínima) e 9 (importância absoluta). Preencha conforme o exemplo abaixo:

8. Em sua opinião, considerando os fatores "COMPETÊNCIA" e "ESTRUTURA ORGANIZACIONAL", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

- Competência.
- Estrutura Educacional.

Considerando a pergunta 8, indique o grau de importância do fator escolhido em relação ao outro: *

- 2 3 4 5 6 7 8 9

8. Em sua opinião, considerando os fatores "COMPETÊNCIA" e "ESTRUTURA ORGANIZACIONAL", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

Competência.

Estrutura Educacional.

Considerando a pergunta 8, indique o grau de importância do fator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

9. Em sua opinião, considerando os fatores "COMPETÊNCIA" e "ADERÊNCIA ÀS NORMAS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

Competência.

Aderência às Normas.

Considerando a pergunta 9, indique o grau de importância do fator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

10. Em sua opinião, considerando os fatores "ESTRUTURA ORGANIZACIONAL" e "ADERÊNCIA ÀS NORMAS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

Estrutura Organizacional.

Aderência às Normas.

Considerando a pergunta 10, indique o grau de importância do fator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

Comparação entre Subfatores

Neste bloco, considere os seguintes subfatores relacionados ao planejamento de contratações de serviços:

SUBFATORES DE COMPETÊNCIA:

- Formação dos servidores. Ex.: formação escolar/acadêmica do servidor que atua no planejamento de contratações de serviços.

- Capacitação dos servidores. Ex.: cursos de capacitação e/ou treinamentos realizados pelo servidor, por iniciativa própria ou ofertados pela instituição, relacionados ao planejamento de contratações de serviços etc.

SUBFATORES DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

- Estrutura da(s) área(s) de contratações. Ex.: existência de um setor específico para realizar o planejamento de contratações de serviços; existência de mecanismos de integração entre os servidores e setores envolvidos no planejamento de contratações de serviços etc.

- Disponibilidade dos servidores. Ex.: atribuição formal (por exemplo, por meio de portaria emitida pela autoridade competente) de carga horária suficiente para o desenvolvimento das atividades de planejamento de contratações de serviços.

SUBFATORES DE ADERÊNCIA ÀS NORMAS:

- Alinhamento com o Plano de Contratações Anual. Ex.: o planejamento de contratações de serviços alinha-se ao Plano de Contratações Anual do órgão?
- Alinhamento com o Planejamento Estratégico. Ex.: o planejamento de contratações de serviços alinha-se ao Planejamento Estratégico do órgão?
- Existência de instrumentos formais. Ex.: existência de fluxos processuais estabelecidos pelo órgão; definição formal das funções dos atores envolvidos no planejamento de contratações de serviços.

Em sua escolha considere uma escala que varia entre: 2 (importância mínima) e 9 (importância absoluta).

11. Em sua opinião, considerando os subfatores "FORMAÇÃO DOS SERVIDORES" e "CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

- Formação dos servidores.
- Capacitação dos servidores.

Considerando a pergunta 11, indique o grau de importância do subfator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

12. Em sua opinião, considerando os subfatores "ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES" e "DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

- Estrutura da(s) área(s) de contratações.
- Disponibilidade dos servidores.

Considerando a pergunta 12, indique o grau de importância do subfator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

13. Em sua opinião, considerando os subfatores "ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL" e "ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

- Alinhamento com o Plano de Contratações Anual.
- Alinhamento com o Planejamento Estratégico.

Considerando a pergunta 13, indique o grau de importância do subfator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

14. Em sua opinião, considerando os subfatores "ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL" e "EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

- Alinhamento com o Plano de Contratações Anual.
 Existência de instrumentos formais.

Considerando a pergunta 14, indique o grau de importância do subfator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

15. Em sua opinião, considerando os subfatores "ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO" e "EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

- Alinhamento com o Planejamento Estratégico.
 Existência de instrumentos formais.

Considerando a pergunta 15, indique o grau de importância do subfator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

Comparação entre Alternativas

Neste bloco, considere as seguintes alternativas relacionadas à melhoria do planejamento de contratações de serviços:

ALTERNATIVA 1 – Implementar treinamento/capacitação. Ex.: proporcionar aos servidores ações de treinamento/capacitação relativas ao planejamento de contratações de serviços.

ALTERNATIVA 2 – Definir processos de trabalho. Ex.: estabelecer formalmente fluxos de processos de trabalho relacionados ao planejamento de contratações de serviços, inclusive com definição dos papéis/funções de cada ator/servidor integrante da equipe de planejamento.

ALTERNATIVA 3 – Garantir disponibilidade e integração. Ex.: estabelecer formalmente mecanismos de integração e carga horária suficiente para os servidores das equipes de planejamento realizarem as atividades necessárias.

Em sua escolha considere uma escala que varia entre: 2 (importância mínima) e 9 (importância absoluta).

16. Para a melhoria da "FORMAÇÃO DE SERVIDORES" envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
 Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 16, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

17. Para a melhoria da “FORMAÇÃO DE SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 17, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

18. Para a melhoria da “FORMAÇÃO DE SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 18, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

19. Para a melhoria das condições de “CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 19, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

20. Para a melhoria das condições de “CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 20, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

21. Para a melhoria das condições de “CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 21, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

22. Para a melhoria da “ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES” envolvida(s) no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 22, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

23. Para a melhoria da “ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES” envolvida(s) no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 23, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

24. Para a melhoria da “ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES” envolvida(s) no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 24, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

25. Para a melhoria da “DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 25, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

26. Para a melhoria da “DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

Implementar treinamento/capacitação.

Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 26, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

27. Para a melhoria da “DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

Definir processos de trabalho.

Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 27, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

28. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

Implementar treinamento/capacitação.

Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 28, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

29. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

Implementar treinamento/capacitação.

Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 29, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

30. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 30, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

- 2 3 4 5 6 7 8 9

31. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 31, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

- 2 3 4 5 6 7 8 9

32. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 32, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

- 2 3 4 5 6 7 8 9

33. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 33, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

- 2 3 4 5 6 7 8 9

34. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços quanto à “EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 34, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

- 2 3 4 5 6 7 8 9

35. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços quanto à “EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

Implementar treinamento/capacitação.

Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 35, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

36. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços quanto à “EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

Definir processos de trabalho.

Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 36, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

Pesquisa acadêmica: Planejamento das contratações de serviços

Contribuições adicionais

Este espaço é livre para que você deixe uma contribuição adicional. Sinta-se à vontade para apresentar qualquer sugestão que entenda ser importante para o estudo relacionado ao planejamento de contratações de serviços.

Desde já, agradecemos a sua participação.

Caso tenha alguma contribuição adicional, utilize o espaço abaixo:

APÊNDICE D – Questionário

Pesquisa acadêmica: Planejamento de Contratações de Serviços

Informações sobre a pesquisa:

Título da pesquisa: "Planejamento de Contratações de Serviços: Uma Proposta de Abordagem de Gestão por meio do AHP em um Instituto Federal".

Coordenador da pesquisa: Prof. Dr. Wellington Gonçalves / + 55 27 3312-1707 / wellington.goncalves@ufes.br

Pesquisador responsável: Mestrando Giovanni D'Assunção Silva / +55 27 99914-8528 / giovanni.silva@ifes.edu.br

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE)
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGGP)

CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada "Planejamento de Contratações de Serviços: Uma Proposta de Abordagem de Gestão por meio do AHP em um Instituto Federal".

Esse projeto tem como objetivo propor uma abordagem de gestão que auxilie no processo de tomada de decisão de gestores de instituições e órgãos federais responsáveis pelo planejamento de contratações de serviços. Para tanto, levará em consideração a contribuição de atores que participam efetivamente do processo de planejamento de contratações de serviços, etapa inicial de Estudos Técnicos Preliminares, conforme dispõe a Instrução Normativa nº 05/2017 MPDG, de 26 de maio de 2017.

Os dados informados pelos respondentes (questionário – opinião pública) serão utilizados exclusivamente nesta pesquisa, os quais comporão um banco, sem a possibilidade de identificação individual. Assim, todos os dados levantados e informações geradas serão utilizados, porém, sem divulgação de quaisquer informações de forma individual ou pessoal. Dessa forma, estará garantida a preservação do anonimato da identidade de todos os participantes, em conformidade com o Conselho Nacional de Saúde em sua Resolução nº 510, de 7 de Abril de 2016, art. 1º, Parágrafo Único, incisos I e V.

Sua participação é voluntária e de extrema importância, sendo garantido o seu direito de não responder qualquer uma das questões ou interromper o questionário a qualquer momento, por livre vontade. Vale ressaltar que sua recusa não trará nenhum prejuízo ao pesquisador ou a você.

Consentimento de participação

Declaro que li, ou que me foram lidas, as informações contidas neste documento. Após entendimento do conteúdo, concordo em participar da pesquisa descrita acima. Declaro, ainda, que fui devidamente informado(a) e orientado(a) pelo pesquisador sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, e que foi-me garantido o sigilo dos dados coletados e das informações geradas e que também posso interromper a pesquisa a qualquer momento ou mesmo retirar meu consentimento, sem que isso acarrete qualquer prejuízo a mim, ao pesquisador ou às instituições envolvidas.

Se você concorda com os termos apresentados clique para avançar para o início da pesquisa.

Pesquisa acadêmica: Planejamento de Contratações de Serviços

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título da pesquisa: "Planejamento de Contratações de Serviços: Uma Proposta de Abordagem de Gestão por meio do AHP em um Instituto Federal"

Coordenador da pesquisa: Prof. Dr. Wellington Gonçalves / + 55 27 99824-0817

Pesquisador responsável: Mestrando Giovanni D'Assunção Silva / + 55 27 99914-8528

Instituição: Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

ESTRUTURA DA PESQUISA

O questionário está subdividido em 02 (dois) blocos de perguntas, a saber:

- Bloco I: Caracterização da amostra, composta por 7 (sete) perguntas objetivas;
- Bloco II: Percepções de servidores envolvidos no planejamento de contratações de serviços sobre fatores, subfatores e alternativas que influenciam no planejamento de contratações de serviços. É composto por 29 (vinte e nove) perguntas objetivas (perguntas comparativas) com apoio do método *Analytic Hierarchy Process* (AHP). O tempo médio estimado para respondê-las é de, aproximadamente, 10 (dez) minutos.

BLOCO I - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Responda-as com base no seu perfil.

1. Gênero: *

Feminino.

Masculino.

Outro.

Prefiro não dizer.

2. Idade: *

- Menos de 25 anos.
- 25 a 29 anos.
- 30 a 39 anos.
- 40 a 49 anos.
- 50 a 59 anos.
- acima de 60 anos.

3. Naturalidade: *

- Município do Estado do Espírito Santo (ES).
- Município de outro Estado.
- Localidade fora do Brasil.

4. Há quanto tempo você atua como servidor(a) do IFES? *

- Menos de 1 ano.
- 1 a 2 anos.
- 3 a 5 anos.
- 6 a 10 anos.
- Acima de 10 anos.

5. Carreira desempenhada na instituição *

- Docente
- Técnico-administrativo em Educação, em cargo de nível C.
- Técnico-administrativo em Educação, em cargo de nível D.
- Técnico-administrativo em Educação, em cargo de nível E.

6. Possui experiência em cargos com Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC), Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD), ainda que na qualidade de substituto eventual e/ou provisório? *

- Nunca acumulei cargos com FCC, FG ou CD, ou apenas em caráter eventual e/ou provisório do servidor titular.
- Sim, por menos de 1 ano.
- Sim, entre 1 e 3 anos.
- Sim, entre 3 e 5 anos.
- Sim, por mais de 5 anos.

7. Grau de formação escolar/acadêmica

- Ensino fundamental
- Ensino médio/técnico
- Ensino superior/graduação/tecnólogo
- Pós-graduação/lato sensu/MBA
- Pós-graduação/mestrado
- Pós-graduação/doutorado
- Pós-graduação/pós-doutorado

Bloco II - Percepções de atores do órgão

Comparações dos atributos relacionados ao planejamento de contratações de serviços.

Tem como objetivo identificar quais elementos (fatores, subfatores e alternativas) os servidores envolvidos nas atividades de planejamento de contratações de serviços atribuem preponderância.

Comparação entre Fatores

Neste bloco, considere os seguintes fatores relacionados ao planejamento de contratações de serviços:

COMPETÊNCIA: Estão relacionados à formação escolar/acadêmica dos servidores, bem como à participação em capacitações e/ou treinamentos relacionados às atividades de planejamento de contratações de serviços.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Referem-se ao quantitativo de servidores designados para atuar no planejamento de contratações de serviços, bem como à integração entre os setores envolvidos e a carga horária disponibilizada.

ADERÊNCIA ÀS NORMAS: Dizem respeito à adequação do planejamento de contratações de serviços ao Plano de Contratações Anual e ao Planejamento Estratégico do órgão, bem como aos demais dispositivos legais que disciplinam o assunto, tais como a Instrução Normativa nº 05/2017, dentre outros.

Em sua escolha considere as opções em uma escala que varia entre: 2 (importância mínima) e 9 (importância absoluta). Preencha conforme o exemplo abaixo:

XX. Em sua opinião, considerando os fatores "COMPETÊNCIA" e "ESTRUTURA ORGANIZACIONAL", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

Competência.

Estrutura Organizacional.

Considerando a pergunta XX, indique o grau de importância do fator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

8. Em sua opinião, considerando os fatores "COMPETÊNCIA" e "ESTRUTURA ORGANIZACIONAL", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

Competência.

Estrutura Organizacional.

Considerando a pergunta 8, indique o grau de importância do fator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

9. Em sua opinião, considerando os fatores "COMPETÊNCIA" e "ADERÊNCIA ÀS NORMAS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

Competência.

Aderência às Normas.

Considerando a pergunta 9, indique o grau de importância do fator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

10. Em sua opinião, considerando os fatores "ESTRUTURA ORGANIZACIONAL" e "ADERÊNCIA ÀS NORMAS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

Estrutura Organizacional.

Aderência às Normas.

Considerando a pergunta 10, indique o grau de importância do fator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

Comparação entre Subfatores

Neste bloco, considere os seguintes subfatores relacionados ao planejamento de contratações de serviços:

SUBFATORES DE COMPETÊNCIA:

- Formação dos servidores. Ex.: formação escolar/acadêmica do servidor que atua no planejamento de contratações de serviços.

- Capacitação dos servidores. Ex.: cursos de capacitação e/ou treinamentos realizados pelo servidor, por iniciativa própria ou ofertados pela instituição, relacionados ao planejamento de contratações de serviços etc.

SUBFATORES DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

- Estrutura da(s) área(s) de contratações. Ex.: existência de um setor específico para realizar o planejamento de contratações de serviços; existência de mecanismos de integração entre os servidores e setores envolvidos no planejamento de contratações de serviços etc.

- Disponibilidade dos servidores. Ex.: atribuição formal (por exemplo, por meio de portaria emitida pela autoridade competente) de carga horária suficiente para o desenvolvimento das atividades de planejamento de contratações de serviços.

SUBFATORES DE ADERÊNCIA ÀS NORMAS:

- Alinhamento com o Plano de Contratações Anual. Ex.: o planejamento de contratações de serviços alinha-se ao Plano de Contratações Anual do órgão?
- Alinhamento com o Planejamento Estratégico. Ex.: o planejamento de contratações de serviços alinha-se ao Planejamento Estratégico do órgão?
- Existência de instrumentos formais. Ex.: existência de fluxos processuais estabelecidos pelo órgão; definição formal das funções dos atores envolvidos no planejamento de contratações de serviços.

Em sua escolha considere uma escala que varia entre: 2 (importância mínima) e 9 (importância absoluta).

11. Em sua opinião, considerando os subfatores "FORMAÇÃO DOS SERVIDORES" e "CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

- Formação dos servidores.
- Capacitação dos servidores.

Considerando a pergunta 11, indique o grau de importância do subfator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

12. Em sua opinião, considerando os subfatores "ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES" e "DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

- Estrutura da(s) área(s) de contratações.
- Disponibilidade dos servidores.

Considerando a pergunta 12, indique o grau de importância do subfator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

13. Em sua opinião, considerando os subfatores "ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL" e "ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

- Alinhamento com o Plano de Contratações Anual.
- Alinhamento com o Planejamento Estratégico.

Considerando a pergunta 13, indique o grau de importância do subfator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

14. Em sua opinião, considerando os subfatores "ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL" e "EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

- Alinhamento com o Plano de Contratações Anual.
- Existência de instrumentos formais.

Considerando a pergunta 14, indique o grau de importância do subfator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

15. Em sua opinião, considerando os subfatores "ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO" e "EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços? *

- Alinhamento com o Planejamento Estratégico.
 Existência de instrumentos formais.

Considerando a pergunta 15, indique o grau de importância do subfator escolhido em relação ao outro: *

2 3 4 5 6 7 8 9

Comparação entre Alternativas

Neste bloco, considere as seguintes alternativas relacionadas à melhoria do planejamento de contratações de serviços:

ALTERNATIVA 1 – Implementar treinamento/capacitação. Ex.: proporcionar aos servidores ações de treinamento/capacitação relativas ao planejamento de contratações de serviços.

ALTERNATIVA 2 – Definir processos de trabalho. Ex.: estabelecer formalmente fluxos de processos de trabalho relacionados ao planejamento de contratações de serviços, inclusive com definição dos papéis/funções de cada ator/servidor integrante da equipe de planejamento.

ALTERNATIVA 3 – Garantir disponibilidade e integração. Ex.: estabelecer formalmente mecanismos de integração e carga horária suficiente para os servidores das equipes de planejamento realizarem as atividades necessárias.

Observação: caso fique em dúvida quanto ao conceito/definição de algum subfator, você pode voltar à página anterior clicando no botão correspondente ao final desta página.

Em sua escolha considere uma escala que varia entre: 2 (importância mínima) e 9 (importância absoluta).

16. Para a melhoria da "FORMAÇÃO DE SERVIDORES" envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
 Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 16, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

17. Para a melhoria da “FORMAÇÃO DE SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 17, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

18. Para a melhoria da “FORMAÇÃO DE SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 18, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

19. Para a melhoria das condições de “CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 19, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

20. Para a melhoria das condições de “CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 20, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

21. Para a melhoria das condições de “CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 21, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

22. Para a melhoria da “ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES” envolvida(s) no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 22, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

23. Para a melhoria da “ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES” envolvida(s) no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 23, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

24. Para a melhoria da “ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES” envolvida(s) no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 24, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

25. Para a melhoria da “DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 25, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

26. Para a melhoria da “DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 26, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

27. Para a melhoria da “DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 27, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

28. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 28, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

29. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 29, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

30. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 30, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

31. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 31, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

32. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 32, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

33. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 33, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

34. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços quanto à “EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Definir processos de trabalho.

Considerando a pergunta 34, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

35. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços quanto à “EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Implementar treinamento/capacitação.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 35, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

36. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços quanto à “EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância? *

- Definir processos de trabalho.
- Garantir disponibilidade e integração.

Considerando a pergunta 36, indique o grau de importância da alternativa escolhida em relação à outra: *

2 3 4 5 6 7 8 9

Pesquisa acadêmica: Planejamento das contratações de serviços

Contribuições adicionais

Este espaço é livre para que você deixe uma contribuição adicional. Sinta-se à vontade para apresentar qualquer sugestão que entenda ser importante para o estudo relacionado ao planejamento de contratações de serviços.

Desde já, agradecemos pela sua participação.

Caso tenha alguma contribuição adicional, utilize o espaço abaixo:

APÊNDICE E – Codificação de questões e respostas

Descrição	Código
1) Gênero:	Q1
Masculino	1
Feminino	2
Outro	3
Prefiro não informar	4
2) Idade:	Q2
Menos de 25 anos	1
25 a 29 anos	2
30 a 39 anos	3
40 a 49 anos.	4
50 a 59 anos	5
mais de 60 anos	6
3) Naturalidade:	Q3
Município do Estado do Espírito Santo (ES)	1
Município de outro Estado	2
Localidade fora do Brasil	3
4) Há quanto tempo você atua como servidor(a) do IFES?	Q4
Menos de 1 ano	1
1 a 2 anos	2
3 a 5 anos	3
6 a 10 anos	4
Mais de 10 anos	5
5) Carreira desempenhada na instituição	Q5
Docente	1
Técnico-administrativo em Educação, em cargo de nível C	2
Técnico-administrativo em Educação, em cargo de nível D	3
Técnico-administrativo em Educação, em cargo de nível E	4
6) Possui experiência em cargos com Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC), Função Gratificada (FG) ou Cargo de Direção (CD), ainda que na qualidade de substituto eventual e/ou provisório?	Q6
Nunca acumulei cargos com FCC, FG ou CD, ou apenas em caráter eventual e/ou provisório do servidor titular.	1
Sim, por menos de 1 ano	2
Sim, entre 1 e 3 anos	3
Sim, entre 3 e 5 anos	4
Sim, por mais de 5 anos	5
7) Grau de formação escolar/acadêmica:	Q7
Ensino fundamental	1
Ensino médio/técnico	2
Ensino superior/graduação/tecnólogo	3
Pós-graduação/lato sensu/MBA	4
Pós-graduação/mestrado	5
Pós-graduação/doutorado	6
Pós-graduação/pós-doutorado	7
8) Em sua opinião, considerando os fatores "COMPETÊNCIA" e "ESTRUTURA ORGANIZACIONAL", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços?	Q8
Competência.	1
Estrutura organizacional.	2
9) Em sua opinião, considerando os fatores "COMPETÊNCIA" e "ADERÊNCIA ÀS NORMAS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços?	Q9
Competência.	1
Estrutura organizacional.	2
10) Em sua opinião, considerando os fatores "ESTRUTURA ORGANIZACIONAL" e "ADERÊNCIA ÀS NORMAS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços?	Q10
Competência.	1
Estrutura organizacional.	2
11. Em sua opinião, considerando os subfatores "FORMAÇÃO DOS SERVIDORES" e "CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços?	Q11
Formação dos servidores.	1
Capacitação dos servidores.	2
12. Em sua opinião, considerando os subfatores "ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES" e "DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços?	Q12
Estrutura da(s) área(s) de contratações.	1
Disponibilidade dos servidores.	2

13. Em sua opinião, considerando os subfatores "ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL" e "ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços?	Q13
Alinhamento com o Plano de Contratações Anual.	1
Alinhamento com o Planejamento Estratégico.	2
14. Em sua opinião, considerando os subfatores "ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL" e "EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços?	Q14
Alinhamento com o Plano de Contratações Anual.	1
Existência de instrumentos formais.	2
15. Em sua opinião, considerando os subfatores "ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO" e "EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS", qual possui maior importância no contexto do planejamento de contratações de serviços?	Q15
Alinhamento com o Planejamento Estratégico.	1
Existência de instrumentos formais.	2
16. Para a melhoria da "FORMAÇÃO DOS SERVIDORES" envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q16
Implementar treinamento/capacitação.	1
Definir processos de trabalho.	2
17. Para a melhoria da "FORMAÇÃO DOS SERVIDORES" envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q17
Implementar treinamento/capacitação.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
18. Para a melhoria da "FORMAÇÃO DOS SERVIDORES" envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q18
Definir processos de trabalho.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
19. Para a melhoria das condições de "CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES" envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q19
Implementar treinamento/capacitação.	1
Definir processos de trabalho.	2
20. Para a melhoria das condições de "CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES" envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q20
Implementar treinamento/capacitação.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
21. Para a melhoria das condições de "CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES" envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q21
Definir processos de trabalho.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
22. Para a melhoria da "ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES" envolvida(s) no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q22
Implementar treinamento/capacitação.	1
Definir processos de trabalho.	2
23. Para a melhoria da "ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES" envolvida(s) no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q23
Implementar treinamento/capacitação.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
24. Para a melhoria da "ESTRUTURA DA(S) ÁREA(S) DE CONTRATAÇÕES" envolvida(s) no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q24
Definir processos de trabalho.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
25. Para a melhoria da "DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES" envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q25
Implementar treinamento/capacitação.	1
Definir processos de trabalho.	2

26. Para a melhoria da “DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q26
Implementar treinamento/capacitação.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
27. Para a melhoria da “DISPONIBILIDADE DOS SERVIDORES” envolvidos no planejamento de contratações de serviços, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q27
Definir processos de trabalho.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
28. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q28
Implementar treinamento/capacitação.	1
Definir processos de trabalho.	2
29. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q29
Implementar treinamento/capacitação.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
30. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q30
Definir processos de trabalho.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
31. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q31
Implementar treinamento/capacitação.	1
Definir processos de trabalho	2
32. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q32
Implementar treinamento/capacitação.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
33. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços em relação ao “ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q33
Definir processos de trabalho.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2
34. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços quanto à “EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q34
Implementar treinamento/capacitação.	1
Definir processos de trabalho.	2
35. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços quanto à “EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q35
Implementar treinamento/capacitação.	1
Garantir disponibilidade e integração	2
36. Para a melhoria do planejamento de contratações de serviços quanto à “EXISTÊNCIA DE INSTRUMENTOS FORMAIS”, qual das alternativas abaixo você atribui maior importância?	Q36
Definir processos de trabalho.	1
Garantir disponibilidade e integração.	2

APÊNDICE F – Codificação das respostas obtidas no *survey*

Respondente	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
1	2	4	2	5	3	5	5	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
2	1	5	1	5	3	5	5	9	9	8	9	8	9	8	7	9	7	6
3	1	2	1	4	3	4	4	7	7	8	8	7	7	8	8	7	7	8
4	1	5	1	5	2	5	4	6	6	6	7	7	7	7	6	8	8	8
5	2	4	1	4	2	5	4	7	8	8	9	9	8	9	9	8	8	8
6	1	4	2	3	4	2	4	9	9	9	8	8	7	7	8	9	9	7
7	1	4	1	4	4	5	4	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
8	1	3	1	3	4	4	4	7	8	8	8	7	9	7	9	8	6	7
9	1	4	1	4	4	1	4	6	6	7	7	6	6	4	7	7	8	8
10	2	3	1	4	3	1	3	8	9	9	8	7	7	7	7	8	8	8
11	1	4	1	4	3	1	4	5	5	4	7	5	5	4	6	7	7	7
12	2	3	1	5	3	5	4	7	8	7	9	8	7	8	8	9	7	8
13	1	4	1	4	3	5	4	7	8	6	7	7	6	6	7	7	7	7
14	2	3	2	3	4	3	5	8	7	8	8	7	8	8	8	8	8	8
15	1	4	1	4	3	5	4	7	9	9	7	8	6	9	7	9	7	7
16	2	3	1	4	4	4	5	7	6	6	6	8	7	8	8	8	8	6
17	1	5	2	4	4	5	4	8	8	8	9	9	8	8	8	9	8	8
18	2	5	1	5	4	4	6	8	7	7	8	7	8	7	8	6	7	8
19	2	3	1	4	3	4	5	8	9	8	9	9	7	8	8	9	8	9
20	1	5	1	5	3	4	6	7	8	8	9	7	9	7	9	7	9	9
21	1	2	1	3	3	2	3	8	6	6	9	6	7	7	7	9	9	7
22	1	4	2	4	4	1	4	3	6	3	5	4	2	2	2	2	2	2
23	1	4	2	4	2	3	4	8	7	9	6	8	9	9	9	8	7	7
24	2	5	1	5	4	5	4	6	6	6	9	5	5	4	4	4	5	5
25	1	4	1	4	4	1	4	9	7	7	7	7	7	9	9	7	9	9
26	1	5	2	5	1	5	5	5	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7
27	2	4	2	4	2	2	4	7	7	7	9	8	8	8	8	8	9	9
28	2	4	1	5	4	5	4	8	8	7	6	7	7	8	7	8	8	7
29	2	4	1	5	3	5	5	8	6	6	8	7	6	8	7	8	8	8
30	1	3	1	5	4	5	4	7	6	7	7	6	8	7	7	6	5	5
31	2	3	1	5	2	5	3	9	9	9	9	6	6	7	8	6	7	7
32	2	3	2	1	4	1	4	7	8	9	7	6	5	6	5	6	6	6
33	2	3	1	5	3	5	4	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8
34	1	5	1	5	3	5	5	7	9	9	7	9	6	9	9	7	7	5
35	2	3	2	3	4	2	4	9	9	9	8	7	6	5	7	6	9	9
36	1	4	1	4	3	5	4	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	8
37	2	3	1	4	4	4	5	5	5	6	6	7	6	6	6	5	5	5
38	1	3	1	4	2	5	5	8	8	8	8	9	8	7	7	8	7	7
39	1	4	1	5	3	5	4	7	7	7	8	8	7	7	8	8	7	8
40	1	3	1	5	4	3	5	5	2	2	7	2	2	5	7	5	5	3
41	1	5	1	5	3	4	4	8	9	9	7	8	7	6	7	7	6	7
42	2	5	1	5	3	5	4	8	8	8	9	9	8	8	8	8	8	8
43	2	3	1	5	3	5	5	8	9	7	9	7	5	6	7	8	6	8
44	1	3	1	5	3	2	5	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
45	2	3	1	3	3	5	3	8	8	8	9	7	2	2	2	7	6	7
46	1	3	2	2	3	1	4	8	9	9	8	5	5	7	7	7	7	7
47	2	5	2	5	2	5	4	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
48	1	5	1	5	3	5	4	8	7	7	8	7	7	7	7	7	7	7
49	1	4	1	3	1	1	5	8	8	8	7	7	6	8	8	8	8	8
50	1	3	1	3	4	1	4	7	7	8	7	7	6	7	7	8	8	6
51	2	5	1	5	3	4	5	8	7	7	8	8	8	7	8	8	7	8
52	1	4	1	5	3	5	4	8	8	8	8	9	8	8	7	9	8	8
53	1	5	1	5	4	5	5	8	9	8	9	9	8	8	8	6	9	9
54	2	3	2	4	4	3	4	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
55	2	4	1	5	3	5	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
56	2	3	1	3	2	2	4	9	8	8	9	8	8	8	8	8	8	8
57	2	4	1	5	2	5	4	9	8	7	9	9	8	8	8	9	9	8
58	2	3	1	3	1	3	5	8	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6
59	1	4	1	5	3	5	4	8	4	9	6	5	8	8	8	9	8	7
60	1	3	1	5	3	1	4	8	7	8	9	9	9	9	9	9	9	9
61	2	3	1	4	3	4	5	8	8	9	9	7	7	7	7	9	7	9
62	1	3	1	4	4	1	5	7	6	6	7	5	6	5	6	8	7	6
63	1	4	1	5	3	5	5	9	9	7	7	6	7	7	7	7	7	9
64	1	3	1	4	3	1	2	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
65	1	4	1	4	3	5	4	7	5	5	8	8	6	7	7	7	8	7
66	2	3	1	5	3	4	4	8	8	6	7	6	6	7	7	7	6	6
67	1	3	1	5	3	5	3	8	7	6	8	7	6	6	7	9	8	6
68	2	3	1	4	4	4	5	9	6	7	7	8	6	6	6	7	7	7
69	1	5	1	5	2	5	4	7	7	7	8	7	8	8	7	8	8	8
70	1	4	2	4	2	3	4	9	9	8	8	8	8	8	8	9	9	9
71	1	3	1	4	3	4	4	8	9	8	6	7	7	7	6	8	7	7
72	1	4	2	3	1	1	4	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9
73	1	4	2	5	3	5	4	8	9	9	9	7	8	8	8	9	7	6
74	1	5	2	4	4	5	4	7	7	7	9	9	8	7	7	8	8	7
75	1	4	1	5	3	4	4	8	5	8	9	9	7	7	7	7	7	8
76	1	5	1	5	4	5	5	8	9	9	9	8	5	5	8	6	6	5
77	1	4	1	5	3	4	4	6	7	7	9	5	7	5	5	8	8	7
78	2	5	1	5	4	5	5	3	3	5	3	4	4	7	7	7	7	7
79	1	4	1	5	3	5	4	6	9	3	5	6	8	5	5	5	8	8
80	1	3	2	5	3	5	3	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6

APÊNDICE G – Cálculo do Alfa de Cronbach

Tabela 3 - Alfa de Cronbach, *missing values* e *outliers*

Parâmetro	Valor/Quantidade	Identificação do respondente
Alfa de Cronbach	0,95	---
<i>Missing Values</i>	0	0
<i>Outliers</i>	17	18; 20; 22; 24; 26; 32; 34; 37; 40; 45; 46; 49; 58; 64; 72; 78 e 79

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

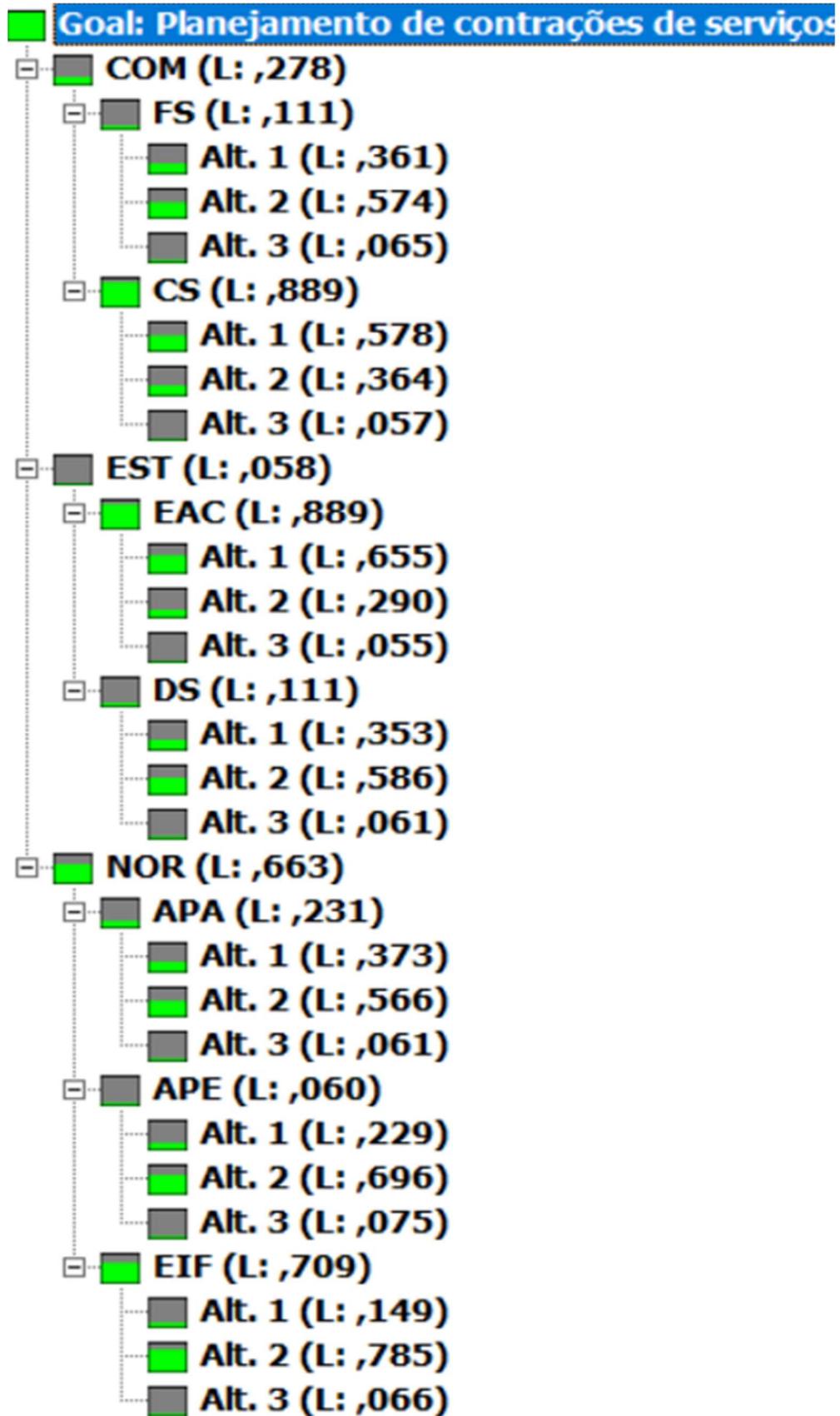
APÊNDICE H – Tabulação do perfil da amostra

Tabela 4 - Perfil da amostra

Questão	Descrição	Quantidade de respondentes (Un)	Percentual da amostra (%)
Gênero declarado	Masculino	39	62
	Feminino	24	38
	Outro	0	0
	Prefiro não informar	0	0
Idade	Menos de 25 anos.	0	0
	25 a 29 anos.	2	3
	30 a 39 anos.	24	38
	40 a 49 anos.	25	40
	50 a 59 anos	12	19
	mais de 60 anos	0	0
Naturalidade	Município do Estado do Espírito Santo	50	79
	Município de outro Estado	13	21
	Localidade fora do Brasil	0	0
Tempo de atuação como servidor do IFES	Menos de 1 ano	0	0
	1 a 2 anos	0	0
	3 a 5 anos	7	11
	6 a 10 anos	24	38
	Mais de 10 anos	32	51
Carreira no IFES	Docente	0	0
	Técnico-administrativo em Educação (nível C)	11	17
	Técnico-administrativo em Educação (nível D)	34	54
	Técnico-administrativo em Educação (nível E)	18	29
Experiência em cargos com FCC, FG ou CD	Nunca acumulei cargos com FCC, FG ou CD, ou apenas em caráter eventual e/ou provisório do servidor titular.	7	11
	Sim, por menos de 1 ano	6	10
	Sim, entre 1 e 3 anos	4	6
	Sim, entre 3 e 5 anos	12	19
	Sim, por mais de 5 anos	34	54
Grau de formação	Ensino fundamental	0	0
	Ensino médio/técnico	0	0
	Ensino superior/graduação/tecnólogo	5	8
	Pós-graduação/lato sensu/MBA	42	67
	Pós-graduação/mestrado	16	25
	Pós-graduação/doutorado	0	0
	Pós-graduação/pós-doutorado	0	0

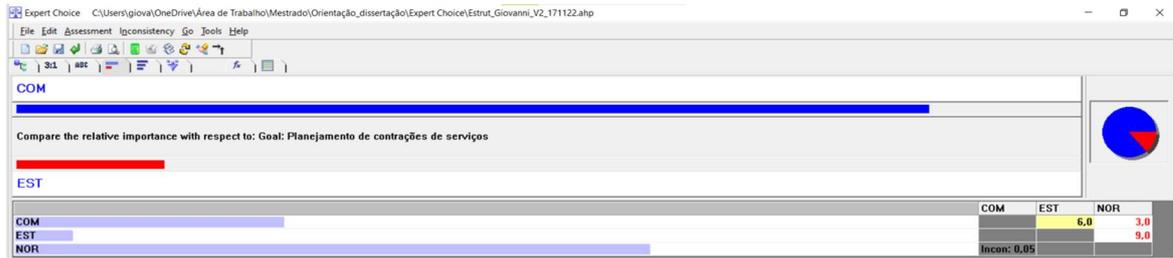
Fonte: elaborado pelo autor (2023).

APÊNDICE I – Resultados dos julgamentos no *Expert Choice*

Figura 5 - Resultado do julgamento dos *stakeholders*

Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do software *Expert Choice* (2023).

Figura 6 - Comparação de fatores



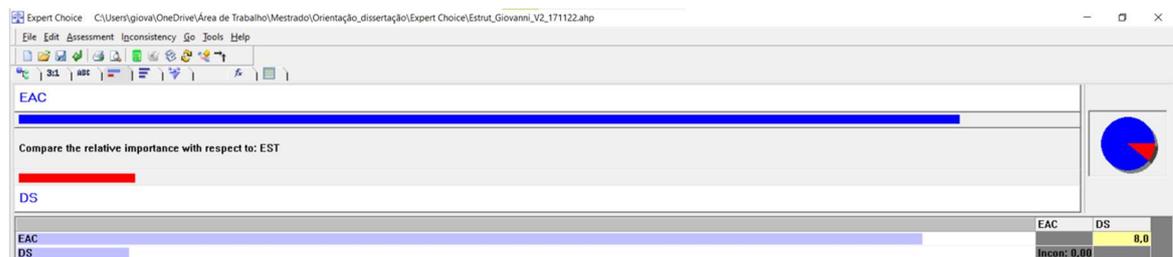
Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

Figura 7 - Comparação de subfatores – fator “Competência”



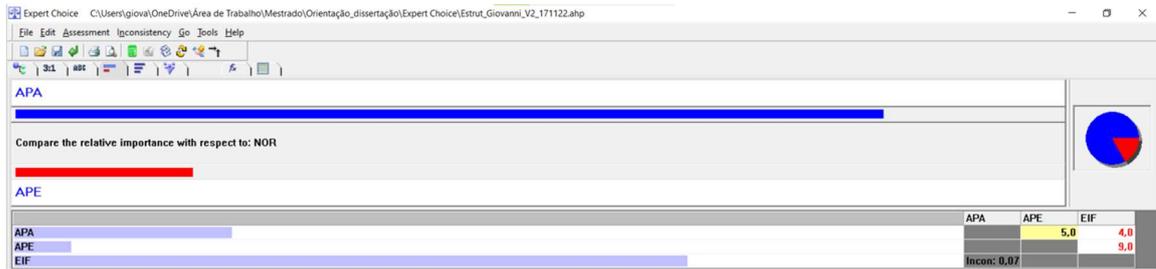
Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

Figura 8 - Comparação de subfatores – fator “Estrutura organizacional”



Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

Figura 9 - Comparação de subfatores – fator “Aderência às normas”



Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

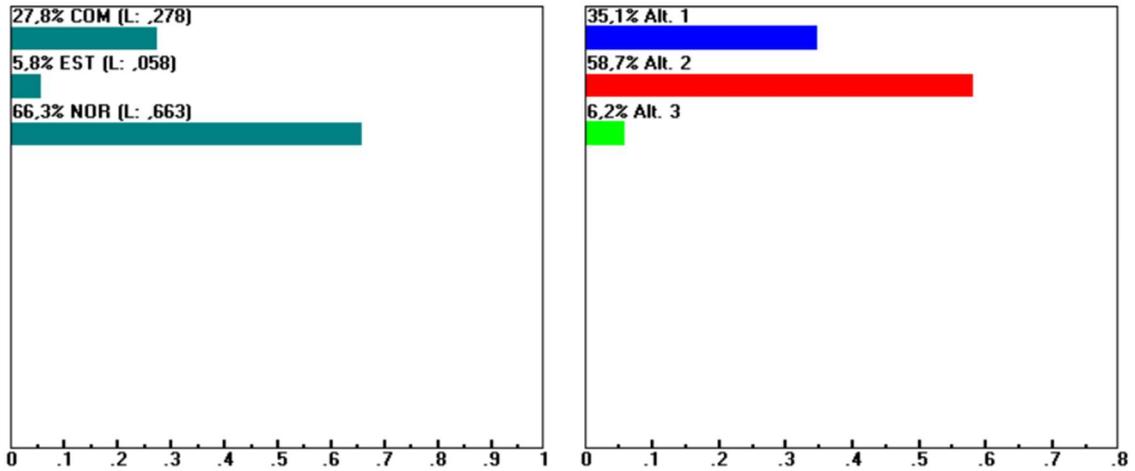
Figura 10 - Comparação de alternativas



Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

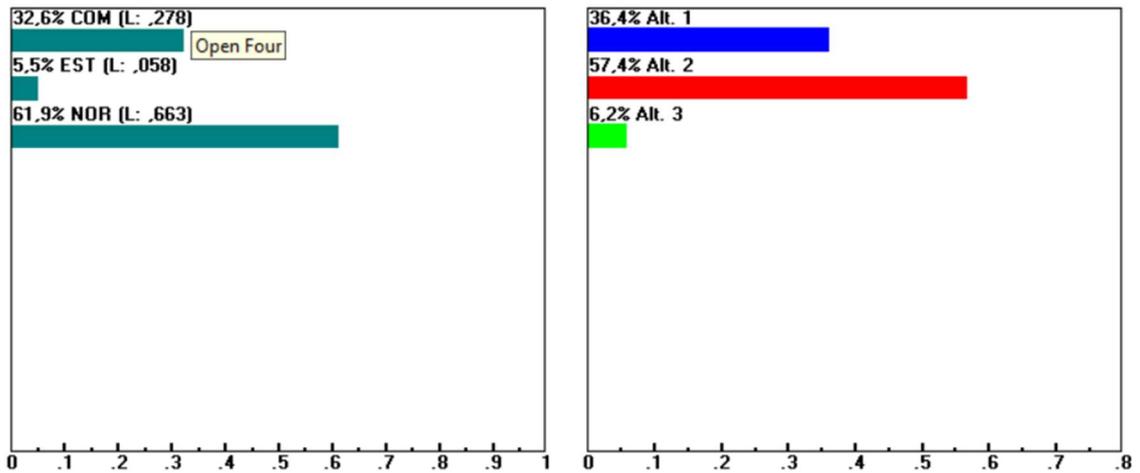
APÊNDICE J – Análise de sensibilidade do *Expert Choice*

Figura 11 - Resultado final dos julgamentos



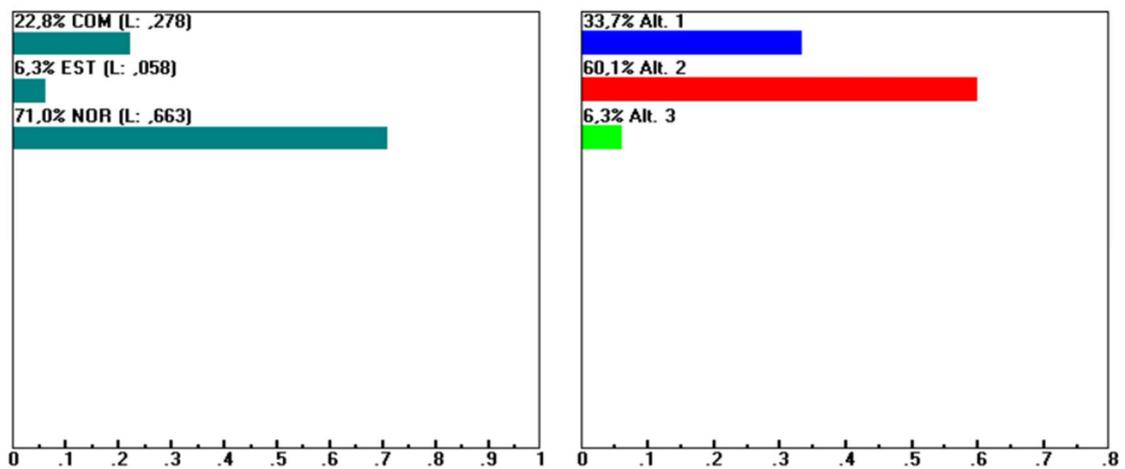
Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

Figura 12 - Resultado dos julgamentos (+ 5% no fator COM)



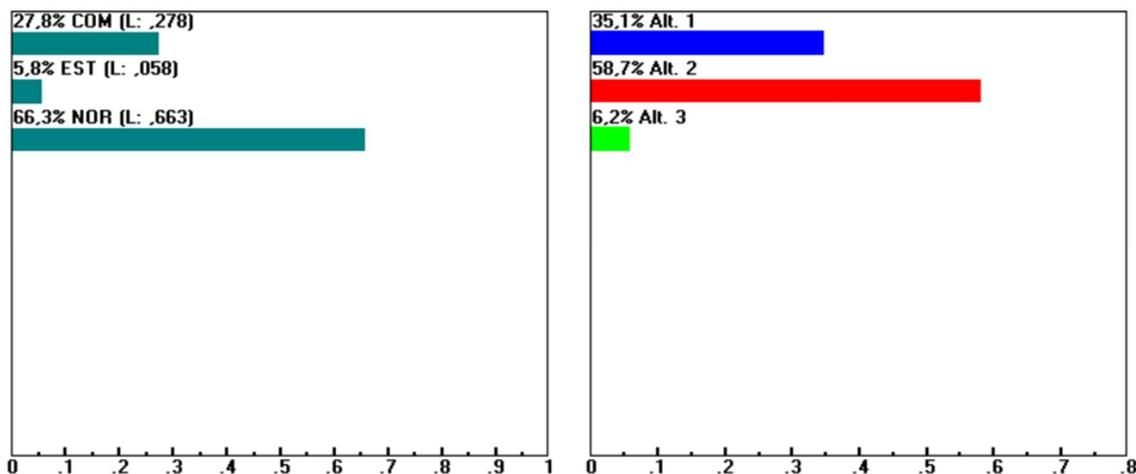
Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

Figura 13 - Resultado dos julgamentos (- 5% no fator COM)



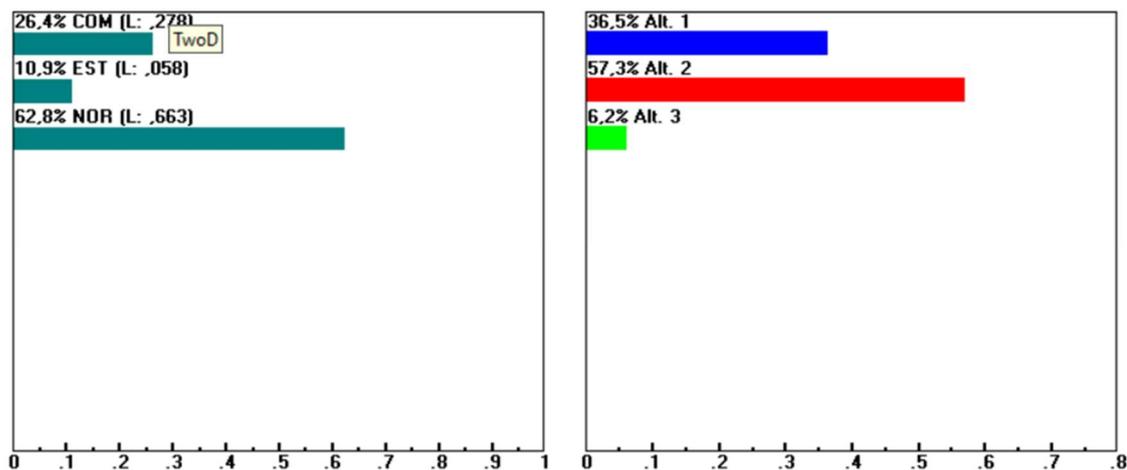
Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

Figura 14 - Resultado final dos julgamentos



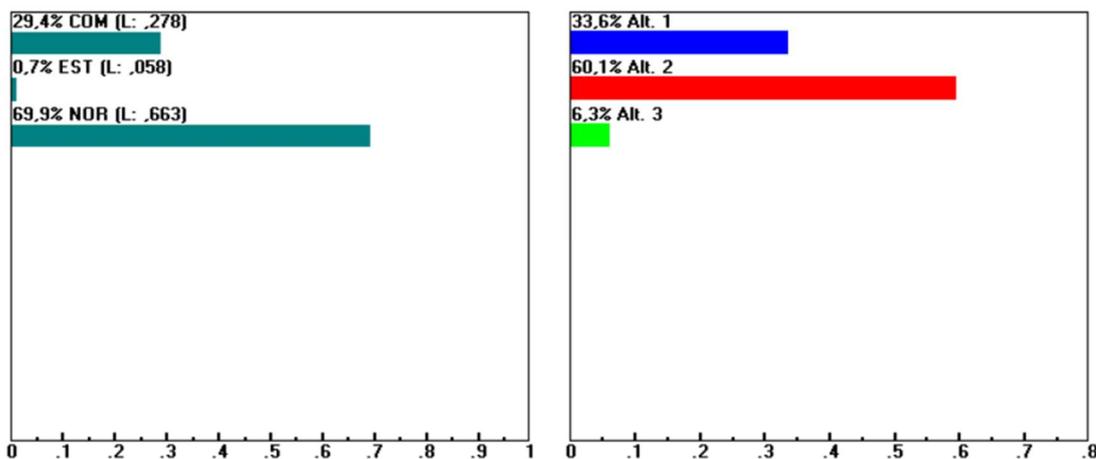
Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

Figura 15 - Resultado dos julgamentos (+ 5% no fator EST)



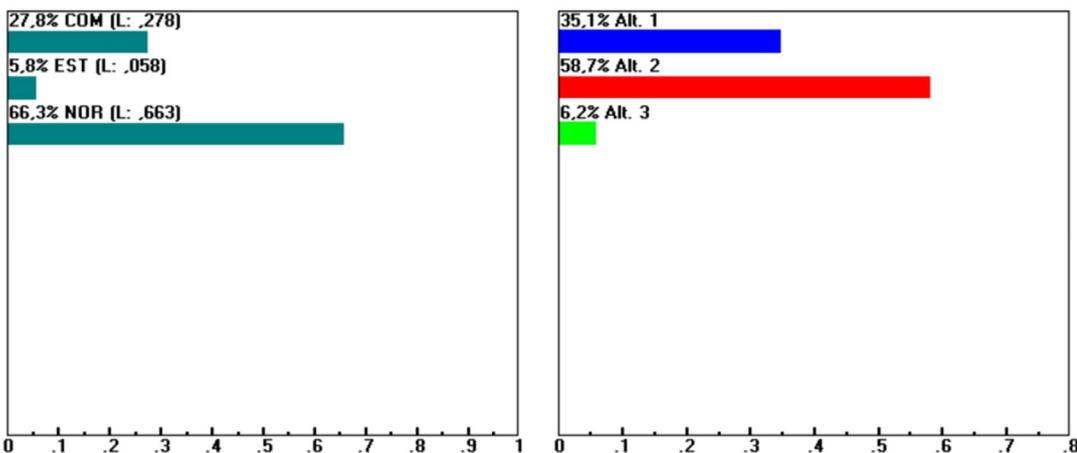
Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

Figura 16 - Resultado dos julgamentos (- 5% no fator EST)



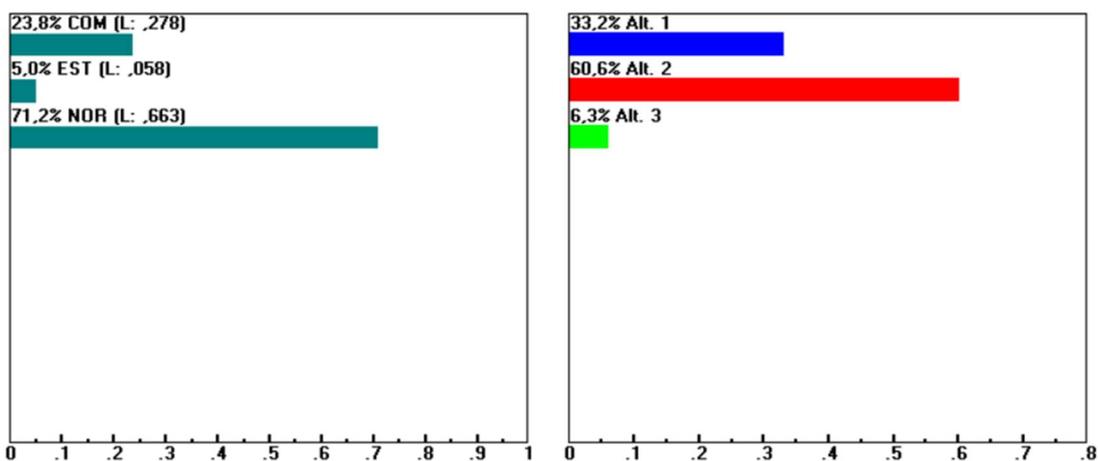
Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

Figura 17 - Resultado final dos julgamentos



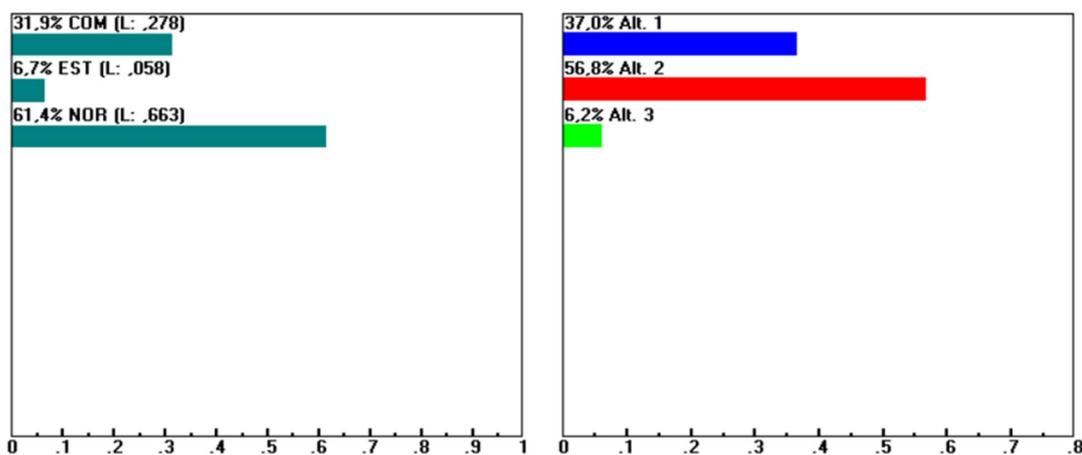
Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

Figura 18 - Resultado dos julgamentos (+ 5% no fator NOR)



Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

Figura 19 - Resultado dos julgamentos (- 5% no fator NOR)



Fonte: elaborado pelo autor com dados do trabalho e uso do *software Expert Choice* (2023).

APÊNDICE K – Produto Técnico-Tecnológico



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



GIOVANNI D'ASSUNÇÃO SILVA

Prof. Dr. Wellington Gonçalves

**RELATÓRIO TÉCNICO *PER SE*
PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS EM
INSTITUIÇÕES E ÓRGÃOS FEDERAIS: UMA PROPOSTA PARA
AUXÍLIO À GESTÃO E TOMADAS DE DECISÃO**

**VITÓRIA- ES
2023**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES	
Tipo e Título do Produto Técnico/Tecnológico	
Relatório Técnico <i>Per Se</i> : Planejamento de contratações de serviços em instituições e órgãos federais: uma proposta para auxílio à gestão e tomadas de decisão	
Autores do PTT	
1. Giovanni D'Assunção Silva (Egresso)	Lattes: http://lattes.cnpq.br/9075742337849859
2. Prof. Dr. Wellington Gonçalves (Orientador)	Lattes: http://lattes.cnpq.br/3844454977315778
Instituição estudada	
Instituto Federal do Espírito Santo (<i>campi</i> e Reitoria)	
Recebimento do Produto Técnico/Tecnológico	
Instituto Federal do Espírito Santo – <i>campus</i> Linhares (Diretora-Geral)	
Setor/Função do recebimento	
Gabinete da Direção-Geral	
Dados do egresso	
Nome da Instituição do discente/egresso- Origem da Vaga () UFES (X) Conveniada () Demanda Social	
Instituto Federal do Espírito Santo - IFES	
Vínculo/Setor de trabalho do discente/egresso: Coordenadoria Geral de Administração, Orçamento e Finanças do <i>campus</i> Linhares	
Título da dissertação que deu origem ao Produto Técnico/Tecnológico	
Planejamento de contratações de serviços: uma proposta de abordagem de gestão por meio do AHP em um Instituto Federal	
Links do repositório da dissertação	
E-mail: giovanni.silva@ifes.edu.br	
Matrícula do egresso no PPGGP: 2021130872	Data da titulação: 20/06/2023
Palavras-chave: Gestão pública. Instituto Federal do Espírito Santo. Planejamento de contratações de serviços.	

VITÓRIA-ES
2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Linhares, 30 de junho de 2023

À Diretora-Geral
Sandra Mara Mendes da Silva Bassani
Instituto Federal do Espírito Santo – *campus* Linhares

Assunto: Entrega de Produto Técnico-Tecnológico

Sr^a. Diretora,

Eu, Giovanni D'Assunção Silva, tendo sido aprovado no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) em convênio com esta instituição, após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico-tecnológico, em sua versão final para depósito no repositório institucional, denominado - **Planejamento de contratações de serviços em instituições e órgãos federais: uma proposta para auxílio à gestão e tomadas de decisão** - resultante da pesquisa de conclusão de curso, desenvolvido sob a orientação do Prof. Dr. Wellington Gonçalves.

Respeitosamente,

Documento assinado digitalmente
gov.br GIOVANNI D ASSUNCAO SILVA
Data: 30/06/2023 13:56:51-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Giovanni D'Assunção Silva
Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública- PPGGP- UFES
Instituto Federal do Espírito Santo – *campus* Linhares

Documento assinado digitalmente
gov.br WELLINGTON GONCALVES
Data: 30/06/2023 14:02:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Wellington Gonçalves
Prof. do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública
(PPGGP/Ufes) - Orientador



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
 CAMPUS LINHARES
 Avenida Filógônio Peláez, 2.220 - Bairro Aviação - 29901-291 - Linhares - ES
 27 3264-6700

ATESTADO DE RECEBIMENTO DE PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Atestamos para fins de comprovação que recebemos o produto técnico, dentro de padrões de qualidade, prazo e viabilidade, contidos no relatório intitulado **Planejamento de contratações de serviços em instituições e órgãos federais: uma proposta para auxílio à gestão e tomadas de decisão**, que teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida por Giovanni D'Assunção Silva, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), orientado pelo prof. Dr. Wellington Gonçalves. O resultado consiste em um relatório técnico *per se* com apontamentos para auxiliar as tomadas de decisão de gestores de instituições federais responsáveis pelo planejamento de contratações de serviços.

Linhares-ES, 30 de junho de 2023.

SANDRA MARA MENDES DA SILVA
 BASSANI:0002541730

Assinado de forma digital
 por SANDRA MARA MENDES DA SILVA
 BASSANI:0002541730
 Dados: 2023.07.05
 11:21:00 -03'00'

Sandra Mara Mendes da Silva Bassani
 Diretora-Geral - Ifes campus Linhares



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES DE SERVIÇOS EM INSTITUIÇÕES E ÓRGÃOS FEDERAIS: UMA PROPOSTA PARA AUXÍLIO À GESTÃO E TOMADAS DE DECISÃO

1 INTRODUÇÃO

As compras e contratações, além de desempenhar extrema relevância no desenvolvimento nacional, notadamente dos países em desenvolvimento, são responsáveis por grande parte do gasto das instituições e órgãos públicos (CHANGALIMA; MUSHI; MWAISEJE, 2021; THORSTENSEN; GIESTEIRA, 2021). De acordo com Changalima, Mushi e Mwaiseje (2021), recursos públicos mal geridos podem comprometer sobremaneira as entidades públicas no alcance dos seus objetivos. Diante de um contexto de escassez de recursos, os gestores públicos estão cada vez mais pressionados a utilizá-los de forma eficiente, tornando necessária a busca por instrumentos que auxiliem no processo decisório (FERNANDEZ; RIBA, 2021; MATIAS-PEREIRA, 2008; NOBRE PARENTE *et al.*, 2021).

Como é sabido, as contratações públicas são disciplinadas por legislação específica, as quais determinam a realização de procedimentos que devem ser observados pelos servidores públicos, haja vista a necessidade de atendimento ao princípio da legalidade (CARVALHO, 2019). Uma das etapas da contratação de serviços que demanda mais esforços é o planejamento, cuja elaboração é passível de ser impactada por diversos aspectos que possuem potencial para refletir no sucesso ou fracasso de uma contratação (LOPES, 2021). Nesse sentido, conforme Nobre Parente *et al.* (2021) o planejamento bem executado pode garantir o sucesso de uma contratação, ou pelo menos fazer com que os riscos de um possível fracasso sejam minimizados.

Diante desse contexto, suscita-se a seguinte questão: quais os principais fatores que impactam e como é possível melhorar a etapa de planejamento de contratações de

serviços em uma instituição ou órgão públicos? Nesse sentido, esse Produto Técnico-Tecnológico (PTT) é o resultado da identificação e hierarquização dos principais fatores e subfatores mais impactantes no planejamento de contratações de serviços e das alternativas para a melhoria desse processo, que foram realizadas com o auxílio dos *stakeholders* servindo-se da utilização do método multicritério *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO OBTIDO

O presente produto técnico-tecnológico (PTT) é resultante da dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), cuja oportunidade foi proporcionada pelo convênio entre a UFES e o Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), onde desempenho a função de Coordenador Geral de Administração, Orçamento e Finanças. Ele foi desenvolvido dentro da área da administração pública, por se tratar de um problema que abrange os órgãos e instituições da Administração Pública Federal (APF), cujo tema é o planejamento de contratação de serviços.

De acordo com a classificação da Capes, trata-se de um “Relatório Técnico Conclusivo *Per Se*”. Em seu teor, contém apontamentos advindos da literatura e da percepção dos *stakeholders* acerca dos principais aspectos que interferem no planejamento de contratações de serviços. Apresenta, ainda, alternativas que visam contribuir para o aprimoramento dos procedimentos de compras e contratações.

3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

Ao longo dos sete anos atuando como gestor e fiscal de contratos administrativos do IFES, foi possível observar a ocorrência de diversos problemas durante a execução contratual que poderiam ser resolvidos ou amenizados na fase do planejamento da contratação, percepção compartilhada pelos colegas que também atuam na mesma função.

Dentre os problemas, destacam-se: deficitário dimensionamento do objeto da contratação, pesquisa de preços em desacordo com a realidade do mercado, reprodução de artefatos previstos na legislação específica (estudos técnicos

preliminares, mapa de riscos, termos de referências etc.) elaborados por outros órgãos e que nem sempre representam a realidade do instituto, dentre outros. Além disso, não raro, os gestores incentivam agilizar os procedimentos realizados ao planejamento, fazendo uma relação equivocada entre rapidez e eficiência, o que pode representar prejuízos para esta etapa (SANTOS, 2018b). Por vezes, a produção de tais artefatos é uma atividade realizada apenas cumprir as determinações legais, sem se atentar para as reais necessidades do órgão. Em certas situações, tem-se atribuído maior importância aos procedimentos do que propriamente aos objetivos da própria contratação, priorizando-se o formalismo à finalidade, o que causará impactos em momentos futuros e maior responsabilização dos agentes envolvidos no acompanhamento da execução contratual (SANTOS, 2018b).

Diante desse cenário, surgiu o interesse deste pesquisador em identificar os principais aspectos que interferem na consecução da fase de planejamento de contratação a partir de apontamentos da literatura e, principalmente, da percepção dos servidores envolvidos no processo.

4 OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO/ TECNOLÓGICO

O PTT foi elaborado com o objetivo de subsidiar, nas suas tomadas de decisões, os gestores responsáveis pelo planejamento de contratações de serviços que atuam no IFES, cujas contratações são regidas pela Instrução Normativa nº 05/2017 (IN 05/2017). Além disso, suscita discussões acerca de ações que podem promover melhorias na etapa de planejamento a partir da percepção dos servidores que lidam diretamente com os procedimentos relativos às contratações.

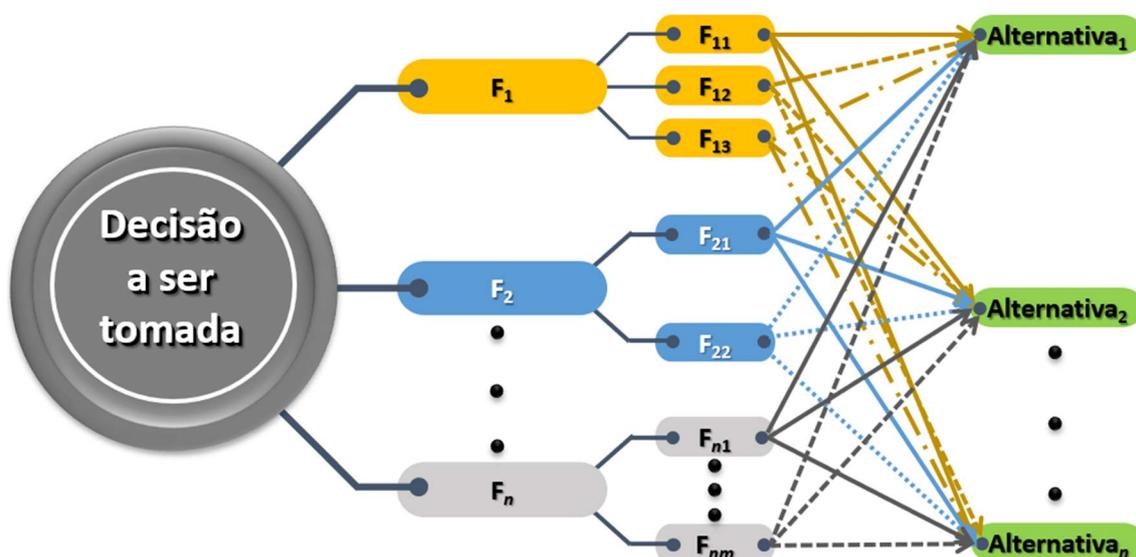
5 METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia adotada no estudo foi composta por pesquisa bibliográfica e documental, um *survey* (servindo-se do questionário como técnica de coleta de dados) e, por fim, aplicação do método multicritério *Analytic Hierarchy Process* (AHP), que auxiliou nos julgamentos das preferências dos *stakeholders*.

Criado na década de 1970 pelo professor Thomas Lorie Saaty, o método AHP leva em consideração o julgamento dos *stakeholders* quanto à preferência relativa em relação aos fatores (e subfatores, se for o caso), que interferem na tomada de uma determinada decisão, bem como as alternativas que podem contribuir para o alcance do objetivo em questão (SAATY, 2008). Trata-se de um método amplamente aceito no meio científico e profissional e, como consequência, vem sendo utilizado nas mais diversas áreas do conhecimento.

O AHP permite a construção de uma medida quantitativa a partir da síntese de julgamento de *stakeholders*. Consoante aos ensinamentos do professor Saaty (1990), para a construção do processo do AHP, deve-se escolher e organizar os fatores que influenciam na decisão e, posteriormente, organizá-los em uma estrutura hierárquica, constituída de uma meta geral, seguida dos seus subfatores e, por fim, das alternativas. A Figura 1 ilustra a estrutura geral do método multicritério AHP concebida por Saaty:

Figura 1 - Estrutura geral do método AHP



Fonte: autor a partir de Saaty (1990).

Ainda de acordo com Saaty (2008), as etapas para implementação do método AHP são as seguintes (Figura 2):

Figura 2 - Etapas da implementação do AHP



Fonte: autor a partir de Saaty (2008).

A comparação paritária entre os atributos fatores, subfatores e alternativas permite ordená-los em termos de qualidade e quantidade, sendo fundamental a escala de comparação para auxiliar as escolhas entre os atributos (Tabela 1):

Tabela 1 - Escala fundamental do método AHP

Intensidade de importância (escala absoluta)	Definição / explicação
1	Importância igual
3	Importância moderada
5	Importância forte
7	Importância muito forte
9	Importância extrema
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre dois julgamentos

Fonte: adaptado de Saaty (1990).

Os julgamentos paritários, baseados nas preferências dos *stakeholders*, dão origem a uma matriz de julgamentos genérica (SANTOS, 2021). Após o devido tratamento estatístico, é possível quantificar a preferência relativa dos julgadores quanto aos fatores, subfatores e alternativas, cujo objetivo é auxiliar na tomada de decisão em relação ao problema principal em questão (SOAM *et al.*, 2023).

Desta forma, com vistas à utilização do AHP, inicialmente realizou-se um exame da literatura, inclusive da legislação pertinente, com o intuito de extrair apontamentos acerca dos principais aspectos que impactam no planejamento de contratações de

serviços (ROCHA, 2020). Esse levantamento originou uma primeira versão do questionário (pré-teste), que foi apresentado a *experts* no assunto e, a partir disso, uma contribuição por meio da indicação de outros elementos interferentes na etapa de planejamento de contratações (GONÇALVES, 2016).

Após realizar as indicações propostas pelos *experts*, um novo questionário (teste) foi elaborado e aplicado a uma parcela da amostra, totalizando onze respostas (GONÇALVES, 2016). O intuito era obter um refinamento do texto de forma a garantir a legibilidade das perguntas, bem como aferir o tempo de duração do preenchimento (BAABDULLAH *et al.*, 2019). Com o auxílio das alterações sugeridas pelos *experts*, chegou-se à versão definitiva da estrutura hierárquica composta de fatores, subfatores e alternativas, voltada à aplicação do método multicritério (Quadro 1)

Quadro 1 - Matriz de fatores, subfatores e alternativas para aplicação do AHP
continua

Planejamento de Contratações de Serviços				
Fatores	Subfatores		Alternativas	
	Descrição	Referência na literatura / <i>experts</i>	Descrição	Referência na literatura / <i>experts</i>
Competência (COM)	Formação dos servidores (FS)	Brasil (2017) Assante (2018)	Implementar treinamento/ capacitação (ALT1)	Brasil (2019a); Brasil (2019b); reafirmado pelos <i>experts</i> no pré-teste
	Capacitação dos servidores (CS)	Brasil (2017); Assante (2018); Avigo (2018); Marçal (2018); Moreno (2018); Rocha (2018); Santos (2018a); Silveira (2021); Silva (2022)		
Estrutura organizacional (EST)	Estrutura da(s) área(s) responsável(eis) pelas contratações (EAC)	Brasil (2021b); Assante (2018); Moreno (2018); Rocha (2018); Carvalho (2019); Figueiredo (2020); Lopes (2021); Silveira (2021); Silva (2022)	Definir processos de trabalho (ALT2)	Apontado pelos <i>experts</i> no pré-teste
	Disponibilidade dos servidores (DS)	Apontado pelos <i>experts</i> no pré-teste; Marçal (2018); Moreno (2018); Carvalho (2019)		

conclusão

Planejamento de Contratações de Serviços				
Fatores	Subfatores		Alternativas	
	Descrição	Referência na literatura / <i>experts</i>	Descrição	Referência na literatura / <i>experts</i>
Aderência às normas (NOR)	Alinhamento com o Plano de Contratação Anual (APA)	Brasil (2022); Hennigen (2018); Rocha (2018); Cruz (2019); Changelima, Mushi e Mwaiseje (2021); Silveira (2021)	Garantir disponibilidade e integração (ALT3)	Apontado pelos <i>experts</i> no pré-teste
	Alinhamento com o Planejamento Estratégico (APE)	Brasil (2017); Cruz, Oliveira e Gurgel (2020); Changelima, Mushi e Mwaiseje (2021); Silveira (2021)		
	Existência de instrumentos internos formais (EIF)	Apontado pelos <i>experts</i> no pré-teste; Assante (2018); Moreno (2018); Santos (2018a); Carvalho; (2019); Cruz (2019); Figueiredo 2020); Silveira (2021); Silva (2022)		

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Conforme pode ser observado Quadro 1, em decorrência do levantamento inicial, os apontamentos extraídos da literatura e provenientes da contribuição dos *experts* foram agrupados em três fatores e respectivos subfatores, quais sejam:

- Competência (COM): relacionado à formação escolar/acadêmica dos servidores, bem como à participação em capacitações e/ou treinamentos relacionados às atividades de planejamento de contratações de serviços.
 - Formação dos servidores (FS): formação escolar/acadêmica do servidor que atua no planejamento de contratações de serviços.
 - Capacitação dos servidores (CS): cursos de capacitação e/ou treinamentos realizados pelo servidor, por iniciativa própria ou ofertados pela instituição, relacionados ao planejamento de contratações de serviços etc.

- Estrutura organizacional (EST): refere-se ao quantitativo de servidores designados para atuar no planejamento de contratações de serviços, bem como à integração entre os setores envolvidos e à carga horária disponibilizada.
 - Estrutura da(s) área(s) responsável(is) pelas contratações (EST): existência de um setor específico para realizar o planejamento de contratações de serviços; existência de mecanismos de integração entre os servidores e setores envolvidos no planejamento de contratações de serviços etc.
 - Disponibilidade dos servidores (DS): atribuição formal (por exemplo, por meio de portaria emitida pela autoridade competente) de carga horária suficiente para o desenvolvimento das atividades de planejamento de contratações de serviços.

- Aderência às normas (NOR): diz respeito à adequação do planejamento de contratações de serviços ao Plano de Contratações Anual e ao Planejamento Estratégico do órgão, bem como aos demais dispositivos legais que disciplinam o assunto, tais como a Instrução Normativa nº 05/2017, dentre outros.
 - Alinhamento com o Plano de Contratação Anual (APA): o planejamento de contratações de serviços alinha-se ao Plano de Contratações Anual do órgão?
 - Alinhamento com o Planejamento Estratégico (APE): o planejamento de contratações de serviços alinha-se ao Planejamento Estratégico do órgão?
 - Existência de instrumentos formais internos (EIF): existência de fluxos processuais estabelecidos pelo órgão; definição formal das funções dos atores envolvidos no planejamento de contratações de serviços.

As alternativas apontadas com potencial para melhoria do processo decisório foram:

- Implementar treinamento/capacitação (ALT 1): implementar treinamento/capacitação. Ex.: proporcionar aos servidores ações de

treinamento/capacitação relativas ao planejamento de contratações de serviços.

- Definir processos de trabalho (ALT 2): definir processos de trabalho. Ex.: estabelecer formalmente fluxos de processos de trabalho relacionados ao planejamento de contratações de serviços, inclusive com definição dos papéis/funções de cada ator/servidor integrante da equipe de planejamento.
- Garantir disponibilidade e integração (ALT 3): garantir disponibilidade e integração. Ex.: estabelecer formalmente mecanismos de integração e carga horária suficiente para os servidores das equipes de planejamento realizarem as atividades necessárias.

A etapa seguinte consistiu em determinar o público-alvo da pesquisa, que foi constituído de servidores do IFES com experiência em participação de comissões ou equipes designadas para elaborar o planejamento de contratação de serviços, sendo representados a Reitoria e todos os *campi* do instituto. Como critérios de seleção, foi estabelecida a participação do servidor em, pelo menos, duas equipes e/ou comissões constituídas com a finalidade de elaborar o planejamento de contratação de serviços no período compreendido entre janeiro de 2021 a junho de 2022. Desse modo, foi realizada consulta ao Sistema de Gestão e Geração de Documentos (GEDOC) com o objetivo de realizar um levantamento das portarias emitidas relativas à designação das comissões e/ou equipes de planejamento. A consulta retornou um total de 191 servidores que atenderam aos critérios estabelecidos.

Considerando as características da população e tendo em vista viabilizar a operacionalização do método AHP, optou-se pela amostra aleatória simples, já que cada indivíduo tinha a mesma probabilidade de ser escolhido. Para tanto, o cálculo amostral serviu-se das definições de Santos (2013), demonstrado pela Equação 1:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)} \quad (1)$$

Em que:

n	\Rightarrow	tamanho da amostra
N	\Rightarrow	população
Z	\Rightarrow	intervalo de confiança
e	\Rightarrow	margem de erro
p	\Rightarrow	probabilidade do evento

Calculada a amostra e realizados os refinamentos provenientes das contribuições dos *experts* por meio do pré-teste e do teste, foi elaborada a versão final do *survey*. Este foi enviado aos respondentes por e-mail, em formato de questionário eletrônico, a fim de que realizassem julgamentos par a par entre os fatores, subfatores e alternativas que interferem no planejamento de contratação de serviços para subsidiar a operacionalização do método multicritério.

Encerrado o período de coleta (05/08/2022 a 31/10/2022), foram obtidos um total de 80 questionário. Em seguida, realizou-se a triagem, consolidação e processamento dos dados primários. Após a codificação das respostas, procedeu-se o tratamento estatístico por meio da utilização de planilha eletrônica e do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), o que permitiu a conversão das informações qualitativas em dados quantitativos visando a preparação para a execução do método AHP. Após a retirada dos questionários com presença de *missing values* e/ou *outliers*, chegou-se a 63 questionários válidos, cerca de 33% da população total elegível.

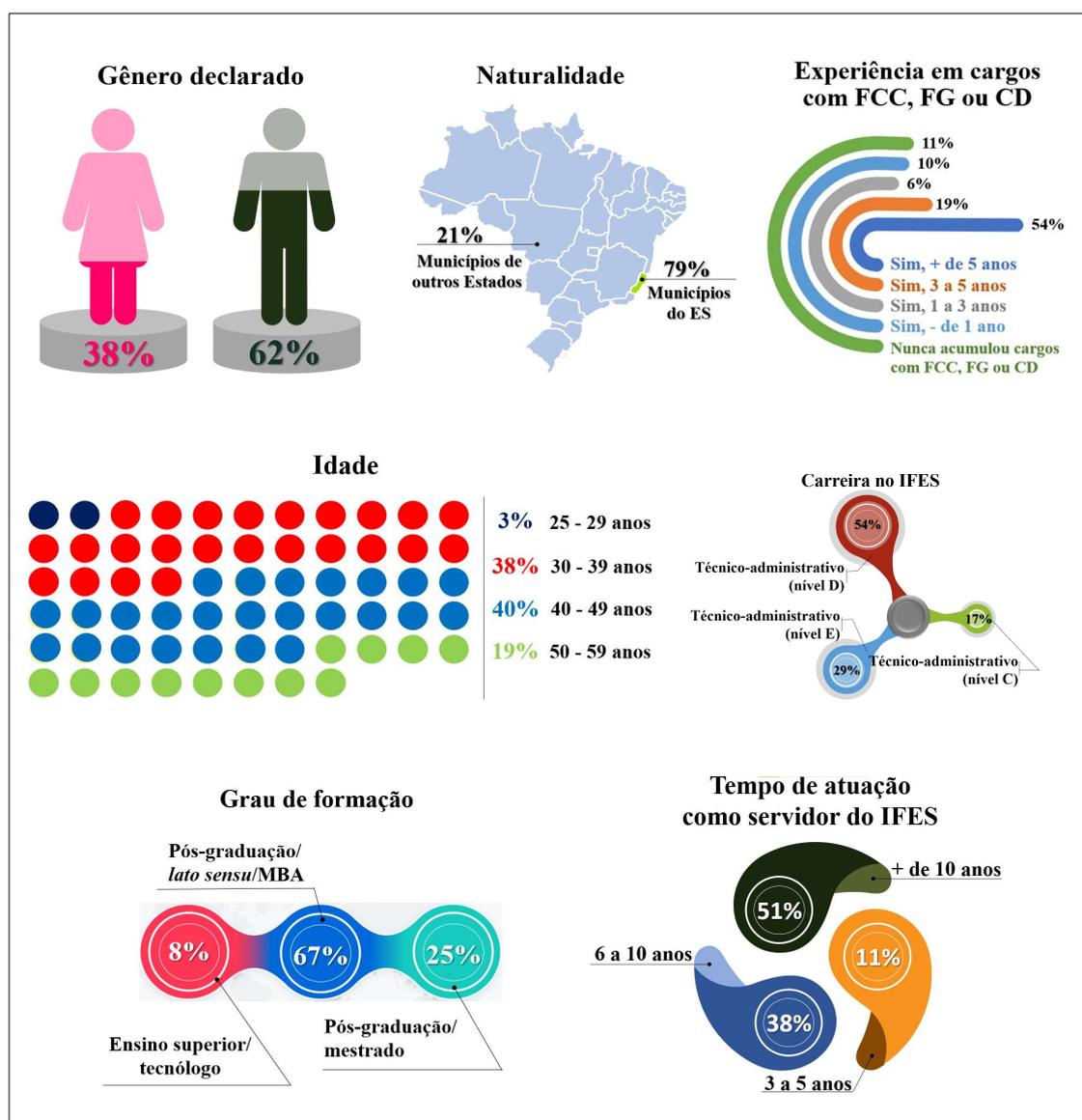
Na sequência, foi utilizado o método AHP, cuja operacionalização se deu por meio do software *Expert Choice*, que calcula automaticamente os pesos atribuídos aos fatores, subfatores e alternativas, colocando-os de forma hierarquizada.

Por se tratar de pesquisa de opinião, em que não foram abordadas questões que permitissem a identificação dos participantes, utilizou-se da dispensa de submissão ao Sistema CEP/CONEP, em conformidade com o art. 1º, parágrafo único, incisos I e V, da Resolução nº 510 do Conselho Nacional de Saúde, de 07 de abril de 2016 (BRASIL, 2016).

6 RESULTADOS DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

O primeiro bloco do instrumento de coleta possibilitou conhecer, de forma geral, o perfil dos participantes quanto ao gênero, idade, naturalidade, tempo de atuação no IFES, a carreira desempenhada, a experiência em cargos ou função de chefia e, por fim, a formação acadêmica (Infográfico 1).

Infográfico 1 - Síntese do perfil da amostra

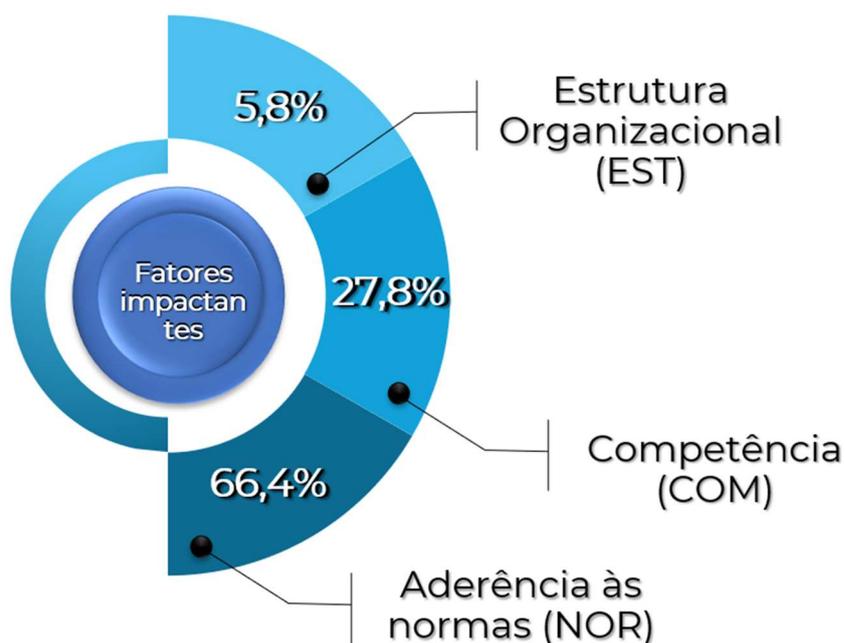


Fonte: autor a partir dos dados do estudo (2023).

Por conseguinte, o segundo bloco objetivou identificar a percepção dos servidores, em ordem de preferência, quanto aos fatores que impactam no planejamento de contratações de serviços.

Desse modo, o fator “Aderência às normas” (NOR) foi apontado pelos julgadores como o mais impactante em relação ao planejamento de contratações de serviços, com 66,4% da preferência (Gráfico 1). Considerando que NOR se refere à adequação das ações de planejamento às normas que regulamentam os seus procedimentos, a expressividade dessa preferência pode estar relacionada à subordinação imposta pelo princípio da legalidade ao servidor público na execução das suas atividades.

Gráfico 1 - Planejamento de contratações de serviços



Fonte: autor a partir dos dados do trabalho (2023).

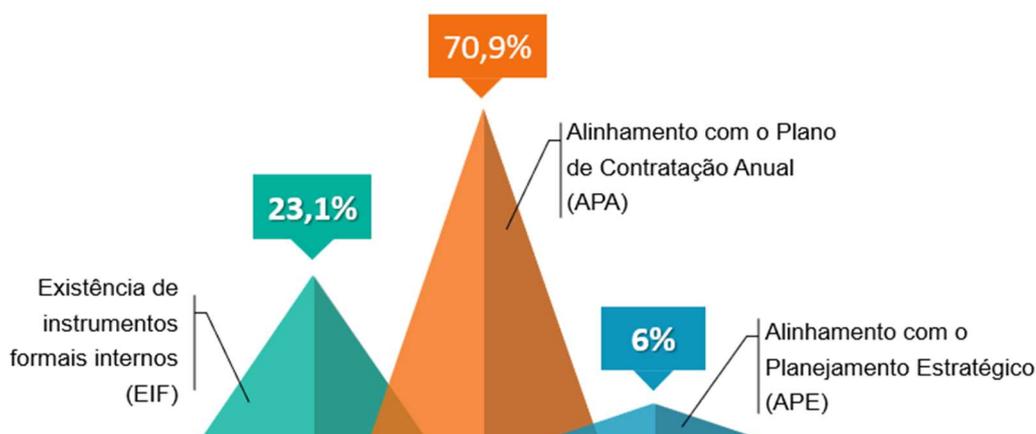
Logo, esse resultado permite depreender que o planejamento de contratações de serviços pode ser influenciado pelo receio do servidor em ser punido ou responsabilizado por realizar alguma ação em desacordo com as normas pertinentes. Uma possível justificativa desse temor e, conseqüentemente, a preferência pelo fator NOR, pode ser atribuída ao aumento progressivo das instituições de fiscalização que visam exercer o controle sobre a Administração Pública, além do enrobustecimento do aparato normativo, que impõem sanções aos servidores públicos, gerando um clima de medo (CAMPANA, 2017).

De acordo com Nunes, Perini e Pinto (2021), o formalismo excessivo pode não contribuir para o alcance da eficiência das contratações públicas. Contudo, é possível que o distanciamento do planejamento de contratações de serviços do

formalismo acarrete problemas para a instituição. Nesse sentido, a preferência pelo fator NOR alinha-se aos resultados encontrados por Hennigen (2018) e Silva (2022) que identificaram que a ausência de padronização de procedimentos pode afetar a eficácia dos processos de contratações.

Considerando os subfatores que compõem o fator NOR, destaca-se a expressiva preferência dos julgadores pelo subfator “Existência de instrumentos formais internos” (EIF), com 70,9% (Gráfico 2), que se trata da existência de normas ou procedimentos internos que orientam o servidor na realização do planejamento de contratações de serviços.

Gráfico 2 - Aderência às normas (NOR): subfatores

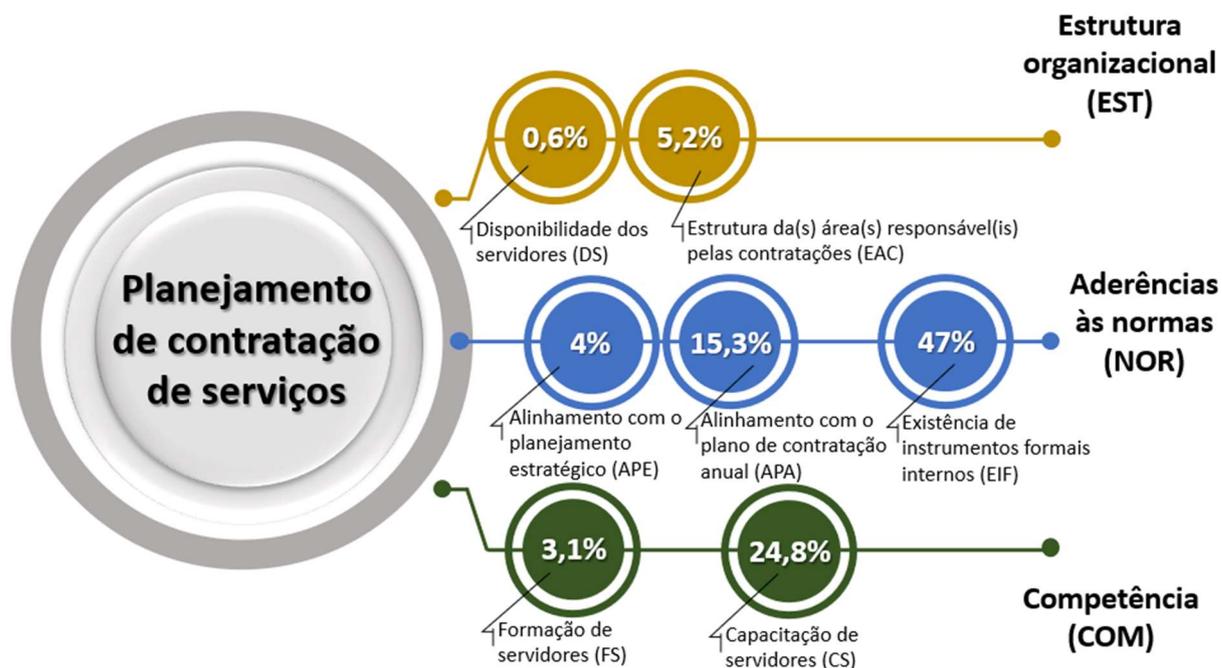


Fonte: autor a partir dos dados do trabalho (2023).

A combinação da preferência do subfator EIF com aquela manifestada pelo fator NOR pode estar relacionada à necessidade de o servidor ter suas ações orientadas pela instituição a qual faz parte por meio de mecanismos formais (guias, manuais, dentre outros). Nesse sentido, a execução de atividades guiadas por modelos de documentos padronizados pode conferir considerável segurança ao servidor e reduzir o retrabalho e a possibilidade do cometimento de erros (ASSANTE, 2018; FIGUEIREDO, 2020). A ausência de orientações institucionais internas dificulta o alcance de um resultado satisfatório na fase de elaboração do planejamento (SILVA, 2022). Em vista disso, a preferência pelo subfator EIF também reflete o desejo do servidor em desenvolver suas atividades em um ambiente juridicamente seguro, no qual a instituição lhe proporcione um aparato de procedimentos formais que guie as suas ações de forma que não o exponha a riscos de erro.

Considerando o rol de todos os subfatores e suas respectivas preferências relativas (Gráfico 3), EIF também apresentou o maior percentual entre os servidores (47%).

Gráfico 3 - Ranking de subfatores



Fonte: autor a partir dos dados do trabalho (2023).

Posto isso, resta claro que elevada maioria dos servidores responsáveis pelo planejamento de contratações de serviços julgam ser importante o atendimento às normas que subsidiam os processos de contratações, tanto do ponto de vista da imposição de atendimento ao princípio da legalidade quanto pelo auxílio na organização e gerenciamento dos processos de compras e de contratações.

A expressiva preferência pelo subfator APA (15,3%) reforça a importância do atendimento ao princípio da legalidade na conduta do servidor público, já que a execução PCA é uma obrigação do órgão público federal, conforme dispõem a Lei nº 14.133/2021 (BRASIL, 2021a) e o Decreto nº 10.947/2022 (BRASIL, 2022). Dessa forma, o alinhamento do planejamento das contratações do órgão ao PCA é uma ação vinculada do gestor público e não uma opção.

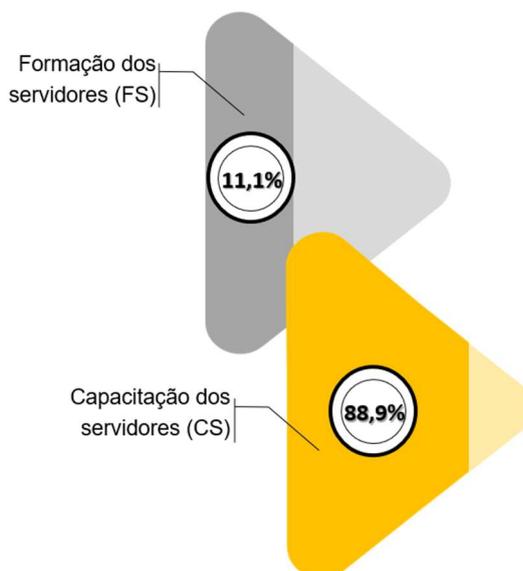
O estabelecimento e a aplicação de um calendário anual de compras constituem uma ferramenta de gestão que atua na sistematização do planejamento, podendo influenciar na eficiência das licitações e contribuir para a diminuição de desperdícios nas compras públicas (ASSANTE, 2018; CHANGALIMA; MUSHI; MWAISEJE, 2021;

ROCHA, 2018; SILVA, 2022). Além disso, a elaboração do PCA pode contribuir para nortear a gestão da contratação de serviços a partir de diretrizes pré-estabelecidas (CRUZ, 2019; MORENO, 2018). Assim, a preferência dos servidores com relação ao subfator APA denota ser relevante a observância da referida norma na realização do planejamento de contratações de serviços.

De outra forma, apesar de o subfator “Alinhamento com o Planejamento Estratégico” (APE) ter apresentado percentual inferior de preferência, sua importância deve ser ressaltada. Isso porque é importante que profissionais atuantes nas contratações públicas compreendam que as aquisições devem se alinhar à perspectiva estratégica da instituição, sendo o envolvimento de todos fundamental para o alcance dos resultados (CHANGALIMA, MUSHI E MWAISEJE, 2021). Consequentemente, a compatibilidade entre o processo de planejamento de contratações e o planejamento estratégico é essencial para a eficácia das contratações.

O segundo fator em ordem de preferência é “Competência” (COM), que está relacionado aos aspectos como formação, capacitações e treinamentos (Gráfico 1). Com relação à composição de seus subfatores (Gráfico 4), observa-se ampla preferência pela “Capacitação dos servidores” (CS) em detrimento da “Formação dos servidores” (FS).

Gráfico 4 - Competência (COM): subfatores



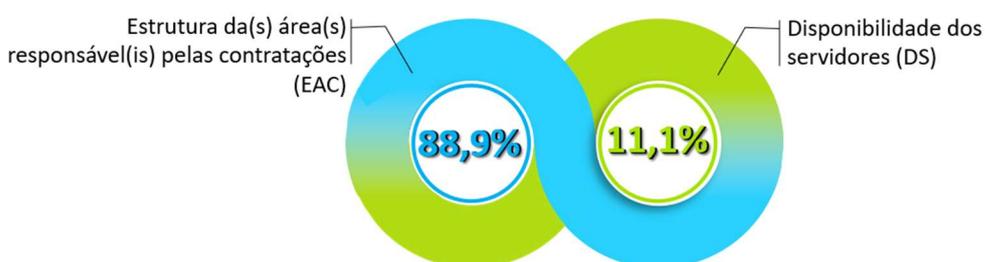
Fonte: autor a partir dos dados do trabalho (2023).

Embora parcela significativa dos servidores possua formação superior à exigida para o cargo (Infográfico 1), o subfator “Formação dos servidores” (FS) apresentou reduzido índice de preferência (11,1%). Este resultado evidencia que, na percepção dos servidores, tal subfator não é condição relevante para impactar no planejamento de contratações de serviços. De forma oposta, o subfator “Capacitação dos servidores” (CS), que se refere às ações de capacitações e/ou treinamentos relativos ao planejamento de contratações de serviços realizados pelo IFES, teve ampla vantagem na preferência entre os *stakeholders* (88,9%).

A presença de falhas nos processos de contratação, não raro, está relacionada com a falta de treinamento dos servidores, sendo que a existência de ações de capacitação periódica, principalmente por meio da implementação de políticas de capacitação e qualificação, é fundamental podem aprimorar os processos de compras e contratações visando o alcance da eficiência nos processos de compras contratações (ASSANTE, 2018; FIGUEIREDO, 2020; ROCHA, 2018; SANTOS, 2018a; SILVA, 2022; SILVEIRA, 2021).

Com referência ao fator “Estrutura organizacional” (EST), observou-se desproporcionalidade em relação às preferências atribuídas aos seus subfatores (Gráfico 5). O subfator “Estrutura da(s) área(s) responsável(is) pelas contratações” (EAC) obteve 88,9% da preferência, em detrimento de 11,1% do subfator “Disponibilidade dos servidores” (DS).

Gráfico 5 - Estrutura organizacional (EST): subfatores



Fonte: autor a partir dos dados do trabalho (2023).

Além de estar previsto na Instrução Normativa nº 40/2020, a participação efetiva e a integração dos servidores lotados nas áreas técnicas e demandantes é uma das condições internas à instituição que pode determinar o sucesso da implementação de um ETP e, por consequência, de todo o processo de planejamento (BRASIL,

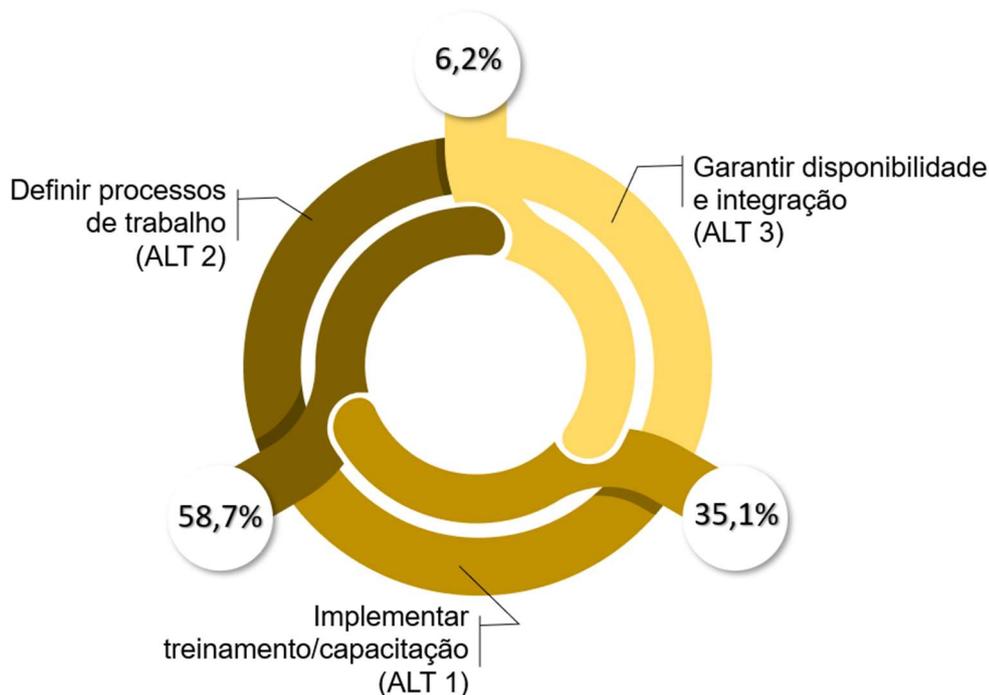
2020; SILVA, 2022). Nesse sentido, a precarização de setores de licitações e compras e o quadro reduzido de servidores podem impactar negativamente na condução de processos (SILVEIRA, 2021).

A alta rotatividade da equipe, a descontinuidade de atividades, a falta de motivação, a inexistência de um rol de competências institucionalizadas, as falhas na comunicação entre pregoeiros e os servidores lotados nos setores solicitantes, são deficiências que impactam negativamente no processo de planejamento de contratações (CARVALHO, 2019). Nesse sentido, uma possível solução é a criação de condições para viabilizar o envolvimento entre os setores de compras e os requisitantes dos serviços, de modo a incentivar o intercâmbio de informações e experiências para aprimorar o processo de contratação (CRUZ; OLIVEIRA; GURGEL, 2020; ROCHA, 2018).

A estrutura organizacional deve viabilizar a realização do planejamento consoante às orientações dos dispositivos normativos e proporcionar meios de comunicação efetivos entre as partes interessadas, como por exemplo, por meio da criação de um setor especializado responsável por prestar suporte aos demais departamentos e de estratégias para o envolvimento efetivo dos atores que participam do processo, numa perspectiva de que a especialização conduza à eficiência e à produtividade (CARVALHO, 2019; FIGUEIREDO, 2020; MORENO, 2018; SILVA, 2022).

A análise dos julgamentos relacionados às alternativas (Gráfico 6) em paralelo com as preferências atribuídas aos fatores e subfatores (Gráficos 1 e 3) permite inferir sobre a importância da observância do princípio da legalidade no desempenho das funções dos servidores do IFES que atuam ou já atuaram no planejamento de contratações de serviços. Isso pode ser evidenciado na maior preferência dos respondentes pela alternativa “Definir processos de trabalho” (ALT 2), com 58,7% em relação ao objetivo geral. A alternativa em questão se refere à definição de processos formais de trabalho, tais como fluxos de processos administrativos relacionados ao planejamento de contratações de serviços, definição dos papéis/funções de cada servidor integrante da equipe de planejamento etc.

Gráfico 6 - Planejamento de contratações de serviços: alternativas



Fonte: autor a partir dos dados do trabalho (2023).

A significativa preferência pela alternativa ALT 2 indica coerência com a escolha do fator NOR, já que ambas dizem respeito aos aspectos formais do planejamento de contratações de serviços.

Se, por um lado, o formalismo excessivo pode gerar consequências negativas para os órgãos públicos, como por exemplo, a falta de estímulo em participar de um processo licitatório ou até cobrança mais onerosa por um serviço por parte de um fornecedor na tentativa de compensar um processo de contratação moroso (NUNES; PERINI; PINTO, 2021; ROCHA, 2018), por outro, processos internos, compostos por procedimentos, atividades e tarefas, ou até mesmo manuais de apoio como suporte à implementação do processo de planejamento de contratações, com definições de papéis e atribuições dos agentes envolvidos, podem contribuir para o alcance dos resultados institucionais (MORENO, 2018).

A alternativa “Implementar treinamento/capacitação” (ALT 1) teve preferência expressiva entre os julgadores, somando, com referência ao objetivo geral, 35,1%. Esse resultado alinha-se aos achados da literatura que apontam a capacitação como fator relevante com relação ao planejamento de contratações de serviços (ASSANTE, 2018; MARÇAL, 2018; MORENO, 2018; ROCHA, 2018; SANTOS,

2018a; SILVA, 2022; SILVEIRA, 2021). Além disso, está coerente com os aspectos normativos que disciplinam o assunto, tais como o Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019a) e a Instrução Normativa nº 201/2019 (BRASIL, 2019b).

Conquanto tenha sido apontada pelos *experts* no pré-teste, a alternativa “Garantir disponibilidade e integração” (ALT 3) não teve apontamento expressivo pelos respondentes (6,2%). Mesmo assim, o irrelevante percentual não deve significar desprezo pela alternativa, pois a literatura aponta elevada importância da elaboração de ações para auxiliar na interação e no engajamento dos diversos setores envolvidos na contratação (BRASIL, 2017; CARVALHO, 2019; FIGUEIREDO, 2020; MORENO, 2018).

Para garantir a confiabilidade dos julgamentos, já que são realizados de forma subjetiva, foi realizada análise de sensibilidade nos resultados, conforme orienta a literatura (SAATY, 1990, 2008; SANTOS, 2021). Dessa forma, com a utilização do *software Expert Choice*, foram realizados incrementos de +5% e -5% nos pesos de cada fator julgado.

Sendo assim, foram promovidas oscilações em todos os fatores, cujas alterações nas alternativas não alcançaram 2%, não interferindo na ordem de preferência. Isso demonstra a confiabilidade dos julgamentos realizados pelos respondentes, afastando qualquer possibilidade de prejuízo para a interpretação dos resultados.

7 CONTRIBUIÇÕES GERAIS

A pesquisa que originou este PTT permitiu captar a percepção dos problemas vivenciados na etapa do planejamento das contratações de serviços pelos servidores que lidam diretamente com o assunto. Destarte, os resultados abrem caminhos para discussões e proposições de melhorias no processo de planejamento, gerando economicidade e melhor aproveitamento de recursos humanos, haja vista a possibilidade de diminuição do retrabalho.

Nesse sentido, o relatório técnico elaborado auxiliará os gestores dos órgãos e instituições da APF nas tomadas de decisão concernentes aos processos de planejamento de contratações de serviços. Ele poderá ser incluído no PDI das

referidas instituições, bem como ser apresentado a todos os gestores que, direta ou indiretamente, atuam nos processos de compras e contratações.

8 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

A produção acadêmica que investiga os problemas existentes nos processos de compras e contratações públicas é consistente. Contudo, a utilização do método multicritério nesses estudos ainda é exígua, embora apresente ampla aceitação no campo científico. Nesse sentido, a principal contribuição trazida pela pesquisa e, conseqüentemente, pelo PTT foi a possibilidade de aliar os apontamentos da literatura com a captação da percepção dos servidores que atuam diretamente nas atividades relacionadas com o planejamento de contratações de serviços. Por meio da utilização do método AHP, foi possível hierarquizar e mensurar o quanto cada fator e subfator impacta no planejamento de contratações, bem como indicar com qual peso cada alternativa pode influenciar na melhoria do processo, de acordo com a preferência dos *stakeholders*. Dessa forma, a hierarquização definida pelos julgamentos dos servidores pode balizar as ações prioritárias a serem tomadas pelos gestores.

9 ADERÊNCIA ÀS LINHAS E PROJETOS DE PESQUISA

O atual cenário de progressiva escassez de recursos econômicos que, por consequência, pressiona os gestores a tomarem decisões assertivas, torna imperioso a busca por ações que visem a melhoria de processos, priorizando, cada vez mais, a busca pela eficiência em relação aos gastos públicos.

Nessa toada, o PTT aqui apresentado encontra aderência com a “Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, inovação e operações no setor público”, por conter sugestões que se destinam a orientar as ações de gestores que atuam na área de compras e contratações públicas. Configura-se, portanto, como uma ação de suporte aos órgãos e instituições federais, na área de contratações públicas (Projeto Estruturante 3 – Ações e programas finalísticos de apoio/suporte ao governo).

10 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Do ponto de vista teórico, a pesquisa baseou-se em apontamentos da literatura que trata do planejamento de contratações de serviços no âmbito dos órgãos públicos da esfera federal, notadamente aqueles cujos processos de compras e contratações são regidos pela Instrução Normativa nº 05/2017 e pela Lei nº 14.133/2021. Contudo, as percepções e os julgamentos realizados pelos *stakeholders* foram baseados nas condições específicas encontradas no IFES. Nesse sentido, os resultados não permitem, a princípio, generalizações, haja vista que os órgãos e instituições públicas possuem estruturas e realidades diferentes.

Não obstante, deve-se considerar que o planejamento de contratação de serviços é uma ação necessária para vários órgãos da APF, que devem se ater à legislação pertinente tendo em vista a necessidade de observância ao princípio da legalidade. Sendo assim, as sugestões de melhoria nos processos de planejamento, suscitadas a partir dos resultados encontrados, podem servir de apoio aos seus gestores nas suas tomadas de decisão.

Diante desse contexto, pode-se afirmar que o presente PTT encontra-se pronto para ser aplicado pelo IFES (*campi* e Reitoria). Sua aplicação também pode ser estendida a qualquer órgão público, independente da esfera de poder, que necessite guiar seus procedimentos de compras ou contratações sob a égide do arcabouço jurídico federal, em especial a Lei nº 14.133/2021 e a Instrução Normativa nº 05/2017, ressalvadas as observações anteriores referentes às especificidades inerentes a cada instituição. Neste último caso, recomenda-se que haja o cuidado em captar as percepções dos servidores da própria instituição a ser implementada o PTT.

11 IMPACTOS (Social, econômico e cultural) (Real ou potencial)

Muito embora existam trabalhos com tema semelhante nas bases de dados disponibilizadas pela Capes, não foram encontrados estudos que utilizassem o método multicritério AHP. Portanto, considera-se que a presente pesquisa possui considerável impacto, já que foi oportunizado aos *stakeholders* tanto identificar, como também quantificar e hierarquizar os principais aspectos que interferem no

processo de planejamento, assim como as alternativas que podem contribuir com a sua melhoria.

Também podem ser destacados impactos de natureza social, econômica e cultural decorrentes da futura implantação do PTT, quais sejam:

- alto impacto social potencial: as contratações de serviços realizadas pelos órgãos públicos para suprir suas atividades acessórias, tais como vigilância patrimonial, limpeza e conservação, manutenção predial, dentre outras, envolvem uma quantidade significativa de mão-de-obra, que estabelecem vínculos por meio de contratos de trabalho. Dessa forma, contratações realizadas de forma assertiva podem impactar nas relações de trabalho, tornando os vínculos mais consistentes entre os órgãos públicos contratantes, as empresas que executam os serviços de forma indireta e seu corpo de funcionários.

- alto impacto econômico potencial: pode-se destacar que os achados do estudo subsidiarão os gestores responsáveis pelas compras e contratações a tomarem decisões assertivas, de forma que os contratos relativos aos serviços objeto de execução indireta sejam mais alinhados às demandas da instituição, minimizando a possibilidade da ocorrência de gastos provenientes de problemas nas execuções contratuais.

- alto impacto cultural potencial: os resultados apontam para a necessidade de criação de instrumentos normativos que orientem os servidores, bem como ações para capacitá-los. Contribuem, ainda, para direcionar os esforços do gestor no sentido de dar mais atenção às ações voltadas para planejar a contratação, atuando no sentido de criar uma “cultura de planejamento”.

12 REPLICABILIDADE

O método multicritério AHP é consagrado e amplamente aceito no campo científico (SOAM *et al.*, 2023). Trata-se de um método confiável, de fácil implementação e análise por meio de software, sendo indicado para a resolução de problemas complexos de tomada de decisão (QURESHI; RACHID, 2022). Possui, ainda, alta aplicabilidade prática, consideravelmente maior em relação às investigações que se utilizam tão somente da revisão da literatura (CRISTEA; CRISTEA, 2021). Portanto,

apresenta consistência nos resultados por aliar os apontamentos da literatura com o julgamento dos *stakeholders*.

Como é sabido, os órgãos e instituições públicas possuem realidades distintas, que variam em vários aspectos, desde a própria estrutura organizacional até o quantitativo e a formação dos servidores. Contudo, considerando que o arcabouço jurídico é igual para os órgãos, a replicabilidade da pesquisa é possível, desde que sejam observadas as diferenças em relação ao público-alvo. Isso porque alterações nos resultados são possíveis, haja vista que os servidores que compõem o corpo de julgadores (*stakeholders*) podem apresentar percepções diferentes.

Dessa forma, entende-se que a replicação da metodologia adotada nesta pesquisa é possível em outros órgãos ou instituições. Contudo, para que o método AHP seja contributivo, é essencial a participação de *stakeholders* que sejam conhecedores do problema a ser resolvido ou decisão a ser tomada. Sendo assim, há que serem feitos ajustes nos procedimentos metodológicos, de forma que seja garantida a participação dos servidores da instituição pesquisada.

13 ABRANGÊNCIA TERRITORIAL

Questões envolvendo as compras e contratações públicas possuem alcance nacional, pois os órgãos da APF estão distribuídos por todo o território brasileiro e seus gestores precisam se ater às normas pertinentes em suas tomadas de decisão em decorrência, principalmente, do princípio da legalidade. Entretanto, o estudo foi realizado considerando a realidade do IFES, cujos *stakeholders* contribuíram na ação de elencar, de forma hierárquica, as ações de melhoria do processo de planejamento de contratações. Sendo assim, considera-se que o PTT possui abrangência local, pois pode ser aplicado por todos os *campi* e Reitoria do IFES.

14 COMPLEXIDADE

O desenvolvimento da pesquisa que deu origem a este PTT valeu-se de reiterados apontamentos da literatura relacionados ao contexto das situações que interferem no planejamento de contratações de serviços, bem como da discussão sobre o princípio da legalidade, que em larga medida afeta as ações dos servidores. Pode-

se dizer que a discussão teórica presente nos estudos não é desconhecida daqueles que porventura estarão envolvidos na implementação deste PTT, quais sejam, os gestores e servidores participantes do processo de planejamento de contratações de serviços. Consoante a isso, considera-se que este PTT apresenta complexidade baixa, pois a compreensão do seu conteúdo, bem como as condições para sua implementação, não requer esforços que extrapolam o conhecimento prévio dos participantes.

15 ASPECTOS INOVADORES

A inovação trazida por este relatório técnico consiste em dois pontos. Primeiro, a utilização do método multicritério AHP garantiu que as prioridades fossem definidas pelos próprios servidores que participam do processo de planejamento (*stakeholders*), diferentemente de situações nas quais as instituições as definem de forma verticalizada. O segundo ponto é que o estudo lançou foco sobre a etapa do planejamento, cujos apontamentos de melhoria podem criar um cenário para a institucionalização de uma “cultura de planejamento”.

16 SETOR DA SOCIEDADE INFLUENCIADO

Quanto aos setores da sociedade que podem ser influenciados pelo PTT, considera-se que a opção mais adequada, de acordo com o enquadramento da Capes, é “Administração pública, Defesa e seguridade social”. Isso porque, embora o estudo tenha sido realizado em um instituto federal, ele proporciona discussões sobre uma temática que afeta boa parte dos órgãos da APF, que necessitam realizar a etapa de planejamento para concretizarem contratações de serviços que auxiliam na execução das suas atividades finalísticas.

17 VÍNCULO COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A situação-problema levantada no estudo ganha amparo no Planejamento Estratégico (PE) do IFES, que integra o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019/2 a 2024/1, na medida em que busca a modernização da gestão do Instituto.

Pode-se afirmar que o problema de pesquisa se alinha às metas estratégicas definidas no aludido PDI, principalmente em relação aos seguintes propósitos constantes no plano:

- “Possibilitar que os indivíduos percebam qual é a sua contribuição à estratégia geral da organização”; e
- “Concentrar as atenções da organização em melhorias” (PDI IFES, 2019, p.52).

Alinha-se, ainda, à Proposta de Metas do PDI do IFES, estando contemplada dentro de um dos objetivos estratégicos, a saber:

- “12. Incentivar a inovação nos processos de trabalho” (PDI IFES, 2019, p. 56).

18 FOMENTO

Não se aplica.

19 REGISTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

Não se aplica.

20 ESTÁGIO DA TECNOLOGIA

Enquanto proposta, o PTT encontra-se finalizado e pronto para implementação.

21 TRANSFERÊNCIA DA TECNOLOGIA OU CONHECIMENTO

Até o presente momento não houve transferência de conhecimento, haja vista que o PTT ainda não foi apresentado aos gestores responsáveis pelo seu recebimento.

22 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO

Os resultados da pesquisa suscitaram alternativas para melhoria do processo de planejamento de contratações de serviços, as quais já foram discutidas ao longo deste PTT. No entanto, para concretizá-las, faz-se necessário implementar algumas ações, dentre as quais podem ser destacadas:

- Diagnosticar as carências em relação à capacitação dos servidores que lidam diretamente com o planejamento de contratação de serviços, notadamente nos setores estratégicos como aqueles que atuam com licitações e compras, gestão e fiscalização de contratos etc.
- Fazer levantamento sobre a existência de servidores com domínio sobre o planejamento de contratações e que tenham disponibilidade para atuar como agentes multiplicadores de conhecimento, visto que ações de capacitação interna podem se tornar uma solução menos onerosa para o instituto.
- Implementar um plano de capacitação continuada, de forma a garantir que todos os servidores que atuam no planejamento de contratação de serviços se mantenham atualizados.
- Promover capacitação para os servidores da alta gestão (diretores-gerais, diretores setoriais e coordenadores) com o intuito de implantar uma “cultura de planejamento”, atribuindo a devida importância aos procedimentos relativos à etapa do planejamento da contratação.
- Incentivar a criação de espaços de discussão entre servidores, objetivando o compartilhamento de problemas e soluções.
- Elaborar um documento institucional com orientações aos servidores contendo as principais diretrizes normativas referentes ao planejamento de contratações de serviços, bem como o sequenciamento de ações que devem ser realizadas para a consecução do planejamento e os principais artefatos que devem instruir os processos administrativos de contratação de serviços.
- Criar modelos padronizados de artefatos previstos na legislação de forma a proporcionar agilidade e segurança nas ações do servidor.
- Organizar um setor com servidores capacitados e com domínio na matéria de planejamento de contratações de serviços. De preferência, o referido setor deve ser constituído pela Reitoria, de forma que atue como referência para todos os *campi*.

REFERÊNCIAS DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

ASSANTE, Nádya Mara Alves Diniz. **A influência da especificação do objeto no desperdício passivo: análise das compras por pregão eletrônico na UFV campus Rio Paranaíba no período de 2013 a 2017**. 2018. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba, 2018.

AVIGO, Ricardo Oliveira. **Inovação organizacional em compras públicas: análise da acurácia do planejamento participativo do Instituto Federal do Triângulo Mineiro de 2013 a 2016**. 2018. 222 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2018.

BAABDULLAH, Abdullah M. *et al.* Consumer use of mobile banking (M-Banking) in Saudi Arabia: Towards an integrated model. **International Journal of Information Management**, v. 44, p. 38-52, 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde (CONEP). **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Ministério da Saúde. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República. 2019a.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Instrução Normativa nº 201/2019, de 11 de setembro de 2019**. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Ministério da Economia. 2019b.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Instrução Normativa nº 40/2020, de 22 de maio de 2020**. Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP - para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital. Ministério da Economia. 2020.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República. 2021a.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021**. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Ministério da Economia. 2021b.

BRASIL. **Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022**. Regulamenta o inciso VII do **caput** do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República. 2022.

CAMPANA, Priscilla de Souza Pestana. A cultura do medo na Administração Pública e a ineficiência gerada pelo atual sistema de controle. **Revista de Direito, Viçosa**, v. 9, n. 1, p. 189-216, 2017.

CARVALHO, Maria Carolina Souza de. **Gerenciamento de projetos: um modelo de planejamento para licitações no Instituto Federal de Sergipe – Campus Aracaju**. 2019. 156 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

CHANGALIMA, Ismail Abdi; MUSHI, Gift Onesmo; MWAISEJE, Shadrack Samwel. Procurement planning as a strategic tool for public procurement effectiveness: Experience from selected public procuring entities in Dodoma city, Tanzania. **Journal of Public Procurement**, v. 21, n. 1, p. 37-52, 2021.

CRISTEA, Ciprian; CRISTEA, Maria. KPIs for Operational Performance Assessment in Flexible Packaging Industry. **Sustainability**, v. 13, n. 6, 3498, 2021.

CRUZ, Edjane Cortez da. **Desenvolvimento de um *framework* para o planejamento de compras públicas: um estudo em uma universidade federal**. 2019. 138 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Educacionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Natal, 2019.

CRUZ, Edjane Cortez da; OLIVEIRA, Thiago de; GURGEL, André Moraes. Desenvolvimento de um *framework* para o planejamento das compras públicas: estudo em uma universidade federal. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n.3, p. 94-116, 2020.

FERNANDEZ, Rodrigo Nobre; RIBA, Thaís Garcia. Uma análise quantitativa do processo de concorrência em compras públicas dos pregões da Prefeitura Municipal de Pelotas. **Revista do Serviço Público**. v. 72, n 1, p. 67-100, 2021.

FIGUEIREDO, Rodrigo Augusto de. **Proposta de implantação dos conceitos do *Lean Public Service* no planejamento da contratação de serviços continuados de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2020. 171 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itabira, 2020.

GONÇALVES, Wellington. **Integração de Técnicas de Análise Multivariada e Método Multicritério para Localização de Centros de Distribuição**. 2016. 145 f.

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste, 2016.

HENNIGEN, Maria Rita Jardim. **Governança e gestão em aquisições: a proposição de um modelo para uma universidade pública brasileira**. 2018. 113 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

LOPES, Jorge Faria. A regulamentação da fase de planejamento da contratação pública: reflexões sobre o regime legal e as orientações do direito europeu. **Revista Digital de Derecho Administrativo**, n. 25, p. 255-284, 2021.

MARÇAL, Maria Fabiana Coutinho. **Implementação da política de planejamento das contratações de serviços na Fiocruz Pernambuco**. 2018. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 61-82, 2008.

MORENO, Gabriel Avancini. **Contratação de serviços contínuos na ENSP: o processo de planejamento em atendimento à IN 05/2017**. 2018. 147 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2018.

NOBRE PARENTE, Paulo Henrique *et al.* Eficiência e produtividade nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2021.

NUNES, Rafael Rabelo; PERINI, Marcela Teixeira Batista Sidrim; PINTO, Inácio Emiliano Melo Mourão. A gestão de riscos como instrumento para a aplicação efetiva do Princípio Constitucional da Eficiência. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 11, n. 3, p. 260-281, 2021.

QURESHI, Aiman Mazhar; RACHID, Ahmed. Comparative Analysis of Multi-Criteria Decision-Making Techniques for Outdoor Heat Stress Mitigation. **Applied Sciences**, v. 12, n. 23, 12308, 2022.

ROCHA, Alessandro Roberto. **Motivação no serviço público: aplicação do AHP como instrumento de gestão em uma IES federal**. 2020. 140 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, São Mateus, 2020.

ROCHA, Gustavo Rodrigues da. **Fatores críticos de sucesso para o processo licitatório: um estudo comparativo entre unidades gestoras da Universidade Federal da Paraíba**. 2018. 114 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

SAATY, Thomas Lorie. How to make a decision: The analytic hierarchy process. **European Journal of Operational Research**, v. 48, n. 1, p. 9-26, 1990.

SAATY, Thomas Lorie. Decision making with the analytic hierarchy process. **International Journal of Services Sciences**, v. 1, n. 1, p. 83-98, 2008.

SANTOS, Cláudia Virgínia Reis dos. **Diagnóstico e análise do processo administrativo licitatório na modalidade Pregão e seus resultados em uma autarquia de ensino federal**. 2018. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2018a.

SANTOS, Diego Vieira de. **Percepção de segurança no trânsito em áreas escolares: uma abordagem por meio de método multicritério**. 2021. 216 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo Amostral**: calculadora on-line. 2013. Disponível em: <https://praticaclinica.com.br/anexos/ccolaborativa-calculo-amostal/ccolaborativa-calculo-amostal.php>. Acesso em: 15 jul. 2022.

SANTOS, Vinicius Carvalho. Papel do fiscal de contratos administrativos: uma análise sob a ótica gerencial na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 226-249, 2018b.

SILVA, Lidiane Aparecida da. **Inovação em compras governamentais: O Estudo Técnico Preliminar no planejamento de compras do IFRN**. 2022. 171 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

SILVEIRA, Juliana Passos. **Centralização de compras públicas: uma proposta para o Instituto Federal Sul-rio-grandense**. 2021. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2021.

SOAM, Sudhir Kumar *et al.* AHP Analyser: A decision-making tool for prioritizing climate change mitigation Options and forest management. **Frontiers in Environmental Science**, v. 10, p. 1-14, 2023.

THORSTENSEN, Vera; GIESTEIRA, Luís Felipe. **Cadernos Brasil na OCDE: Compras Públicas**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2021.

APÊNDICE A

PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES (CADASTRO PTT SUCUPIRA)

Título da dissertação
Planejamento de contratações de serviços: uma proposta de abordagem de gestão por meio do AHP em um Instituto Federal
Título do PTT
Planejamento de contratações de serviços em instituições e órgãos federais: uma proposta para auxílio à gestão e tomadas de decisão
Palavras-chave do seu PTT?
Gestão pública
Instituto Federal do Espírito Santo
Planejamento de contratações de serviços
1 – Qual a área do seu PTT?
Administração pública/Gestão Pública
2 – Qual o tipo da produção do seu PTT?
Técnica
3 – Qual o subtipo do seu produto técnico?
Serviços técnicos
4 – Natureza do produto técnico (255 caracteres com espaços)
Relatório técnico conclusivo

5 – Duração do desenvolvimento do produto técnico

12 meses

6 – Número de páginas do texto do produto técnico

30

7 – Disponibilidade do documento (PTT). (Marcar apenas uma opção)

	Restrita
<input checked="" type="checkbox"/>	Irrestrita

8 – Instituição financiadora (255 caracteres com espaço)

Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)

9 – Cidade do PPGGP

Vitória – ES

10 – País

Brasil

11 – Qual a forma de divulgação do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)

<input checked="" type="checkbox"/>	Meio digital – disponibilização do texto em um repositório ou site de acesso público, via internet.
<input type="checkbox"/>	Vários – disponibilização em uma combinação de, pelo menos, duas modalidades anteriores.

12 – Idioma no qual foi redigido o texto original para divulgação

Português

13– Título do seu PTT em inglês (Todas as iniciais de palavras em maiúsculas, exceto as conjunções)

Planning of Contracting Services in Federal Institutions and Agencies: A Proposal to aid Management and Decision-making

14– Número do DOI (se houver)

15 – URL do DOI (se houver)

16 –Correspondência com os novos tipos de PTT (Ver ao final do documento o texto em letras azuis)

Relatório técnico conclusivo *per se*.

17– Finalidade do seu PTT (255 caracteres com espaço)

Auxiliar, nas tomadas de decisões, gestores de órgãos e instituições públicas federais visando a melhoria dos processos de planejamento de contratações de serviços.

18 – Qual o nível de impacto do seu PTT? Marcar apenas uma opção.

Impacto consiste na transformação potencial ou causada pelo produto técnico/tecnológico no ambiente (organização, comunidade, localidade, etc.) ao qual se destina.

Alto

Médio

Baixo

19 – Qual o tipo de demanda do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)

Espontânea (Identificou o problema e desenvolveu a pesquisa e o PTT)

Por concorrência (Venceu a concorrência)

Contratada (Solicitação da instituição, sendo ou não remunerado)

20 – Qual o impacto do objetivo do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)	
	Experimental
X	Solução de um problema previamente identificado
	Sem um foco de aplicação previamente definido

21 – Qual a área impactada pelo seu PTT? (Marque apenas uma opção)	
X	Econômica
	Saúde
	Ensino
	Social
	Cultural
	Ambiental
	Científica
	Aprendizagem

22 – Qual o tipo de impacto do seu PTT neste momento?	
X	Potencial (Quando ainda não foi implementado/ adotado pela instituição)
	Real (Quando já foi implementado/ adotado pela instituição)

23 – Descreva o tipo de impacto do seu PTT (255 caracteres com espaço)	
O PTT auxiliará na melhoria de processos de trabalho, aumento da integração entre os servidores e estímulo de uma cultura institucional na qual o planejamento seja executado com destaque, visando elevar a qualidade das contratações de serviços.	

24 – Seu PTT é passível de replicabilidade?	
X	SIM (Quando o PTT apresenta características encontradas em outras instituições, podendo ser replicado e/ou a metodologia está descrita de forma clara, podendo ser utilizada facilmente por outro pesquisador).

	NÃO (Quando o PTT apresenta características tão específicas, que não permite ser realizado por outro pesquisador, em outra instituições/ou a metodologia é complexa e sua descrição no texto não é suficiente para que outro pesquisador replique a pesquisa.
--	--

25 – Qual a abrangência territorial do seu PTT? Marque a maior abrangência de acordo com a possibilidade de utilização do seu PTT. Apenas uma opção

<input checked="" type="checkbox"/>	Local (Só pode ser aplicado/utilizado na instituição estudada e em outras na mesma localidade).
<input type="checkbox"/>	Regional (Pode ser aplicado/utilizado em instituições semelhantes em nível regional dentro do estado).
<input type="checkbox"/>	Nacional (Pode ser aplicado/utilizado em qualquer instituição semelhante, em todo o território nacional)
<input type="checkbox"/>	Internacional (Pode ser aplicado/utilizado por qualquer instituição semelhante em outros países).

26 – Qual o grau de complexidade do seu PTT? Marque apenas uma opção

Complexidade é o grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos.

<input type="checkbox"/>	Alta (Quando o PTT contemplou a associação de diferentes novos conhecimentos e atores -laboratórios, empresas, etc.-para a solução de problemas)
<input type="checkbox"/>	Média (Quando o PTT contemplou a alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes -laboratórios, empresas, etc.- para a solução de problemas)
<input checked="" type="checkbox"/>	Baixa (Quando o PTT utilizou a combinação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes ou não).

27 – Qual o grau de inovação do seu PTT? Marque apenas uma opção

Intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.

<input type="checkbox"/>	Alto teor inovativo – Inovação radical, mudança de paradigma
<input type="checkbox"/>	Médio teor inovativo – Inovação incremental, com a modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
<input checked="" type="checkbox"/>	Baixo teor inovativo – Inovação adaptativa, com a utilização de conhecimento pré-existente.

	Sem inovação aparente – Quando o PTT é uma replicação de outro trabalho já existente, desenvolvido para instituições diferentes, usando a mesma metodologia, tecnologia, autores, etc.
--	---

28 – Qual o setor da sociedade beneficiado por seu PTT? Marque apenas uma opção	
	Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura
	Indústria da transformação
	Água, esgoto, atividade de gestão de resíduos e descontaminação
	Construção
	Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas
	Transporte, armazenagem e correio
	Alojamento e alimentação
	Informação e comunicação
	Atividades imobiliárias
	Atividades profissionais, científicas e técnicas
	Atividades administrativas e serviços complementares
X	Administração pública, Defesa e seguridade social
	Educação
	Saúde humana e serviços sociais
	Artes, cultura, esporte e recreação
	Outras atividades de serviços
	Serviços domésticos
	Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais
	Indústrias extrativas
	Eletricidade e gás

29 – Há declaração de vínculo do seu PTT com o PDI da instituição na qual foi desenvolvido?

<input checked="" type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO

Descrição do Vínculo: A situação-problema levantada no estudo ganha amparo no Planejamento Estratégico (PE) do IFES, que integra o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019/2 a 2024/1, na medida em que busca a modernização da gestão do Instituto.

O PTT apresenta aderência com a “Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, inovação e operações no setor público”; Projeto Estruturante 3 – Ações e programas finalísticos de apoio/suporte ao governo.

30 – Houve fomento para o desenvolvimento do seu PTT?

<input type="checkbox"/>	Financiamento
<input checked="" type="checkbox"/>	Cooperação
<input type="checkbox"/>	Não houve

31 – Há registro de propriedade intelectual do seu PTT?

<input type="checkbox"/>	SIM
<input checked="" type="checkbox"/>	NÃO

32 – Qual o estágio atual da tecnologia do seu PTT?

<input type="checkbox"/>	Piloto ou protótipo
<input checked="" type="checkbox"/>	Finalizado ou implantado
<input type="checkbox"/>	Em teste

33– Há transferência de tecnologia ou conhecimento no seu PTT?

<input checked="" type="checkbox"/>	SIM
<input type="checkbox"/>	NÃO

34 – URL do seu PTT (colocar na linha seguinte) (Onde ele pode ser encontrado)

<https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao>

35 – Observação – utilize até 255 caracteres para colocar os itens ou o principal item do Plano de Desenvolvimento, do Planejamento Estratégico ou de algum Planejamento Maior da Instituição pesquisa.

Colocar o link para o documento.

36 – Linha de Pesquisa e projeto estruturante com os quais seu PTT está alinhado

Política, planejamento e governança pública (Linha 1)

Linha 1 - Projeto Estruturante 1 – Governo, políticas públicas e planejamento

Linha 1 - Projeto Estruturante 2 – Governo e gestão no setor público

Tecnologia, inovação e operações no setor público (Linha 2)

X

Linha 2 - Projeto Estruturante 3 – Ações e programas finalísticos de apoio/suporte ao governo

Linha 2 - Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS
REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL**

IDENTIFICAÇÃO DO AUTOR

Autor: Giovanni D'Assunção Silva	
CPF: 040.540.796-36	RG: MG 11.171.310
Telefone: (27) 99914-8528	E-mail: giovanni.ifes@gmail.com
Vínculo na Ufes: estudante de pós-graduação	
Lotação:	
Planejamento de contratações de serviços em instituições e órgãos federais: uma proposta para auxílio à gestão e tomadas de decisão	

LICENÇA DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

Ao assinar e entregar esta licença, o/a Sr./Sra. (autor ou detentor dos direitos de autor):

- a) Concede à Universidade Federal do Espírito Santo o direito não exclusivo de reproduzir, converter (como definido abaixo), comunicar e/ou distribuir o documento entregue (incluindo o resumo/abstract) em formato digital ou impresso e em qualquer meio.
- b) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.
- c) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal do Espírito Santo os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue. Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a Universidade Federal do Espírito Santo, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.

A Universidade Federal do Espírito Santo identificará claramente o(s) seu (s) nome (s) como o (s) autor (es) ou detentor (es) dos direitos do documento entregue e não fará qualquer alteração para além das permitidas por esta licença.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo a disponibilizar a obra, para livre acesso, no Repositório Institucional, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? () Sim (X) Não

Permitir modificações em sua obra? (X) Sim () Não, contanto que outros compartilhem pela mesma licença () Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

GIOVANNI D
ASSUNCAO
SILVA:04054079636

Assinado de forma digital por
GIOVANNI D ASSUNCAO
SILVA:04054079636
Dados: 2023.06.30 12:10:50 -03'00'

Assinatura do(a) autor(a) ou seu representante legal

Vitória-ES 30 / 06 / 2023