UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)**

**FABRÍCIA NADJA DE OLIVEIRA FREIRE**

# COMPRAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA: instrumento de análise de desempenho para instituições federais

**JUAZEIRO - BA**
**2022**

**FABRÍCIA NADJA DE OLIVEIRA FREIRE**

# COMPRAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA: instrumento de análise de desempenho para instituições federais

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. José Raimundo Cordeiro Neto (Univasf)

**JUAZEIRO - BA**
**2022**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

# FOLHA DE APROVAÇÃO

**FABRÍCIA NADJA DE OLIVEIRA FREIRE**

## COMPRAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA: instrumento de análise de desempenho para instituições federais

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal do Vale do São Francisco.

Aprovada em 02 de setembro de 2022.

**Banca Examinadora**

gov.br Documento assinado digitalmente
JOSE RAIMUNDO CORDEIRO NETO
Data: 13/10/2022 12:12:17-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Prof. Dr. José Raimundo Cordeiro Neto, Univasf.
(Orientador)

ICP Brasil Documento assinado digitalmente
JEAN CARLOS COELHO DE ALENCAR
Data: 14/10/2022 08:43:53-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Prof. Mestre Jean Carlos Coelho de Alencar, IFSertãoPE.

gov.br Documento assinado digitalmente
ANTONIO PIRES CRISOSTOMO
Data: 13/10/2022 21:57:02-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Prof. Dr. Antonio Pires Crisóstomo, Univasf

gov.br Documento assinado digitalmente
TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO
Data: 14/10/2022 14:10:09-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Profª. Drª. Teresa Cristina Janes Carneiro, UFES.

gov.br Documento assinado digitalmente
PLATINI GOMES FONSECA
Data: 13/10/2022 14:46:21-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Prof. Dr. Platini Gomes Fonseca, Univasf

Freire, Fabrícia Nadja de Oliveira.
F297c Compras públicas na educação brasileira: instrumento de análise de desempenho para instituições federais / Fabrícia Nadja de Oliveira Freire. – Juazeiro-BA, 2022.
xv, 111 f.: il. ; 29 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, Juazeiro-BA, 2022.

Orientador: Prof. Dr. José Raimundo Cordeiro Neto

Inclui referências.

1. Compras públicas. 2. Instituições Federais de Ensino. 3. Indicadores de desempenho. I. Título. II. Cordeiro Neto, José Raimundo. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco.

CDD 351

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Renato Marques Alves - 5/1458

Aos meus pais, **Lopes e Liene**, e ao meu esposo, **Ailton**, pelo incentivo, apoio e compreensão.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por sempre me amparar em busca desta conquista.

Aos meus pais, Lopes e Liene, por me incentivarem a galgar patamares mais altos no desenvolvimento da minha educação formal.

Ao meu esposo, Ailton, por estar ao meu lado durante todo o processo, pelas palavras de incentivo e carinho nos momentos difíceis, por todas as vezes que parou para me ouvir falar sobre este trabalho e por não me deixar surtar.

Aos meus amigos, Juliana e Madson, por serem as minhas inspirações para enveredar pelos caminhos do mestrado e por sempre estarem preocupados com o desenvolvimento desta pesquisa; Eliethe e Marcélia, por todo o incentivo e carinho durante a jornada; e Lourivan (Weber), minha dupla de sucesso, por todo o conhecimento compartilhado, por todas as discussões travadas e por acreditar mais em mim do que eu mesma.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Cordeiro Neto, por ter segurado a minha mão quando eu só tinha um tema (Compras Públicas), por todas as vezes que teve que me puxar para avançarmos ou para recuarmos e repensarmos, mas sem nunca a ter soltado um só instante.

Aos meus chefes Prof. Jean Carlos e Rafael Nery, por todas as vezes que dedicaram os seus escassos e preciosos tempos para me ensinar e ajudar a buscar as informações de que precisava para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus ex-chefes e grandes amigos, Edson Barbosa e Luís Carlos, por toda a bagagem de conhecimento laboral que construí atuando ao lado de vocês, que foram essenciais para este trabalho.

Aos meus colegas de turma, pelos conhecimentos, risadas e medos compartilhados em todo esse tempo.

A todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram com este percurso.

“Você nunca sabe a força que tem. Até que a sua única alternativa é ser forte.”
Johnny Depp

FREIRE, Fabrícia Nadja de Oliveira. Compras Públicas na Educação Brasileira: instrumento de análise de desempenho para Instituições Federais. Dissertação de Mestrado realizado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP). Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF. Juazeiro (BA), 2022.

## RESUMO

Devido ao impacto causado pelas compras no atendimento das necessidades da população, os órgãos públicos têm buscado mecanismos para a otimização das aquisições e contratações, e isso tem acentuado a importância do uso de instrumentos que auxiliem no controle e divulgação dos resultados, com vistas ao aumento da eficiência, eficácia e efetividade, como é o caso da avaliação de desempenho para mensuração do valor entregue nos serviços prestados, de forma a aprimorá-los. Contudo, no campo das compras públicas de Instituições Federais de Ensino (IFEs), a prática da avaliação de desempenho é incipiente, tendo em vista que, de um total de 110 IFEs, 36 realizam avaliação de desempenho e, dessas, apenas 25 usam indicadores de desempenho. Diante de tal cenário e da ausência de uma prática ampliada de avaliação, com o uso de indicadores nos processos de aquisições/contratações que sejam comuns a esses órgãos, esta pesquisa buscou elaborar um instrumento de análise de desempenho das IFEs em seus processos de aquisições/contratações que pudesse contribuir tanto para a tomada de decisão interna como para prover informações confiáveis, relevantes e compreensíveis à sociedade. Para o alcance deste objetivo precípuo, coletando-se dados primários e secundários, a pesquisa foi desenvolvida em quatro estágios: (1) conhecimento do contexto das compras públicas nas IFEs, por meio de levantamento e pesquisa documental sobre a prática de análise de desempenho de seus compras; (2) identificação de indicadores de desempenho na literatura, utilizando-se de pesquisa bibliográfica; (3) avaliação da aderência de indicadores identificados nos estágios anteriores, quanto aos atributos necessários para um indicador, norteando-se por instrumento já definido na literatura; e (4) avaliação da pertinência às IFEs dos indicadores considerados aderentes, por meio do método Delphi, contando com a participação de servidores públicos de órgãos federais atuantes em setores ligados às aquisições/contratações. Esse processo resultou na elaboração de um instrumento de avaliação contendo 15 indicadores de desempenho, classificados de acordo com os 6 E's (economicidade, execução, excelência, eficiência, eficácia e efetividade), que permeiam os metaprocessos das aquisições/contratações públicas, partindo do planejamento até a avaliação dos materiais/serviços recebidos pelo público beneficiário. Também se produziu um conjunto de recomendações às IFEs para a implementação do instrumento de avaliação elaborado.

**Palavras-chave**: Compras públicas; Instituições federais de ensino; Indicadores de desempenho; avaliação de desempenho.

FREIRE, Fabrícia Nadja de Oliveira. Public Purchases in Brazilian Education: a performance analysis instrument for Federal Institutions. Master's dissertation carried out by the Postgraduate Program in Public Administration. Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Juazeiro, Bahia, 2022.


## ABSTRACT

Due to the impact caused by purchases in meeting the population's needs, public instituitions have sought mechanisms to optimize procurement and contracting, and this has accentuated the importance of using instruments that assist in the control and dissemination of results, with a view to increasing of efficiency, effectiveness and effectiveness, as is the case of performance evaluation to measure the value delivered in the services provided, in order to improve them. However, in the field of public purchases of Federal Education Institutions (IFEs), the practice of performance evaluation is incipient, considering that, of a total of 110 IFEs, 36 carry out performance evaluation and, of these, only 25 use indicators of performance. Faced with such a scenario and the absence of an expanded evaluation practice, with the use of indicators, in the acquisition/contracting processes that are common to these bodies, this research sought to develop an instrument for analyzing the performance of the IFEs, in their processes of acquisitions/contracts, which could contribute both to internal decision-making and to provide reliable, relevant and understandable information to society. In order to achieve this main objective, collecting primary and secondary data, the research was developed in four stages: (1) knowledge of the context of public purchases in the IFEs, through a survey and documental research on the practice of performance analysis of your purchases; (2) identification of performance indicators in the literature, using bibliographic research; (3) evaluation of the adherence of indicators identified in the previous stages, regarding the attributes necessary for an indicator, guided by an instrument already defined in the literature; and (4) evaluation of the relevance to the IFEs of the indicators considered adherent, through the Delphi method, with the participation of public servants from federal agencies, working in sectors related to acquisitions/contracting. This process resulted in the elaboration of an evaluation instrument, containing 15 performance indicators, classified according to the 6 E's (economy, execution, excellence, efficiency, effectiveness and effectiveness), which permeate the metaprocesses of public procurement/contracting, starting from the planning until the evaluation of the materials/services received by the beneficiary public. Also, a set of recommendations was produced to the IFEs, for the implementation of the elaborated evaluation instrument.



**Keywords**: Public purchases; Federal educational institutions; Performance indicators; performance evaluation.


**LISTA DE GRÁFICO**

**S**

**Gráfico 1** - Número de matrícula nas IFEs nos anos de 2012 e 2020 21
**Gráfico 2** - Orçamento discricionário total do MEC e das IFEs, em bilhões de reais, e o percentual de relação do Orçamento das IFEs entre anos, referente ao período de 2012 a 2020 22
**Gráfico 3** - Quantidade de servidores que aceitaram participar da pesquisa por órgão público 39
**Gráfico 4** - Percentual de IFEs que fazem uso de avaliação de desempenho nas aquisições/contratações. 44
**Gráfico 5** - Quantidade de IFES que empregam indicadores de desempenho em suas avaliações das aquisições/contratações 45
**Gráfico 6** - Opinião dos servidores das IFEs quanto ao atendimento das necessidades institucionais, pelas metodologias de avaliação adotadas 46
**Gráfico 7** - Percepção dos servidores acerca da adoção de indicadores de desempenho para avaliar os processos de aquisição/contratação 47
**Gráfico 8** - Cronologia de publicação dos artigos 51
**Gráfico 9** - Presença, nos artigos, das palavras-chaves da busca 52
**Gráfico 10** - Quantidade de artigos que apresentaram Indicadores 53
**Gráfico 11** - Principais áreas de atuação da Administração Pública que foram objetos de estudo nos artigos 53
**Gráfico 12** - Pontuações recebidas por cada indicador de desempenho na 1ª rodada do Método Delphi 66
**Gráfico 13** - Comparação das médias das 1ª e 2ª rodadas de consenso do Método Delphi 68
**Gráfico 14** - Nível de Consenso da 2ª rodada em comparação com o Nível de Consenso da 1ª rodada 69

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1** - Ilustração da Metodologia SMART 31
**Figura 2** - Posicionamento dos indicadores de desempenho na cadeia de valor 31
**Figura 3** - Estágios da pesquisa 34
**Figura 4** - Fluxo do processo de seleção dos artigos 35
**Figura 5** - Fluxo da aplicação do Método Delphi 41
**Figura 6** - Supressão dos indicadores mapeados com base nos critérios: redundância, escopo e especificidade 59
**Figura 7** - Categorização dos indicadores de desempenho e posicionamento na cadeia de valor 60

## LISTA DE QUADRO

**S**

**Quadro 1** – Questionamentos a serem realizados para nortear a avaliação de desempenho no setor público....28
**Quadro 2** - Atributos dos indicadores....29
**Quadro 3** - Indicadores de desempenho mapeados nas IFEs....478
**Quadro 4** - Autores e temáticas das pesquisas realizadas nas esferas municipal e estadual....544
**Quadro 5** - Indicadores encontrados na revisão de literatura....57
**Quadro 6** - Critérios usados na avaliação da aderência....60
**Quadro 7** - Indicadores desconsiderados na avaliação da aderência....61
**Quadro 8** - Reescrita dos indicadores....62
**Quadro 9** - Acórdãos do Tribunal de Contas da União que tratam de capacitação na área de compras, entre os anos de 2018 - 2022....63
**Quadro 10** - Indicadores que contemplam todos os atributos considerados relevantes, conforme Uchoa (2013)....63
**Quadro 11** - Indicadores de desempenho, por classificação, considerados mais pertinentes na 1ª rodada de consenso, suas médias e o nível de consenso....66
**Quadro 12** - Comentários dos especialistas, na 1ª rodada do Método Delphi, para os IND06 e IND15....67
**Quadro 13** - Comentários dos especialistas, na 2ª rodada do Método Delphi, para os IND03 e IND06....69
**Quadro 14** - Indicadores de desempenho desconsiderados após análise do Nível de Consenso da 2ª rodada....70
**Quadro 15** - Indicadores de desempenho considerados pertinentes....71
**Quadro 16** - Comentários atribuídos ao IND01 pelos especialistas ao longo das 3 rodadas....72
**Quadro 17** - Indicadores elencados para compor o instrumento de análise de desempenho....73
**Quadro 18** - Indicador de Economicidade....78
**Quadro 19** - Indicador de Excelência....78
**Quadro 20** - Indicador de Execução 01....79
**Quadro 21** - Indicador de Execução 02....799
**Quadro 22** - Indicador de Execução 03....799
**Quadro 23** - Indicador de Eficiência 01....80
**Quadro 24** - Indicador de Eficiência 02....80
**Quadro 25** - Indicador de Eficiência 03....81
**Quadro 26** - Indicador de Eficácia 01....81
**Quadro 27** - Indicador de Eficácia 02....82
**Quadro 28** - Indicador de Eficácia 03....82
**Quadro 29** - Indicador de Eficácia 04....82
**Quadro 30** - Indicador de Eficácia 05....82
**Quadro 31** - Indicador de Efetividade 01....83
**Quadro 32** - Indicador de Efetividade 02....83

**Quadro 33** - Plano de ação para capacitação sobre indicadores de desempenho em compras públicas.....84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---|---|
| ARP | Ata de Registro de Preços |
| ANDIFES | Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior |
| BID | Banco Interamericano de Desenvolvimento |
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CEFET | Centro Federal de Educação Tecnológica |
| CGU | Controladoria Geral da União |
| CPII | Colégio Pedro II |
| CONIF | Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica |
| COOP | Cooperativa |
| ENAP | Escola Nacional de Administração Pública |
| ENADE | Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes |
| ENEM | Exame Nacional do Ensino Médio |
| EPP | Empresa de Pequeno Porte |
| FNDE | Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação |
| FORPLAD | Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior |
| FORPLAN | Fórum de Planejamento |
| IDEB | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica |
| IDH | Índice de Desenvolvimento Humano |
| IES | Instituições de Ensino Superior |
| IF | Instituto Federal |
| IFC | Instituto Federal Catarinense |
| IFCE | Instituto Federal do Ceará |
| IFEs | Instituições Federais de Ensino |
| IFRJ | Instituto Federal do Rio de Janeiro |
| IFSC | Instituto Federal de Santa Catarina |
| IFSertãoPE | Instituto Federal do Sertão Pernambucano |
| IFSP | Instituto Federal de São Paulo |
| IFPR | Instituto Federal do Paraná |
| IFTM | Instituto Federal do Triângulo Mineiro |
| IRP | Intenção de Registro de Preços |
| KPI | *Key Performance Indicators* |
| LAI | Lei de Acesso à Informação |
| ME | Microempresa |
| MEI | Microempreendedor Individual |
| MEC | Ministério da Educação |
| MPOG | Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão |
| ONG | Organização Não Governamental |
| PDI | Plano de Desenvolvimento Institucional |
| SAEB | Sistema de Avaliação da Educação Básica |

| | |
|---|---|
| SEGES/ME | Secretaria de Gestão do Ministério da Economia |
| SEI! | Sistema Eletrônico de Informações |
| SIAFI | Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal |
| SIPAC | Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos |
| SUAP | Sistema Unificado de Administração Pública |
| SRP | Sistema de Registro de Preço |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| UF | Universidade Federal |
| UFABC | Universidade Federal do ABC |
| UFAL | Universidade Federal de Alagoas |
| UFC | Universidade Federal do Ceará |
| UFCAT | Universidade de Catalão |
| UFES | Universidade Federal do Espírito Santo |
| UFGD | Universidade Federal da Grande Dourado |
| UFLA | Universidade Federal de Lavras |
| UFPB | Universidade Federal da Paraíba |
| UFPE | Universidade Federal de Pernambuco |
| UFRJ | Universidade Federal do Rio de Janeiro |
| UFRN | Universidade Federal do Rio Grande do Norte |
| UFSC | Universidade Federal de Santa Catarina |
| UFV | Universidade Federal de Viçosa |
| UFVJM | Universidade Federal dos Vales Jequitinhonha e Mucuri |
| UNB | Universidade de Brasília |
| UNIFESP | Universidade Federal de São Paulo |

**SUMÁRIO**


1 INTRODUÇÃO 16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 19
1.2 OBJETIVOS 20
1.2.1 Objetivo Geral 20
1.2.2 Objetivos Específicos 20
1.3 JUSTIFICATIVA 20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO 24
2 REFERENCIAL TEÓRICO 25
2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 25
2.1.1 Avaliação de Desempenho na Administração Pública 27
2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO 29
3 METODOLOGIA 33
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 33
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 34
3.2.1 Conhecer contexto das Compras Públicas nas IFEs e Identificação de Indicadores de desempenho utilizados 34
3.2.2 Identificação de indicadores de desempenho na literatura 36
3.2.3 Avaliar a aderência dos indicadores 38
3.2.4 Avaliar a pertinência e definir os indicadores 38
4 ANÁLISE SITUACIONAL DO CAMPO PESQUISADO E ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO 43
4.1 CONHECIMENTO DO CONTEXTO DAS COMPRAS PÚBLICAS NAS IFEs 43
4.2 IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA LITERATURA 51
4.3 AVALIAÇÃO DA ADERÊNCIA DOS INDICADORES ANTERIORMENTE IDENTIFICADOS 59
4.4 AVALIAÇÃO DA PERTINÊNCIA DOS INDICADORES DESEMPENHO 64
4.5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS 73
5 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO RESULTANTE E RECOMENDAÇÃO 76
5.1 ORIENTAÇÕES GERAIS 76
5.2 FICHAS ORIENTADORAS 78
5.2.1 Indicador de Economicidade 78

5.2.2 Indicador de Excelência 78
5.2.3 Indicadores de Execução 79
5.2.4 Indicadores de Eficiência 80
5.2.5 Indicadores de Eficácia 81
5.2.6 Indicadores de Efetividade 83
5.3 PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO 84
CONSIDERAÇÕES FINAIS 86
REFERÊNCIAS 89
APÊNDICES 99
Apêndice A: Situação das Instituições Federais de Ensino quanto a realização de análise de desempenho 99
Apêndice B: Metas definidas pelas IFEs 102
Apêndice C: Avaliação de aderência 104
Apêndice D: Comentários dos especialistas na avaliação de pertinência 108

# 1 INTRODUÇÃO

O trabalho aqui desenvolvido versa sobre avaliação de desempenho das Instituições Federais de Ensino (IFEs), em seus processos de compras, tendo em vista a essencialidade das aquisições e contratações para prestação de serviços públicos. E como advoga Cittadin (2011), para a busca da qualidade na educação se faz necessário também realizar ações de gestão, com base em modelos adequados, que garantam a continuidade dos serviços.

Nesta pesquisa, considerou-se como IFE as entidades hierarquicamente vinculadas ao Governo Federal, responsáveis pela oferta de atividades de ensino, o que abrange as instituições atuantes no ensino superior (com exceção dos hospitais universitários) e aquelas que ofertam educação profissional, científica e tecnológica, como órgãos dotados de autonomia administrativa, patrimonial e financeira, sendo, portanto, responsáveis pelas suas compras.

Ressalta-se que as compras governamentais vão além de meros procedimentos formais para cumprimento de legislação nas aquisições e contratações. A essa função administrativa está atrelada uma política que envolve questões relacionadas à (i) garantia de prestação dos serviços públicos, (ii) geração de emprego, (iii) desenvolvimento local e (iv) atingimento de eficiência (RIBEIRO; INÁCIO JUNIOR, 2019), que devem, necessariamente, ser envolvidas em sua totalidade.

O procedimento administrativo de compras públicas causa impacto no atendimento das necessidades da população, visto que é por meio de tal procedimento que instituições públicas adquirem os equipamentos e suprimentos necessários para a prestação dos seus serviços. Serviços esses que dependem da qualidade das aquisições e contratações realizadas (NISHIYAMA, 2016; VIANA; ALENCAR, 2011).

Nishiyama (2016) reforça que a falta de eficiência no aprovisionamento dos insumos necessários pode acarretar efeitos negativos e consequências diretas para a prestação dos serviços públicos. Corroborando esse entendimento, Ensslin *et al*. (2014) advogam que os resultados do processo de aquisições e contratações refletem na qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados.

Diante disso, para que as compras supram a necessidade de serviços públicos, com o devido propósito, em quantidade, qualidade, tempo, local e preço

certos, faz-se necessário que, como recomendado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), no Acórdão n.º 1.545/2016, seja lançado mão de uma gama de mecanismos, estratégias e atos gerenciais, com vistas a realizar avaliação, direcionamento e monitoramento, isto é, que seja exercida a governança das aquisições, de forma a agregar valor ao negócio organizacional.

Por ser uma área que conta com a atuação de diversos *stakeholders,* intra e extraorganizacionais, as compras públicas, no entendimento de Terra (2018), devem ser vistas por meio de uma ótica multidimensional, que sofre impactos de fatores ligados a questões de governança pública assim como de operacionalização. Desse modo, o autor considera que a área de compras está envolta em uma complexidade que a faz enfrentar desafios e ter oportunidades de desenvolvimento.

Na mesma linha de entendimento de Terra (2018), Martin e Alt (2001) afirmam que essa ótica multidimensional permite que as compras públicas passem a ser vistas de forma interrelacionada, entre os setores da organização, e exercendo influência, ao passo que também se deixa influenciar, no processo decisório estratégico. Assim, no entendimento de Baily *et al*. (2000), a área de compras deixa de ser entendida apenas como um setor que recebe os pedidos, passando a ser configurado como mais proativo.

Esses entendimentos denotam que a gestão das compras públicas, sendo focalizada de forma estratégica, exige um olhar para todo o ciclo das aquisições/contratações, a fim de visualizar desafios, obstáculos e possibilidades. E tudo isso é fator determinante sobre a qualidade e eficiência do gasto público (COSTA; TERRA, 2019).

Nesse sentido, as entidades governamentais têm buscado mecanismos para a otimização das aquisições e contratações, visando aumentar a eficiência, a transparência e o controle dos gastos (SILVA, 2019), trazendo para a Administração Pública a necessidade de autoavaliação, mediante seu processo de compras públicas, e realizar procedimentos que ajudem a reduzir custos e contribuam para maior celeridade em respostas satisfatórias às necessidades coletivas.

E por conta das mudanças advindas do avanço das novas tecnologias, além da crescente pressão dos órgãos de controle e da sociedade por eficiência e transparência, o setor de compras públicas tem sofrido transformações no sentido de buscar redução dos custos das transações, bem como de melhorar a tomada de

decisão, fatores que implicam diretamente em como as ações do governo afetarão o corpo social (ENSSLIN *et al*., 2014).

Isso tem acentuado a importância do uso de ferramentas que auxiliem no controle e divulgação dos resultados, assim como tem instigado gestores públicos e pesquisadores na proposição de técnicas capazes de avaliar o desempenho, como também, de apoiar a tomada de decisão e facilitar a prestação de contas à sociedade, com vistas à busca pelo aumento da eficiência pública (BROWN; POTOSKI, 2006; NISHIYAMA, 2016; LAMOGLIA; OHAYON; MARQUES, 2020)

Serra, Carvalho e Costa (2007) defendem que a demanda pela boa gestão dos recursos públicos gera a necessidade da avaliação do desempenho organizacional e mensuração do valor entregue nos serviços prestados, de forma a aprimorá-los, eliminando o desperdício desses recursos e a realização de atividades desnecessárias. E, em complemento, Hefetz e Warner (2004) elucidam que a adoção de sistemas de monitoramento de desempenho é de fundamental importância para se obter sucesso nas contratações públicas.

Para Biulchi e Pauli (2012), embora a avaliação de desempenho seja um assunto bastante corriqueiro nas organizações, ainda está em processo de implantação em alguns órgãos públicos, devido a problemas e resistência. Os autores ainda reforçam a necessidade de tais órgãos se adaptarem a paradigmas administrativos privados, na busca da prestação de serviços de qualidade, assim como de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade das atividades realizadas.

Contudo, a avaliação de desempenho não pode ter um fim em si mesma, deve servir de base para gerar informações que auxiliarão no processo de tomada de decisão, e o uso de indicadores, nessa análise, será útil para produzir os dados necessários para o acompanhamento da evolução da gestão (BRASIL, 2012). Nesse sentido, Benício, Rodopoulos e Bardelha (2015) reforçam que técnicas para mensurar a eficiência dos órgãos prestadores de serviços públicos, principalmente de saúde e educação, podem se tornar um mecanismo útil na estruturação de políticas voltadas para a eficiência do gasto público.

Nesse diapasão, esta pesquisa objetivou elaborar um instrumento de avaliação de desempenho, com uso de indicadores, com vistas a subsidiar os gestores de compras das IFEs na análise do processo de compras institucional, para contribuir no processo de tomada de decisão, na busca pela eficiência do uso dos

recursos públicos, bem como para prestar contas à sociedade dos resultados alcançados com esse gasto.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Lei Federal nº14.129/2021, recentemente lançada, que regulamenta acerca de instrumentos que contribuam para o aumento da eficiência da gestão pública, trazendo, dentre as suas diretrizes, a simplificação do relacionamento do poder público com a sociedade por meio do Governo Digital, alerta para a transparência e monitoramento da qualidade dos serviços prestados, incentiva a participação desse corpo social no controle e fiscalização e traz o dever de os gestores públicos prestarem contas, acerca do uso de recurso público, à população.

Atrelada à Lei de Acesso à Informação (nº12.527/2011) e à Lei nº13.460/2017, tratando, essa, acerca das diretrizes da participação popular no acompanhamento e avaliação dos serviços prestados, a Lei nº14.129/2021 demonstra uma maior necessidade de que os dados relacionados ao uso dos recursos públicos estejam ao acesso dos cidadãos, de forma clara e compreensível, para que ocorra o controle e fiscalização necessários, atendendo assim aos anseios da sociedade civil por mais transparência e exigindo dos gestores o uso de ferramentas que demonstram à sociedade a qualidade do gasto público.

Conforme Nobre Parente *et al.* (2019), o uso de recursos públicos de forma indiscriminada resulta em perda de eficiência e provoca disfunções na instituição. Em complementaridade, Benício, Rodopoulos e Bardelha (2015) afirmam que o monitoramento da eficiência do uso dos recursos financeiros públicos resulta em um mecanismo de controle de despesa de forma congruente, por parte dos gestores públicos.

Dada a relevância das aquisições e contratações públicas para prestação de serviços que atendam aos anseios da sociedade (ENSSLIN *et al*., 2014), entende-se que, além de avaliação do desempenho para um melhor processo decisório, também há a necessidade de demonstrar para os órgãos de auditoria e controle e, principalmente, para a sociedade, que o gasto público está sendo realizado de forma adequada e responsável (OLIVEIRA, 2015).

Entrando em campo, quando do levantamento preliminar de informações, antecedendo a pesquisa ora apresentada, e buscando conhecer acerca do uso de

indicadores para avaliar o desempenho das IFEs, nos seus processos de aquisição e contratação, constatou-se que essa prática ainda não está tão disseminada nessas instituições, pois, de um total de 110 IFEs do Brasil, apenas 36 relataram realizar avaliação de desempenho dos processos de compras e, dessas, somente 25 disseram adotar indicadores de desempenho na metodologia.

Desse modo, diante da ausência de uma prática ampliada de avaliação, com o uso de indicadores, nos processos de aquisições/contratações que seja comum às Instituições Federais de Ensino, emerge o seguinte problema de pesquisa: como avaliar o desempenho das Instituições Federais de Ensino, nos seus processos de aquisições/contratações, para contribuir tanto para a tomada de decisões internas, como para prover informações confiáveis, relevantes e compreensíveis à sociedade?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um instrumento de análise de desempenho das Instituições Federais de Ensino, em seus processos de aquisições/contratações, que possa contribuir tanto para a tomada de decisão interna, como também para prover informações confiáveis, relevantes e compreensíveis à sociedade.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar metodologias de avaliação de desempenho e indicadores de desempenho utilizados pelas Instituições Federais de Ensino do Brasil;

b) Identificar indicadores de desempenhos, presentes na literatura, que tratam da avaliação de desempenho no serviço público;

c) Delimitar, a partir das avaliações de aderência e pertinência, um conjunto de indicadores para avaliação das compras públicas;

d) Elaborar o instrumento de análise de desempenho resultante dos indicadores delimitados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

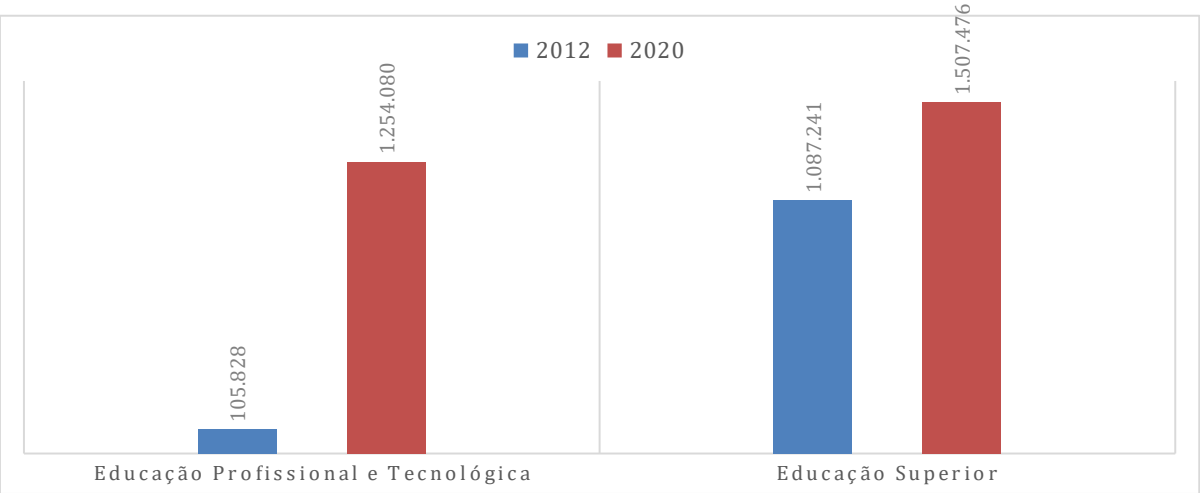
As Instituições Federais de Ensino tiveram, para o ano de 2021, conforme dados do Tesouro Gerencial, aproximadamente, R$7,4 bilhões de previsão orçamentária para as despesas de custeio e investimento, isto é, as chamadas

verbas discricionárias. Essas são executadas nas aquisições e contratações necessárias para o funcionamento do órgão, em obras e na assistência estudantil, conforme a autonomia administrativa da instituição (BRASIL, 2018).

Destaca-se que as compras das IFEs são relevantes, não apenas pelo volume orçamentário, mas também pela variedade e complexidade dos objetos adquiridos e contratados, quando comparados com outros órgãos que também compõem a Administração Pública.

De acordo com dados da Plataforma Nilo Peçanha e dos Censos da Educação Básica e Superior, a oferta dos serviços de educação profissional tecnológica e superior, nas IFEs, entre os anos de 2012 e 2020, aumentou cerca de 43,2%, passando de 1.193.069 alunos, em 2012, para 2.761.556 matrículas, em 2020, o que podem ser apreciado no detalhamento do gráfico 1.

**Gráfico 1** - Número de matrícula nas IFEs nos anos de 2012 e 2020




Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do INEP[1] (2012), INEP (2021), e PNP[2] (2021)

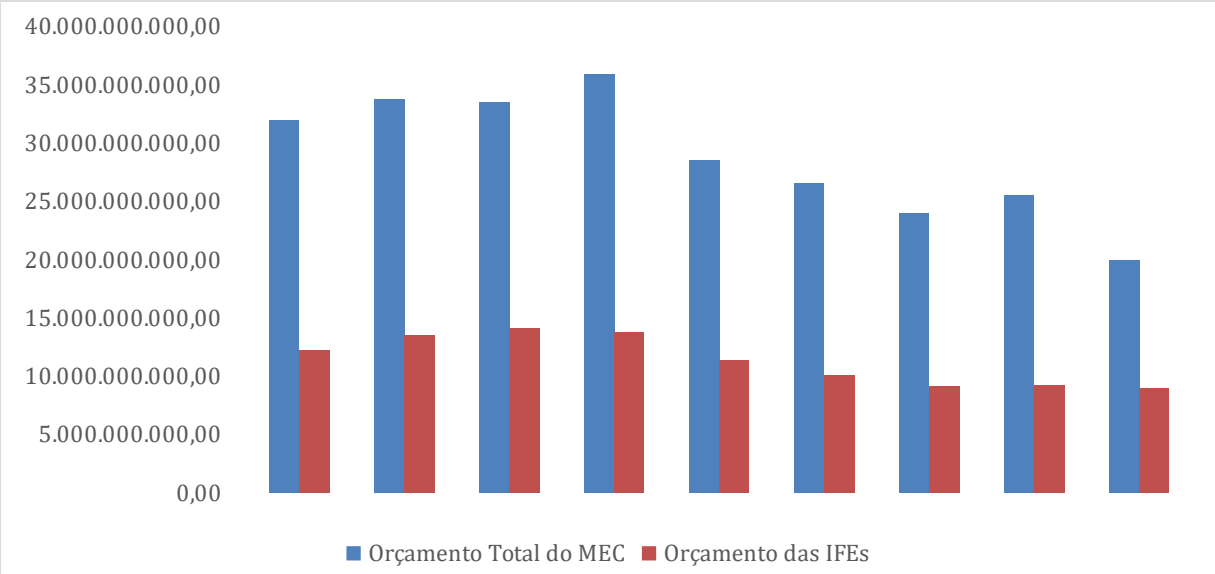
Insta mencionar que não foi só a quantidade de matrículas que aumentou no período de 2012 a 2020, o número de instituições também expandiu, por exemplo, foram criadas 9 Universidades Federais e mais de 200 *Campi* dos Institutos Federais no ínterim (Tesouro Nacional, 2021; CONIF, 2022).

Na contramão da ampliação da oferta de ensino federal, está o orçamento destinado ao Ministério da Educação e, mais especificamente, o das IFEs que, a partir do ano de 2015, começou a sofrer reduções, tendo o maior percentual de diminuição no ano de 2016 (quando comparado com seu anterior), com cerca de 17,7%. E embora tenha havido um aumento de 1,28% em 2019 (na relação com o

1 Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)
2 Plataforma Nilo Peçanha (PNP)

valor liberado para 2018), o orçamento previsto para as IFEs em 2020 foi, aproximadamente, 26% menor que os recursos orçamentários disponibilizado em 2012, como pode ser apreciado no Gráfico 2. Tal fato demonstra a imperiosidade de uma melhor análise da forma como os recursos estão sendo investidos.

**Gráfico 2** - Orçamento discricionário total do MEC e das IFEs, em bilhões de reais, referente ao período de 2012 a 2020




Fonte: Elaborado pela autora com base no SIAFI (Tesouro Nacional)

Nesse sentido, Magalhães *et al.* (2010) discorrem que, com o crescimento dos serviços de educação federal e a insuficiência dos recursos para o atendimento das demandas sociais, informações acerca da qualidade dos gastos institucionais podem contribuir para o autoconhecimento da organização por meio da avaliação acerca do realizado em comparação aos padrões e valores preestabelecidos, tornando-se fator importante para gestores, políticos e sociedade, dada a primordialidade dos investimentos em educação para o desenvolvimento social e econômico em um país.

Estudo realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) revelou que, devido à ineficiência do gasto público no Brasil, há uma perda de US$ 68 bilhões, por ano, por meio de programas e projetos voltados para as compras públicas, a gestão de pessoas e a transferência de recursos. Tal estudo recomenda, dentre outras ações, o fortalecimento dos sistemas de compras governamentais com vistas a promover a eficiência do gasto público (OLIVEIRA, 2019).

Embora existam movimentos sociais que tratam da qualidade do gasto público, como o Observatório Social do Brasil, que monitora as compras públicas

municipais, a Operação Serenata de Amor, que fiscaliza os gastos públicos por meio de inteligência artificial, a ONG Transparência Brasil, que tem como missão a promoção de transparência e controle social do setor público, e a associação Auditoria Cidadã da Dívida, que busca fiscalizar a dívida pública do Brasil, tanto a interna como a externa - em todos os níveis de governo -, há uma disponibilidade reduzida de ferramentas setorizadas que contribuam com as ações dessas entidades.

Ressalva-se que, na literatura nacional, conforme revisão realizada,há pesquisas acerca da avaliação de desempenho das compras públicas, das quais destacam Ensslin *et al*. (2014), Cunha, Dutra e Binotto (2016) e Araújo, Matos e Ensslin (2020), que tratam, respectivamente, de revisão de literatura com mapeamento de periódicos, artigos e palavras-chave acerca do tema; de avaliação dos serviços de licitações municipais; e de revisão de literatura que resultou em uma agenda de pesquisa, tanto para o “meio acadêmico” quanto para o “meio gerencial”.

Além desses, ainda há o trabalho de Sano e Montenegro Filho (2013), que trata da avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, apresentando 7 “métodos de avaliação de desempenho na gestão pública”, dentre eles o Sistema de Indicadores. E o de Gomes, Leal e Assis (2013), que também usa as mesmas categorias do desempenho para definir indicadores para pequenos municípios. Assim, não se percebeu nenhum estudo que tenha proposta similar à desta pesquisa, como análise de desempenho em compras públicas, considerando-se, além do 3 E’s da dimensão de resultados, estudados pelos autores supracitados, os E’s da dimensão de esforços: economicidade, excelência e execução, como iniciativa que contribui com as melhorias do processo de aquisição e contratação das IFEs.

Diante disso, esta pesquisa, buscou elaborar um instrumento de análise de desempenho das IFEs, nos seus processos de aquisições e contratações, que poderá servir como ferramenta de gestão para os gestores públicos avaliarem as práticas relativas a essa área, gerando subsídios para um melhor processo decisório, em busca da eficiência do uso dos recursos financeiros públicos, bem como, poderá prover a sociedade com informações confiáveis e relevantes, sendo, portanto, de grande relevância para a gestão pública.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estruturação deste trabalho se dá em quatro capítulos, além deste introdutório, com a seguinte distribuição:

No Capítulo 2, com intuito de embasar as discussões e conclusões, expõe-se o referencial teórico, iniciando-o com o conceito de avaliação de desempenho, seguido da caracterização do uso de indicadores de desempenho no serviço público.

No Capítulo 3, apresentou-se os procedimentos metodológicos abordados na condução da pesquisa, por meio da apresentação dos métodos e técnicas usados para atingir os objetivos desta.

No Capítulo 4, expôs-se a análise dos dados obtidos, apresentados conforme cada estágio desta pesquisa.

No Capítulo 5, apresentou-se o instrumento de análise de desempenho, com as recomendações de uso, seguida do capítulo de Considerações Finais.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, evidencia-se a fundamentação teórica deste trabalho, em que se trata do conceito de avaliação de desempenho, adentrando no cenário da realização de tal prática na Administração Pública, e aborda-se sobre indicadores de desempenho também na seara pública.

## 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A eficiência da tomada de decisão é fator básico para que a organização obtenha sucesso nas ações gerenciais. É pressuposto que, no processo de tomada de decisão, sejam identificadas as alternativas cabíveis para determinada situação e escolhida a que melhor se aplica. Para isso, o gestor deve (i) captar informações acuradas; (ii) elidir dúvidas; (iii) realizar avaliação de modo racional e lógico (GRIFFIN, 2007).

Tais fatores enfatizam a necessidade de utilizar técnicas capazes de monitorar, assim como, de medir o desempenho da organização para que se obtenha a qualidade e a diligência nas informações necessárias ao processo de tomada de decisão, reforçando assim a aplicação da avaliação de desempenho organizacional (GALVÃO, CORRÊA e ALVES, 2011).

A compreensão do que vem a ser avaliação de desempenho dar-se-á por meio de um modelo causal em que haja a descrição de como as atuais ações têm influência nos resultados futuros, considerando que desempenho é um evento dinâmico e formado por um conjunto de parâmetros complementares, que descreve como se dá a obtenção do resultado esperado (LEBAS; EUSKE, 2002).

Acerca disso, o Tribunal de Conta da União (BRASIL, 2000) reforça que dados apresentados de forma isolada não demonstram o desempenho da instituição. Devido às informações sobre desempenho terem caráter essencialmente comparativo, os dados obtidos por meio da análise devem ser cotejados com metas ou padrões, previamente determinados, ou, ainda, com os resultados obtidos em análises pregressas.

Assim, Dutra (2003) assevera que a avaliação de desempenho consiste em valorar o que a organização conceitua como importante, detectando o nível de desempenho em que se encontra, na relação com seus objetivos e metas, e, a partir

desse ponto, implementando as melhorias necessárias para atingi-los. E Halachmi (2005) reforça que a melhoria no desempenho das organizações não ocorre ao acaso, precisando do auxílio de ferramentas ou instrumentos.

Guimarães, Nader e Ramagem (1998) destacam que as organizações necessitam de técnicas de avaliação de desempenho para se manterem competitivas e sustentáveis, visto que, por meio dessa análise se busca a requalificação e o revigoramento para a sobrevivência em situações turbulentas. Esse tipo de avaliação é, portanto, uma ferramenta de cunho estratégico desenvolvida nas modernas organizações.

Reforçando a ideia de melhoria, Petri (2005) salienta que a instituição de técnicas de medição e de avaliação de desempenho contribui diretamente para o processo de aperfeiçoamento. Reforça, também, que essas técnicas devem buscar mensurar, dentre outros, fatores de eficiência, eficácia e efetividade.

Nishiyama (2016), semelhantemente, destaca que a essência da avaliação de desempenho está no fato de a organização medir seu desempenho para corrigir erros, melhorar atividades e, assim, ter competência para concretizar os objetivos estratégicos. O autor ainda acentua que, se o desempenho de uma organização não pode ser medido, não há possibilidade de melhorá-lo. Desse modo, quando não há uma conexão das medidas de desempenho com a estratégia organizacional, resta a possibilidade de que os objetivos não sejam alcançados (BRAAM e NIJSSEN, 2004).

Nesse sentido, Dutra (2003) advoga que medidas de desempenho dão aos gestores suporte para (i) informar aos colaboradores acerca das metas que se pretende alcançar; (ii) obter informações sobre o desenrolar das atividades na organização; (iii) detectar pontos fracos no desempenho; (iv) dar feedback sobre o desempenho dos colaboradores; (v) recompensar colaboradores com bom desempenho; e (vi) tomar decisões, baseadas em informações concretas e que possam ser justificadas de forma transparente.

É importante reforçar que não existe um modelo de avaliação para ser usado de forma indiscriminada, como se todas as organizações tivessem o mesmo padrão e/ou que houvesse a pretensão de avaliar as mesmas questões em todos os lugares. Assim, para que a avaliação seja bem-sucedida deve, pois, respeitar a cultura de cada organização, buscando conhecer o que será avaliado, como a

avaliação ocorrerá e a forma que o gerenciamento interno será conduzido. (IGARASHI *et al*., 2007).

### 2.1.1 Avaliação de Desempenho na Administração Pública

As organizações públicas estão passando por redefinições em suas estruturas, saindo daquela concepção extremamente tecnicista, burocrática e racional, e tornando-se mais enxutas, coadunando assim com as exigências por mais qualidade na entrega dos serviços à sociedade, que não são condizentes com os ideais da velha burocracia (LOTTA, 2002).

Mediante essa exigência por renovação, o uso de instrumentos de avaliação de desempenho passou a fazer parte da gestão das organizações públicas com foco na mudança das estruturas burocráticas para ambientes flexíveis, objetivando o aumento da eficiência e a garantia da qualidade dos serviços públicos prestados (GUIMARÃES, 2000).

Goh (2012) enfatiza que a avaliação de desempenho contribui para que os gestores públicos possam definir os objetivos e indicadores para melhorar a performance das organizações, assim como, desenvolve um ponto central para que problemas relativos à prestação de contas à sociedade e, por conseguinte, à transparência, possam ser solucionados.

Nesse mesmo sentido, Nishiyama (2016) reforça que, além de úteis para os gestores, os instrumentos de avaliação de desempenho podem ser tornar proveitosos para a sociedade, como ferramenta de controle da gestão pública, mas que, para isso, devem ser desenvolvidas de forma a estimular o interesse da população.

Catelli e Santos (2004) acentuam que, devido à questão de a avaliação da gestão pública estar se tornando preocupação da sociedade, por intermédio de estímulos emitidos pelos meios de comunicação acerca de planos e políticas das entidades governamentais na entrega de serviços que garantam a qualidade de vida da população, os gestores são demandados a aplicarem os recursos financeiros públicos de forma a atender, efetivamente, as necessidades dessa sociedade.

Desse modo, Catelli e Santos (2004) ainda destacam que a avaliação de desempenho, na gestão pública, orienta para ações que não se reduzem à mera

execução orçamentária ou à quantidade de serviços realizados, mas que focam no processo de aprimoramento que gera a criação do valor entregue à sociedade.

Behn (2003), ao descrever as funções da avaliação de desempenho, apresentou os questionamentos que os gestores públicos podem fazer para analisar a *perfomance* das suas instituições (Quadro 1).

**Quadro 1** – Questionamentos a serem realizados para nortear a avaliação de desempenho no setor público

| Função | Descrição |
|---|---|
| Avaliar | Como está o desempenho da minha instituição? |
| Controlar | Como posso garantir que estejam fazendo a coisa certa? |
| Orçar | Em quais programas, serviços ou projetos minha instituição deve investir os recursos financeiros? |
| Motivar | Como posso motivar os servidores, interessados e cidadãos para fazerem o que é necessário para melhorar o desempenho? |
| Promover | Como posso convencer os órgãos de controle, os legisladores, as partes interessadas e a população em geral de que minha instituição está fazendo um bom trabalho? |
| Celebrar | Que realizações institucionais são dignas de celebração? |
| Aprender | O que está funcionando e o que não está? |
| Melhorar | O que exatamente deve ser feito para melhorar o desempenho? |

Fonte: Tradução livre de Behn (2003)

Os questionamentos de Behn reforçam que a relevância do processo de avaliação de desempenho está no fato de que sem autoconhecimento e autoconsciência não se pode fazer planejamento para o desenvolvimento da organização. Mas para que isso ocorra, o gestor deve compreender a importância da interpretação dos resultados gerados na avaliação, para utilizá-los no apoio à tomada de decisão (LOBATO *et al*., 2019).

Contudo, Kanji e Sá (2007) declaram que podem ser criadas barreiras ou inércia, por parte dos gestores públicos, na utilização da avaliação de desempenho no setor público, devido essa metodologia evidenciar sucesso ou fracasso, o que leva a atitude defensivas. E reforça que, para o combate de tais situações, deve ser adotada uma cultura organizacional que incentive o desenvolvimento de ações inovadoras e de cooperação.

Assim, os gestores devem ser avaliados em aspectos que possam ser por eles controlados, sem serem admitidas transferências de responsabilidade para outras áreas, possibilitando uma maior controlabilidade das decisões tomadas, o que é fundamental para a avaliação de desempenho (CATELLI; SANTOS, 2004).

## 2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO

Após a definição, pela organização, do que será avaliado e como o processo ocorrerá, torna-se importante monitorar o desenvolvimento das ações para que se atinja o objetivo almejado. E, partindo desse ponto, surge a necessidade de medir o desempenho da organização por meio de indicadores, para que se possa simbolizar a evolução em parâmetros mensuráveis (BRITO, ALMEIDA e BRITO, 2016).

Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) definem indicador como uma medida quantitativa ou qualitativa utilizada para obter informações acerca dos elementos que estruturam o objeto a ser observado. Isto é, uma ferramenta metodológica pela qual se informa empiricamente sobre a evolução desses elementos.

A medição sistemática do desempenho permite à organização intervir rapidamente quando da ocorrência de oscilações entre o planejado e o realizado, baseando-se em informações confiáveis. As informações obtidas permitem avaliar a performance da organização no tocante às atividades desenvolvidas pela equipe e ao trabalho da gestão, dando subsídio para a tomada decisão e execução de ações para melhorar o desempenho organizacional (UCHOA, 2013; FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIFICAÇÃO, 2018).

De acordo com Ho *et al.* (2000), os indicadores de desempenho podem também ser usados para realizar comparações, tanto intraorganizacional como entre organizações, uma vez que permite a construção de uma base comum de informações que possibilitam realizar estudos comparativos e, por meio de *benchmarking,* fornecer os meios para que as melhorias sejam realizadas.

Para a Fundação Nacional de Qualificação (2018), o sistema de indicadores de desempenho funciona como instrumento capaz de conduzir os indivíduos para atingir os objetivos organizacionais. Desse modo, essas medidas devem estar alinhadas ao planejamento estratégico da organização, comunicando-se com os objetivos e os fatores críticos de sucesso.

Na administração pública, os indicadores de desempenho são considerados ferramenta de planejamento e de controle, pois favorecem a atuação em três vertentes: na própria organização, com a clareza acerca dos objetivos que se deseja alcançar e como as atividades estão sendo conduzidas, como também no fomento do processo organizacional de aprendizagem; na relação com a sociedade, contribuindo para a transparência do uso dos recursos públicos e dos resultados

alcançados; e perante os órgãos de controle externo, contribuindo com a auditabilidade do ambiente (BRASIL/TCU, 2011).

Desse modo, o principal objetivo dos indicadores na administração pública é dotar os gestores de informações seguras, precisas e oportunas. Assim, para a construção de um sistema de medição que contribua de fato para a compreensão dos resultados, faz-se necessária a aproximação dessa metodologia de elaboração com a realidade dos gestores públicos (BRASIL/MPOG, 2012).

Conforme a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2001), como os indicadores são usados com diversas finalidades, faz-se necessária a definição de critérios para selecioná-los. Assim, tal Organização, nos seus trabalhos, usa como critérios (i) relevância da política e utilidade para os usuários; (ii) solidez analítica; (iii) mensurabilidade.

Já o antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2012) considera que os indicadores devem apresentar atributos que podem ser classificados entre essenciais e complementares, sendo o primeiro grupo referente às propriedades que sempre devem ser escolhidas, e o segundo, às características que podem ser analisadas mediante análise *trade-off,* conforme Quadro 2:

**Quadro 2** - Atributos dos indicadores

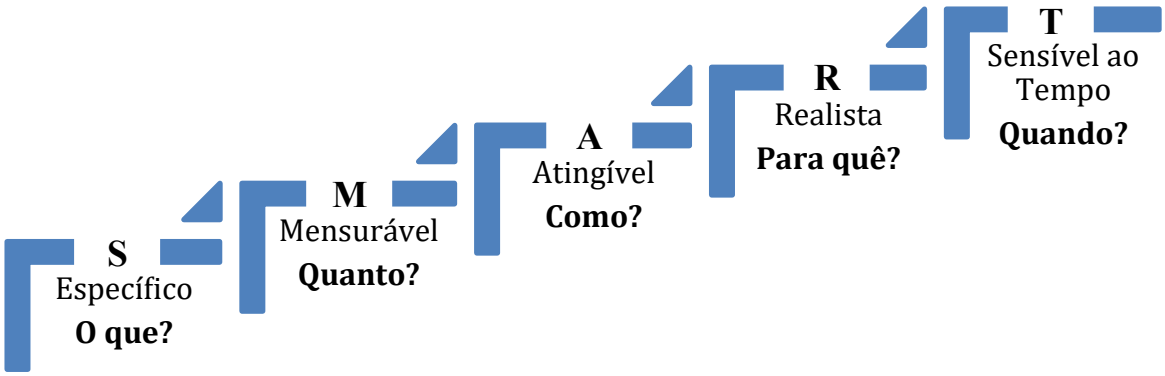
| Grupo | Atributos | Descrição |
|---|---|---|
| Essenciais | Utilidade | Basear-se nas necessidades dos decisores |
| | Validade | Representar a realidade que se deseja medir e modificar |
| | Confiabilidade | Ter origem em fontes confiáveis |
| | Disponibilidade | Dados devem ser de fácil acesso |
| Complementares | Simplicidade | De fácil obtenção, construção, manutenção e comunicação |
| | Clareza | Que esteja adequadamente documentado |
| | Sensibilidade | Refletir tempestivamente as mudanças das intervenções realizadas |
| | Desagregabilidade | Representação regionalizada de dados demográficos |
| | Economicidade | Ser obtido a baixo custo em relação aos benefícios proporcionado |
| | Estabilidade | Capacidade de estabelecer séries históricas estáveis |
| | Mensurabilidade | Capacidade de mensuração com maior precisão possível |
| | Auditabilidade | A boa aplicação das regras pode ser verificada por qualquer pessoa |

Fonte: BRASIL/MPOG (2012)

Nesse mesmo sentido, Shahin e Mahbod (2007) reforçam que os indicadores devem ser baseados em parâmetros que os tornem adequados para futuras análises, e afirma ainda que, na literatura os critérios mais adotados são os da metodologia SMART *(Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time Sensitive*),

usada para definir metas e objetivos, e que será mais bem detalhada na imagem abaixo:

**Figura 1** - Ilustração da Metodologia SMART




Fonte: Traduzido e adaptado de Shahin e Mahbod (2007)

Assim, os critérios que determinam as metas dos indicadores devem ser o mais específico possível, tendo em vista a facilidade de identificar o responsável pela conquista. A mensurabilidade ajuda a determinar quanto ao alcance dos objetivos. A alcançabilidade se dá pela definição de metas exequíveis, assim como, da adequação ao trabalho que está medindo. E o fator tempo determinará o período pelo qual será avaliada a evolução acerca do indicador (SHAHIN; MAHBOD, 2007).

**Figura 2** - Posicionamento dos indicadores de desempenho na cadeia de valor

Fonte: Adaptado de ENAP, 2021; Martins e Marini, 2010.

De acordo com o posicionamento dos indicadores de desempenho na cadeia de valor, conforme Figura 2, esses podem ser classificados em (i) indicador de economicidade, que mede a quantidade de recursos obtidos ou usados com maior economia possível; (ii) indicador de execução, que se refere ao quantitativo de entregas realizadas; (iii) indicador de excelência, que avalia a conformidade com os

padrões de qualidade estabelecidos; (iv) indicador de eficiência, que mensura a relação entre o serviços prestados e os recursos gastos; (v) indicador de eficácia, que verifica o quanto de serviço realizado dentro da totalidade necessária; e (vi) indicador de efetividade, que analisa o impacto causado pelas ações na entrega de valor social (BRASIL, 2009; UCHOA, 2013; MOTA, 2021).

E, em decorrência dessa classificação baseada na cadeia de valor, ainda podem ser considerados como indicador de esforço ou de resultado, em que o primeiro verifica o alcance dos objetivos, e o segundo está ligado aos fatores críticos de sucesso, aferindo se os planos de ação estão sendo cumpridos. A vantajosidade dessa diferenciação está no fato de que só podem ser considerados resultados aqueles resultantes das práticas de gestão. É importante considerar que sistemas de medição que contemplam apenas uma das dimensões refletem que ou há uma preocupação maior com os meios em detrimento dos resultados, ou há desconexão entre estratégias, meios e resultados (UCHOA, 2013).

Contudo, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (2018) elucida que o conjunto de indicadores deve considerar diferentes maneiras de obter as informações acerca do desempenho da organização, que pode incluir tanto a observação dos dados analisados, como o compartilhamento de experiências e de impressões interpessoais, visto que são uma conjuntura da realidade que está sendo avaliada. Assim como alerta que, nas instituições públicas, a implantação de sistemas de medição de desempenho com indicadores deve servir para a expansão da capacidade de prestação de serviços com qualidade para a sociedade.

# 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentado o percurso metodológico percorrido para o desenvolvimento da pesquisa; assim, esta seção está dividida em duas partes: (i) classificação da pesquisa; e (ii) procedimentos metodológicos.

## 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Hakim (2000), comparando um projeto de pesquisa a um projeto de arquitetura de um prédio, enfatiza que, se ambos forem bem elaborados, a execução tende a ser bem-feita, e discorre que a maneira como o pesquisador projeta a sua pesquisa depende de suas próprias preferências, sua filosofia de pesquisa e suas ideias sobre a estratégia mais apropriada de métodos para realizá-la. A analogia de Hakim demonstra a relevância do delineamento metodológico de uma pesquisa.

Nesse mesmo sentido, Lakatos e Markoni (2006) defendem que a definição das técnicas e métodos da pesquisa científica depende de aspectos voltados à natureza e ao objeto de estudo, aos recursos a serem empregados, dentre outros elementos necessário à investigação. As autoras também dissertam que dificilmente se utiliza técnica ou método únicos, mas sim, os necessários ou adequados ao estudo em questão, e que, em geral, há a combinação de métodos.

Esta pesquisa, na medida em que visa a elaboração de um instrumento para utilização prática de gestores de compras públicas, assume a filosofia pragmática que, segundo Kronmeyer (2019), dá maior importância aos resultados das ações do que a princípios e pressupostos. E nessa mesma toada do resultado prático, quanto à natureza da pesquisa, considera-se aplicada.

Quanto à abordagem do problema, é qualitativa, visto que se buscou analisar como avaliar o desempenho das Instituições Federais de Ensino, nos seus processos de aquisições/contratações, coadunando com o exposto por Richardson (1999), quando relata que essa abordagem é adequada no entendimento da natureza de fenômenos sociais.

Quanto aos procedimentos de coleta, que resultaram em dados primários e secundários, nos estágios de conhecimento do contexto das compras públicas nas IFES e avaliação de pertinência, utilizou-se de métodos de natureza qualitativa e quantitativa, com levantamento e pesquisa documental; na identificação de

indicadores na literatura, o método foi de natureza quantitativa, com revisão bibliográfica; e para avaliação de aderência, lançou-se mão de método qualitativo, baseando-se em instrumento definido na literatura.

Quanto ao campo prático, cabe explicitar que esta pesquisa se desenvolveu no âmbito das 110 Instituições Federais de Ensino brasileiras, especificamente, abordando seus processos de compras. Adentrando, de certa forma, também no Ministério da Economia, com a participação de servidores no quadro de especialistas da avaliação de aderência.

Nas próximas sessões, será abordado de forma detalhada todo o delineamento aqui apresentado, de acordo com cada estágio definido para esta pesquisa.

## 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo foram desenvolvidos os seguintes estágios como estratégia metodológica (Figura 3):

**Figura 3** - Estágios da pesquisa

Fonte: Dados da Pesquisa

Tais estágios serão apresentados nas sessões a seguir, demonstrando como aconteceu o desenvolvimento da pesquisa.

### 3.2.1 Conhecer contexto das Compras Públicas nas IFEs e Identificação de Indicadores de desempenho utilizados

A pesquisa foi iniciada, após aprovação do Comitê de Ética de Pesquisa, por meio do contato com as IFEs, a fim de se obter informações acerca do uso de metodologias de avaliação dos seus processos de aquisição/contratação. Para isso, fez-se o uso de diferentes recursos, como aplicação de questionários eletrônicos, envio de correio eletrônico, envio de solicitação de acesso à informação via Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação – Fala.BR, e consulta a documentos institucionais, com vistas a atingir, na totalidade, as 110 Instituições Federais de Ensino presentes no país.

Inicialmente, foram extraídas informações de questionário eletrônico, semi-aberto, aplicado entre os meses de março e junho de 2021, elaborado por esta pesquisadora para subsidiar o projeto de pesquisa, o qual passou por pré-teste com servidores de IFEs. O recurso metodológico interrogava, dentre outros pontos, sobre o uso de avaliação de desempenho dos processos de contratação/aquisição.

Responderam a esse instrumento de coleta de dados 111 servidores de 57 IFEs, sendo 32 de Ensino Superior e 25 de Ensino Técnico e Tecnológico, e, dentre elas, foi possível identificar 11 instituições que faziam o uso de alguma metodologia de avaliação das suas aquisições/contratações, as quais foram contatadas por e-mail, em julho de 2021, no sentido de solicitar acesso ao método utilizado, com exceção da instituição em que esta pesquisadora exerce suas atividades laborais, onde foi realizada consulta ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023.

O contato via e-mail resultou em apenas 1 instituição relatando estar em processo de implantação e compartilhando somente as variáveis que seriam usadas, não logrando êxito com as demais organizações, o que levou a nova tentativa via solicitação de acesso à informação na Plataforma Falar.BR, por força da Lei de Acesso à Informação (LAI), no período de agosto a novembro de 2021.

Na oportunidade, além das 9 IFEs que haviam sinalizado o uso e ainda não tinham respondido ao e-mail, solicitou-se informação de mais 7 instituições, as quais seus servidores responderam que não sabiam da existência da metodologia de avaliação, e para 49 que não tinham participado do primeiro momento.

Para as IFEs que ainda não constam no rol taxativo de instituições da Plataforma Fala.BR, consultou-se os sites institucionais, bem como o PDI, em busca de informações sobre o uso de metodologias de avaliação, mas não foram encontrados dados que remetessem à informação.

As respostas obtidas pela plataforma Fala.BR levaram à consulta de documentos institucionais, como ofícios, relatórios de gestão, resoluções, PDIs, assim como os relatos feitos pelos servidores dentro do citado sistema. Especificamente na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a resposta levou a reunião virtual com o servidor responsável pela Diretoria de Compras, que apresentou como acontece o processo de avaliação do Setor de Compras, assim como forneceu o documento de Planejamento Estratégico e o relatório de avaliação dos resultados alcançados.

Durante esse percurso, foi possível conhecer o cenário de 107 IFEs, no tocante à utilização de avaliações de desempenho nos seus processos de compras, obtendo-se, assim, os dados que deram suporte ao desenrolar desta pesquisa, a medida que foram sendo mapeados os indicadores de desempenho utilizados pelas instituições que sinalizavam positivamente.

Ressalta-se que a comunicação estabelecida com as IFEs foi facilitada pela confinidade e afinidade desta pesquisadora com a temática das compras públicas, por atuar nessa área no Instituto Federal do Sertão Pernambucano, há 7 anos, participando de todo o processo das aquisições e contratações, desde o planejamento ao recebimento dos bens/serviços, lidando mais com a seleção de fornecedor, enquanto Pregoeira.

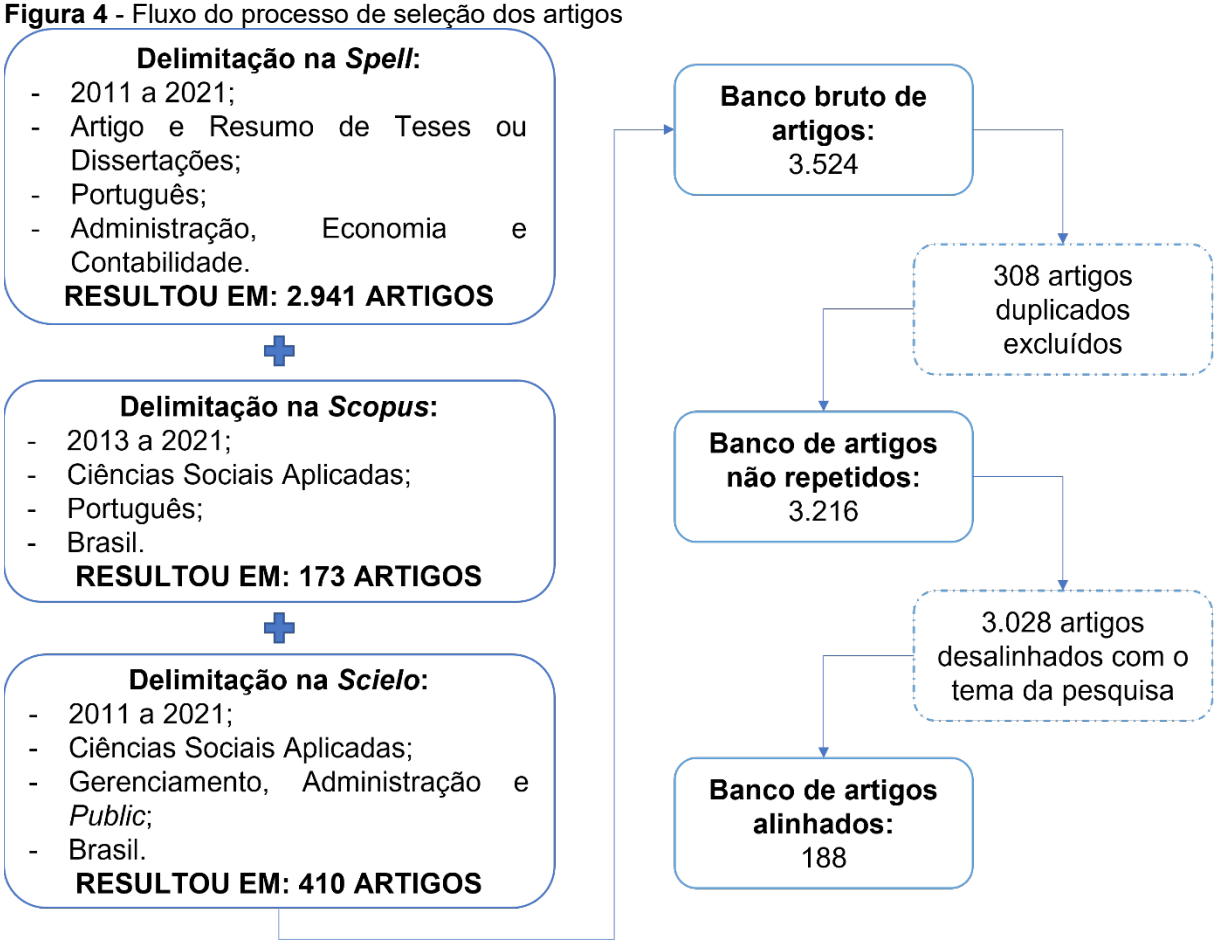
### 3.2.2 Identificação de indicadores de desempenho na literatura

Com o objetivo de conhecer acerca de indicadores de desempenho disponíveis na literatura, aplicados ou propostos a órgãos da administração pública, no contexto das compras, durante o mês de novembro de 2021, foi realizada revisão sistemática de literatura.

A revisão foi realizada em trabalhos acadêmicos indexados nas bases de dados *Scopus*, *Scielo* e *Spell*, publicados no período de janeiro de 2011 a novembro de 2021, devido a esses portais indexarem notórios periódicos da área de Ciências Sociais Aplicadas. O termo de busca usado foi “desempenho *OR* avaliação de desempenho *OR* indicadores de desempenho”, adequando a sintaxe de acordo com a base de dados.

Em 04 e 05 de novembro de 2021, realizou-se busca por título, resumo e palavras-chave, resultando em 28.826 artigos. Dada a quantidade expressiva de títulos, assim como a ênfase em trabalhos que tratassem da administração pública brasileira, aplicou-se os seguintes filtros, conforme cada base de dados (Figura 4).

**Figura 4** - Fluxo do processo de seleção dos artigos




Fonte: Dados da Pesquisa

Assim, os 188 artigos que estavam alinhados com a temática desta pesquisa compuseram o portfólio bibliográfico que subsidiou as análises e considerações apresentadas no capítulo de Análise Situacional, que também resultou em 47 indicadores de desempenho que foram avaliados a fim de compor o instrumento de análise de desempenho, objetivo desta pesquisa.

Observado os aspectos metodológicos dos artigos, verificou-se que, quanto à finalidade, isto é, a contribuição que traz para a ciência, a grande maioria dos trabalhos são considerados como pesquisas aplicadas (89%); no tocante à abordagem, percebeu-se a predominância do tipo de pesquisa quantitativa (57%); no que diz respeito aos objetivos da pesquisa, destacou-se o tipo descritivo (41%); em relação aos procedimentos de coleta de dados, os mais comuns foram pesquisa documental, pesquisa bibliográfica (revisão de literatura) e levantamento; e quantos aos dados, houve maior uso dos exclusivamente[3] secundários (57%).

3 Em outros 56 artigos, foram usados ambos os tipos de dados (primários e secundários).

### 3.2.3 Avaliar a aderência dos indicadores

Devido ao grande vulto de indicadores de desempenho mapeados e à percepção de uma certa similaridade entre eles, procedeu-se com a aplicação de critérios para que se chegasse aos indicadores condizentes com os objetivos da pesquisa. Os primeiros utilizados, que resultaram em supressões foram: (i) similaridade dos objetivos de medição; (ii) delimitação do escopo da pesquisa; e (iii) análise quanto à especificidade em relação à instituição que originou. Toda análise foi realizada utilizando-se planilha eletrônica.

Quanto ao escopo da pesquisa, este foi definido com as seguintes fases do processo de aquisição/contratação: planejamento, seleção de fornecedor e empenho. Salienta-se que a delimitação até o empenho se deu pelo fato de que, por força do Guia de Transparência Ativa da Controladoria Geral da União (CGU), às IFEs, como órgãos do poder executivo, cabe a obrigação de tornarem públicas as informações acerca das suas receitas e despesas, incluindo no rol do que deve ser tornado público os valores liquidados e pagos. Assim como foram considerados os indicadores que tratavam da satisfação dos usuários com os bens e serviços adquiridos/contratados.

A fim de analisar a compatibilidade dos índices com os atributos necessários para um bom indicador, realizou-se um processo de avaliação de aderência, usando o instrumento de Uchoa (2013, p.12), em que foram verificados os seguintes pontos: utilidade, representatividade, confiabilidade metodológica, disponibilidade, economicidade, simplicidade de comunicação, estabilidade, tempestividade e sensibilidade.

### 3.2.4 Avaliar a pertinência e definir os indicadores

Os indicadores que continham as características necessárias foram submetidos a um processo de validação por especialistas, usando o Método Delphi, que se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, que objetiva encontrar consenso entre especialistas acerca de determinado assunto, de forma fundamentada (FACIONE, 1990). Em complemento, Marques e Freitas (2018) elucidam que a análise dos dados oriundos do método é qualitativa e quantitativa. E Gupta e Clarke

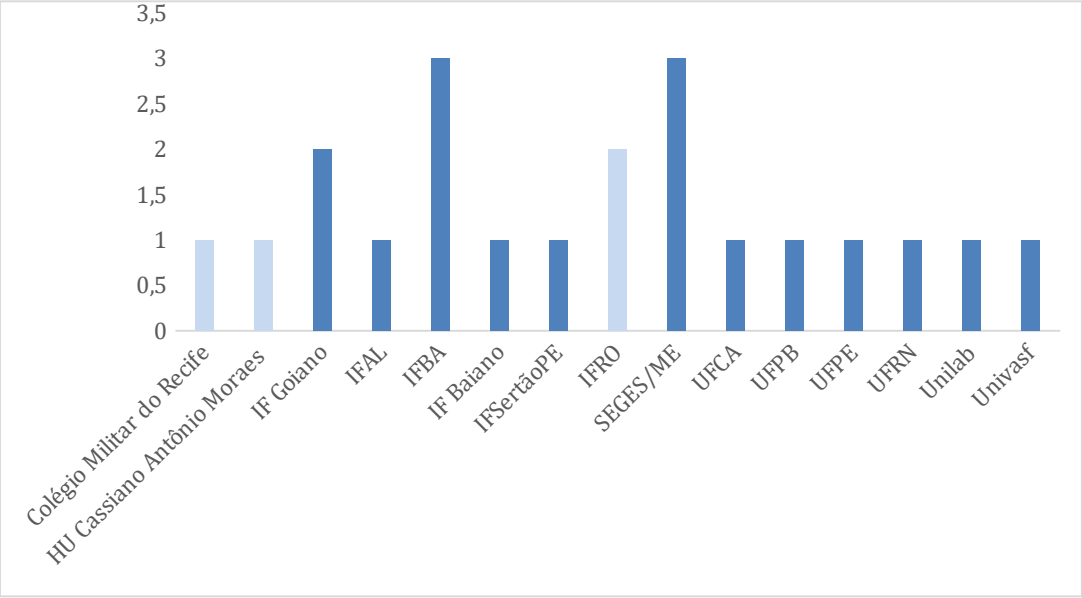
(1996) afirmam que o Delphi não visa obter uma única resposta, mas coletar uma maior quantidade de informações de alta qualidade, de um painel de especialistas, de forma a melhorar a tomada de decisões.

Para formar o painel de especialistas, foram convidados servidores públicos federais de diversos cargos e funções, atuantes nos setores voltados às compras públicas de diferentes órgãos. Os convites foram enviados durante o mês de abril de 2022, via e-mail, contendo link de formulário eletrônico, em que se compartilhou o fluxo de como seria o uso do Método Delphi, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o Termo de Aceite e um breve questionário de perfil que levantava informações acerca do local de trabalho, do cargo ou função exercida, e do tempo de atuação.

Aceitaram participar da pesquisa e responderam ao questionário um total de 21 servidores públicos atuantes em 15 órgãos públicos, do Distrito Federal e de 9 estados das regiões Norte, Nordeste, Centro-oeste e Sudeste, atuantes na área de compras públicas em colégio militar, universidades, institutos federais, hospital universitário e Ministério da Economia (Gráfico 3).

Ressalta-se que a participação dos servidores da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia (SEGES/ME) se deu pela experiência na atuação predecessora em Universidades Federais, assim como pelo notório conhecimento acerca da avaliação de desempenho em compras públicas.

**Gráfico 3** - Quantidade de servidores que aceitaram participar da pesquisa por órgão público




Fonte: Dados da pesquisa

Contudo, participaram efetivamente da pesquisa um total de 16 servidores, lotados nas 12 instituições sinalizadas no Gráfico 3 com o tom mais escuro. Em que pese a redução dos especialistas, o quantitativo ainda favorece a técnica, visto que, conforme Marques e Freitas (2018), esse não deve ser inferior a 10 pessoas. Os autores ainda enfatizam que o número de respondentes costuma cair pela metade, em relação às pessoas com as quais foi feito o contato inicial e, de toda sorte, a redução correspondeu a 23,8% dos que sinalizaram o aceite.

Assim, analisando o perfil desses 16 especialistas quanto ao tempo de experiência na área de compras públicas, 93,7% dos participantes disseram ter acima de 3 anos, e o restante tem entre 1 e 3 anos, demonstrando, assim, que há um considerável conhecimento acerca do processo de contratação dos seus órgãos. E no tocante aos cargos e/ou funções que exercem, constatou-se uma variados desses (Quadro 2), trazendo, para a avaliação de pertinência, múltiplos pontos de vista.

**Quadro 2** - Cargos/funções dos membros do painel

| Código | Cargos/Funções |
|---|---|
| Especialista 1 | Contador |
| Especialista 2 | Administrador |
| Especialista 3 | Administrador/ Coordenador Administrativo e Financeiro da Pró-Reitoria de Gestão Administrativa |
| Especialista 4 | Diretor de Compras |
| Especialista 5 | Gerente da Divisão de Licitações |
| Especialista 6 | Coordenador de Apoio às Compras |
| Especialista 7 | Técnica em Contabilidade/Pregoeira |
| Especialista 8 | Diretor Administrativo |
| Especialista 9 | Técnico Administrativo |
| Especialista 10 | Chefe do Departamento de Suprimentos |
| Especialista 11 | Tecnólogo em Gestão Pública |
| Especialista 12 | Coordenadora de Compras e Licitações |
| Especialista 13 | Assistente em Administração/Coordenador de Licitações substituto |
| Especialista 14 | Assessor |
| Especialista 15 | Pregoeiro |
| Especialista 16 | Coordenador-Geral de Licitações |

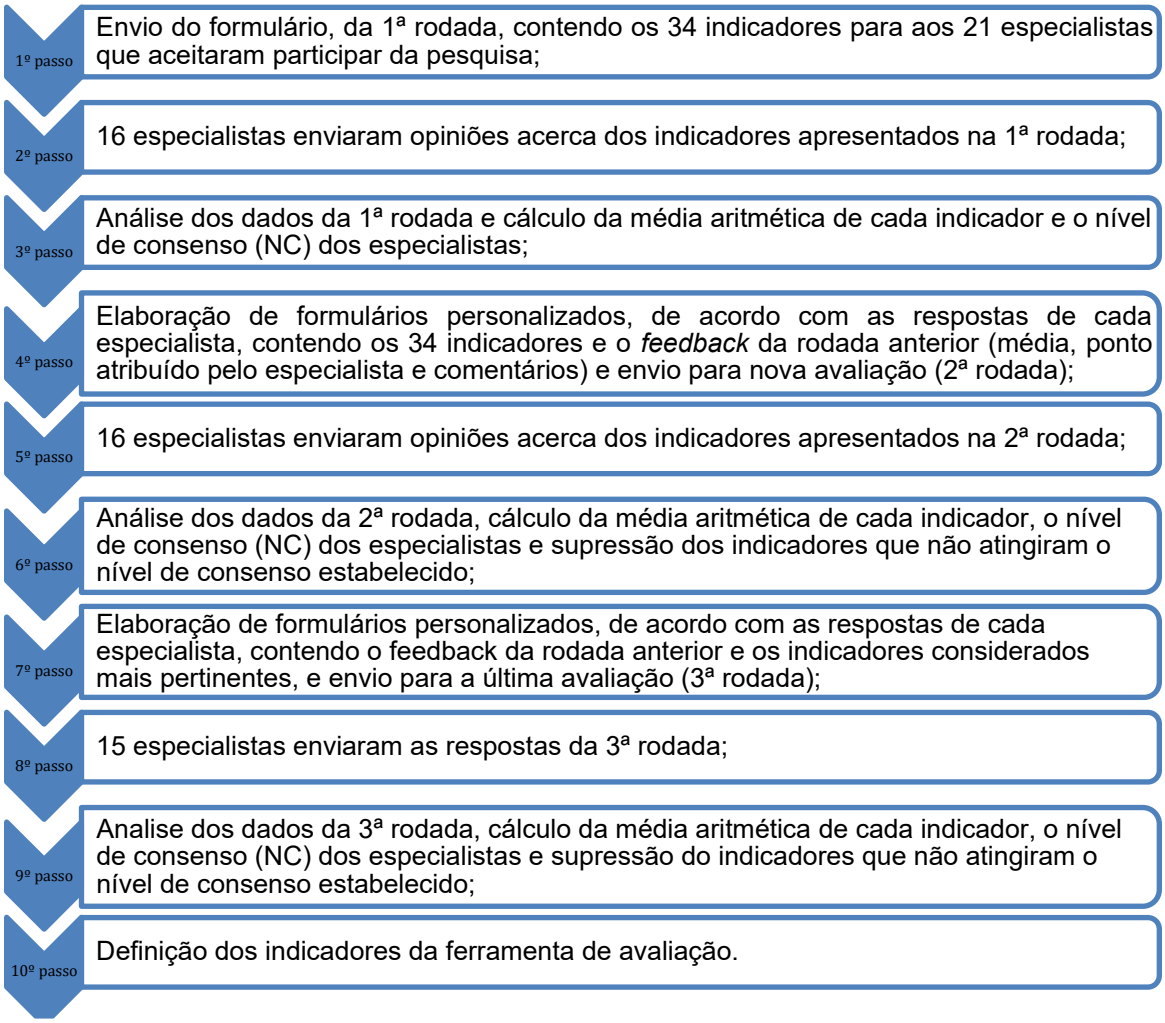
Fonte: Dados da Pesquisa

Silva e Tanaka (1999) afirmam que, no método Delphi, é proposto um limite do número de rodadas, que variam de 2 a 4, a fim de se chegar ao consenso. Compartilhando do mesmo entendimento, Kayo e Securato (1997) reiteram que não é aconselhado um número maior de ciclos, tanto por questão de tempo como pelo

fato de não haver mudanças significativas de opinião em rodadas posteriores, de acordo com experiências realizadas.

Partindo desse pressuposto, foram realizadas 3 rodadas de consenso, entre os meses de abril/22 e maio/22, utilizando formulários eletrônicos, com escala *Likert* de 5 pontos, para avaliar cada um dos indicadores, considerando o grau de pertinência desses às necessidades da IFEs. Também foram disponibilizados campos de comentários para que os especialistas pudessem apresentar suas opiniões acerca dos indicadores apresentados. Todo o processo ocorreu conforme o fluxo da Figura 5.

**Figura 5** - Fluxo da aplicação do Método Delphi




Fonte**:** Dados da pesquisa

Visando a clareza e a confiabilidade do formulário eletrônico usado para a validação, este foi submetido a pré-teste por servidores de uma IFE, atuantes em diferentes áreas, para que fosse testada a compreensão do objetivo do instrumento de coleta de dados, escolhidos por fazerem parte destes grupos: (i)conhecimento

sobre compras públicas; (ii) conhecimento sobre o uso de indicadores de desempenho; e (iii) não ter conhecimento aprofundado em nenhum dos pontos anteriores.

Para o cálculo do nível de consenso (NC), Marques e Freitas (2018) alegam que há uma variedade de critérios disponíveis na literatura. Acerca disso, Silva e Tanaka (1999) declaram que, independentemente do critério a ser utilizado, o NC deve ser estabelecido quando do planejamento de aplicação do estudo. Nesse diapasão, para esta pesquisa, estabeleceu-se que o NC seria atingido quando, no mínimo, 75% dos especialistas atribuíssem os níveis 4 e/ou 5, considerando os indicadores “muito importante” e/ou “indispensáveis”, tomando por base o estudo de Padilha (2009).

Com o resultado da análise dos indicadores que atingiram o NC ≥ 75%, na 3ª rodada, estabeleceram-se os indicadores de desempenho que compõem o instrumento de avaliação e foram elaboradas as fichas contendo as informações necessárias para o uso do indicador, como os dados de identificação e definição, adaptadas do Guia Referencial de Mensuração do Desempenho na Administração pública – 6Es do Desempenho, do Governo Federal (2009).

Descritos os procedimentos metodológicos abordados, passa-se ao capítulo de Análise Situacional do Campo Pesquisado e Elaboração do Instrumento de Análise de Desempenho.

# 4 ANÁLISE SITUACIONAL DO CAMPO PESQUISADO E ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO

Neste capítulo, serão apresentados os resultados relativos aos estágios de elaboração do instrumento de análise de desempenho das Instituições Federais de Ensino, em seus processos de aquisições/contratações. Assim, o capítulo está estruturado da seguinte forma: (i) conhecimento de contexto das compras públicas nas IFEs; (ii) identificação de indicadores de desempenho da literatura; (iii) avaliação de aderência dos indicadores de desempenho; e (iv) avaliação da pertinência dos indicadores de desempenho, usando o Método Delphi.

## 4.1 CONHECIMENTO DO CONTEXTO DAS COMPRAS PÚBLICAS NAS IFEs

As Redes Federais de Ensino Superior e de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT) do Brasil são compostas por um total de 110 instituições, localizadas em todos os estados e no Distrito Federal, sendo 69 Universidades Federais (UF), segundo a Andifes[4], 38 Institutos Federais (IF), 2 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) e o Colégio Pedro II (CPII), de acordo com o Conif[5], com um total de 2.761.556 alunos matriculados no de 2020 (INEP, 2021; PNP, 2021).

As UFs têm natureza jurídica de autarquias de regime especial, conforme a Lei 5.540/1968. Sobre isso, destaca-se que a Lei 9.394/96, embora tenha revogado a norma anteriormente citada, foi silente quanto à qualificação da natureza jurídica. Já a rede EPCT tem natureza jurídica de autarquia, conforme a Lei 11.892/2008.

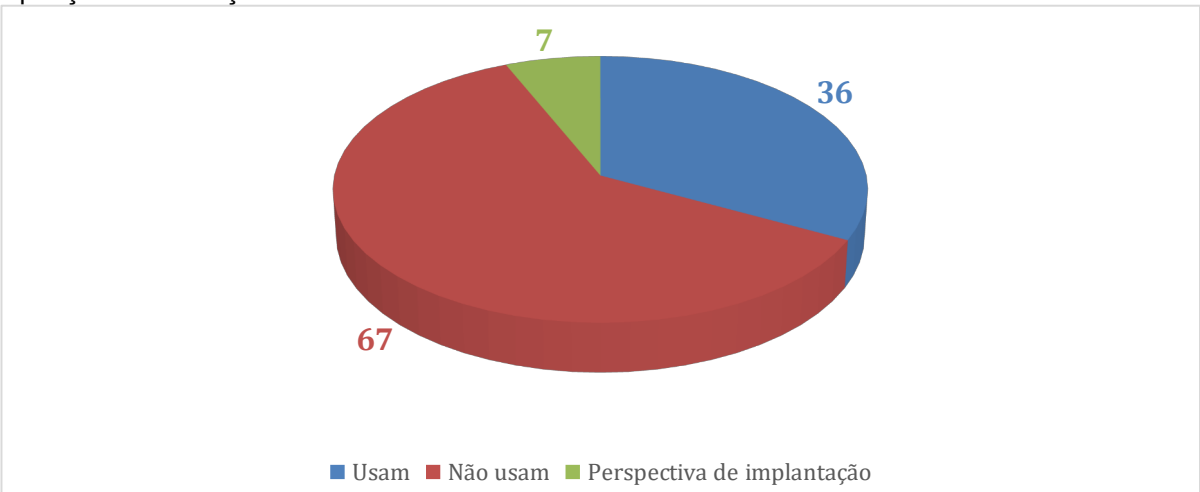
Embora as nomenclaturas distintas e com diferenças que não afetam esta pesquisa, ambas as redes são dotadas, além da autonomia didático-pedagógica, de autonomia administrativa e de gestão financeira, sendo, portanto, responsáveis pela aprovação e execução de planos, programas e projetos de investimentos relacionados a obras, serviços e aquisições em geral (BRASIL, 1996; BRASIL, 2008).

Assim, visando conhecer o contexto das compras de tais instituições sobre o uso de alguma metodologia que avaliasse os seus desempenhos nas aquisições e

4 Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes)
5 Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif)

contratações, pesquisou-se junto às 110 instituições (Apêndice A) e constatou-se que a maioria dos órgãos não usa nenhum método (Gráfico 4). Já as IFEs que relataram utilizá-los são divididas entre as que possuem metodologias próprias (30), as que usam os Índices de Governança do TCU (2) e as que se baseiam nos dados do Portal de Compras do Ministério da Economia (4). Também houve relatos de perspectivas de implantação, algumas já em estágio avançado e outras ainda no campo das ideias.

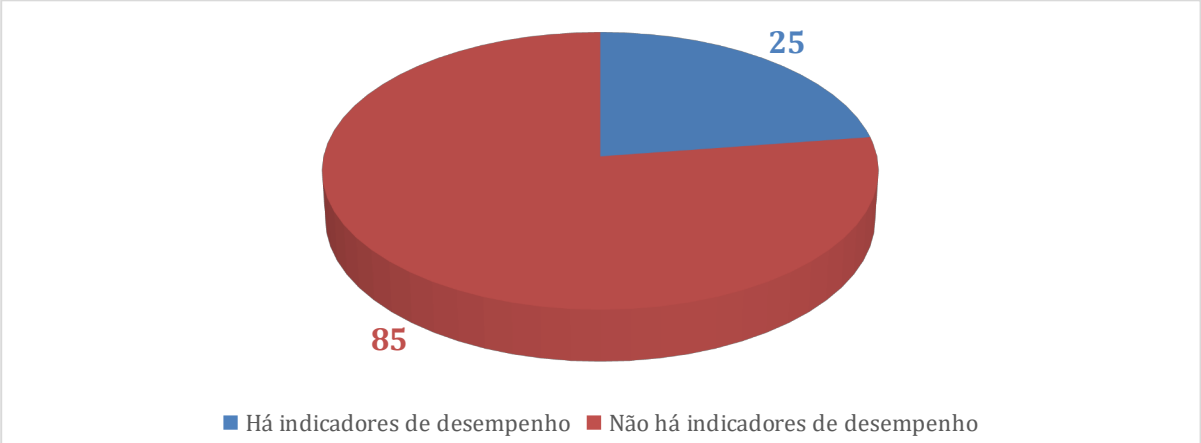
**Gráfico 4** - Quantidade de IFEs que fazem uso de avaliação de desempenho nas aquisições/contratações.




Fonte: Dados da Pesquisa

Para as IFEs que relataram usar metodologias próprias, foi inquirido sobre esses métodos empregarem algum tipo de indicadores de desempenho, assim como foram solicitados tais indicadores, o que foi confirmado e compartilhado por 25 instituições (Gráfico 5), ou seja, 22,7% do total dos órgãos e 83% das que relataram avaliar os seus desempenhos nas aquisições/contratações, sendo elas 16 UF, 8 IF e o CPII.

**Gráfico 5** - Quantidade de IFES que empregam indicadores de desempenho em suas avaliações das aquisições/contratações



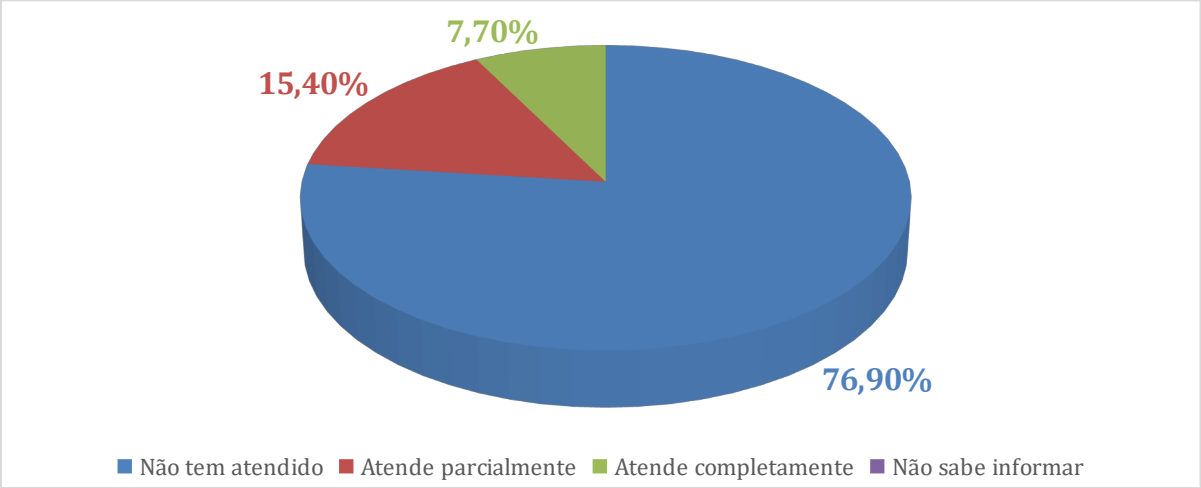

Fonte: Dados da Pesquisa

Mesmo com apenas 22,7% das instituições relatando fazer o uso de indicadores de desempenho nas avaliações dos seus processos de aquisição/contratação, o contato com as IFEs demonstrou que há interesse de algumas das instituições pelo uso de metodologias para avaliação dos seus desempenhos na área de compras, haja vista relatos de estudos para implantação de indicadores e sobre como a falta de pessoal tem impactado na elaboração de medidas desse tipo.

Esse percentual corrobora a elucidação de Mesquita e Wander (2021), quando discorrem que não é comum a adoção de sistema de avaliação, por parte de entes públicos, voltados ao conhecimento do uso dos recursos públicos, e que tais instituições, por vezes, desconhecem os seus desempenhos.

Perguntou-se aos servidores públicos participantes desta pesquisa, via questionário online, se as metodologias usadas nas suas instituições atendiam às necessidades de avaliar o desempenho nos processos de aquisição/contratação, e a grande maioria respondeu que não (Gráfico 6), o que foi corroborado por meio de relato, obtido pelo Fala.BR, de que a avaliação de desempenho das compras públicas, estaria “adstrita a apresentação de relatórios setoriais destinados à análise das autoridades máximas da instituição, além da prestação de contas junto às unidades de auditoria interna e externa” (Dados da Pesquisa).

**Gráfico 6** – Percentual da opinião dos servidores das IFEs quanto ao atendimento das necessidades institucionais, pelas metodologias de avaliação adotadas



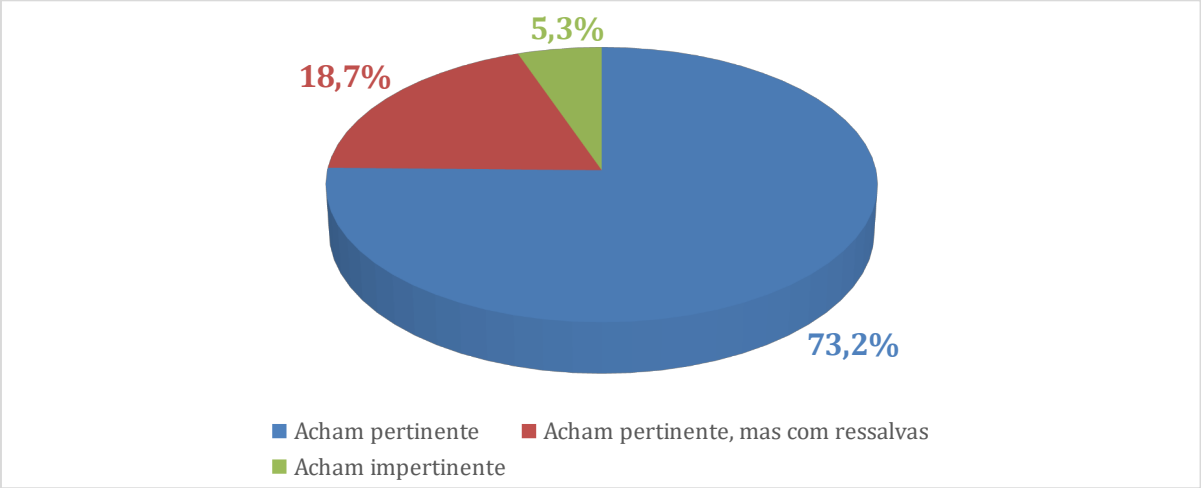

Fonte: Dados da Pesquisa

Essa percepção, acerca do não atendimento às necessidades demonstrou que, embora a avaliação de desempenho seja realizada em algumas IFEs, não é usada como base para subsidiar a tomada de decisão em busca dos pontos de melhoria do processo de aquisição/contratação, mas, tão somente, para compor relatórios que, embora direcionados para a prestação de contas, de nada adianta se não estiverem sendo usados para melhorar os procedimentos de compras.

Também se pediu a opinião dos servidores acerca da possibilidade de utilizarem indicadores para avaliar o processo de aquisição/contratações em suas instituições, e as respostas demonstraram que, embora haja um grande assenso, ainda existem aqueles que não têm total aceitação, além dos desacreditados, o que permitiu a classificação em 3 grupos (Gráfico 7).

O grupo com maior número de opiniões é o dos que acham a possibilidade pertinente, com muitos relatos acentuando a importância e a necessidade de adoção de tal metodologia a fim de que se possa contribuir com a melhoria contínua dos processos de compras, de forma a identificar possíveis fatores que influenciam e/ou potencializam o (in)sucesso da contratação, assim como auxiliar a prestação de contas à sociedade.

**Gráfico 7** – Percentual da percepção dos servidores acerca da adoção de indicadores de desempenho para avaliar os processos de aquisição/contratação




Fonte: Dados da Pesquisa

A opinião desse grupo coaduna com as ideias trazidas por Petri (2003), Patrucco, Luzzini e Ronchi (2016) e Nishiyama (2016), de que os indicadores devem ser projetados de forma a contribuir com a melhoria do processo de compras das instituições, uma vez que se faz necessário saber como está o desempenho, para assim realizar as proposições em busca de alcançar os objetivos estratégicos.

Com um percentual não tão expressivo, ficaram aqueles que acham que há pertinência, mas que apresentaram alguns pontos de ressalvas, alguns deles demonstrando que o entendimento do real objetivo da avaliação de desempenho com uso de indicadores ainda está em processo de construção, haja vista os seguintes relatos:

> Trata-se de uma ideia muito interessante. Contudo deve ser destacado o fato de que tais indicadores podem vir a ser utilizados como insumos para o sucateamento das instituições públicas. Dependendo dos critérios aplicados, e do interesse por trás das avaliações, essas avaliações podem corroborar para negativar um trabalho que existe e funciona adequadamente, mas que, devido à falta de investimento do governo, pode apresentar problemas. Existindo seriedade e responsabilidade na aplicação desses indicadores, entendo que pode ser deveras útil a gestão pública.
>
> Acho algo muito válido e interessante ter indicadores para avaliar o desempenho de instituições públicas nos processos de aquisição/contratação. No entanto, percebo que deve ser um indicador de difícil construção, visto que são muitos os critérios para avaliar os processos de contratação. Existem os critérios legais, os econômicos, os de governança. Enfim, não deve ser fácil construir um indicador dessa ordem.

Em grande minoria, estão os servidores que acham impertinente a adoção de indicadores, acreditando que essa seria “mais uma burocracia” e que “a culpa pelo mau desempenho iria cair no colo do setor de compras”, além daqueles que, por

acharem que não há padrão em processos licitatórios, compreendem que a metodologia não seria efetiva ou não mostraria a realidade.

Esse último grupo recai em questões ligadas à cultura organizacional, nas quais ainda está arraigada uma lógica “(disfuncionalmente) burocrática” (FENILI, 2016), que impacta na estruturação da cultura gerencial voltada a resultados. Tais opiniões evidenciam que a implementação da avaliação de desempenho não deve ser baseada numa cultura de culpa, e sim, por meio do estímulo a inovação e cooperação (KANJI, 2007).

Toda a avaliação realizada pelos servidores participantes da pesquisa, via questionário, desde a questão do atendimento das necessidades, passando pelos comentários dos grupos apresentados, até as informações quanto à tentativa de implantação de avaliação de desempenho (com existência de entraves, como dificuldade de coleta de dados e complexidade na utilização dos indicadores), confirmam a necessidade de que os índices sejam elaborados contendo os atributos necessários, como por exemplo, dentre outros, os de disponibilidade, confiabilidade e simplicidade, em que os dados precisam ser de fácil coleta, por meio de métodos confiáveis, e que o público que vai utilizar o indicador possa entendê-lo facilmente (UCHOA, 2013).

Todo esse contexto apresentado culminou no mapeamento de 120 indicadores de desempenho (Quadro 3), que permeiam pelos metaprocessos das contratações públicas, as “(...) fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato (...)”, conforme definidos pela Portaria SEGES/ME n.º 8.678/2021, Art. 2º, Inciso IV. Desse total, 26 indicadores, de 7 instituições, têm metas definidas, algumas se mantendo fixas ao longo do período planejado, enquanto que a maioria apresenta variações ano após ano (Apêndice B).

**Quadro 3** - Indicadores de desempenho mapeados nas IFEs

| Instituições | Indicadores |
|---|---|
| IFSertãoPE | Índice de economicidade de gastos em valores |
| IFC | Quantidade de processos de aquisições e contratações institucionais |
| IFRJ | Executado X Planejado |
| | Notas de empenho por mês |
| | Total de processos relacionados a aquisições/contratações |
| | Total de valores homologados na modalidade Pregão Eletrônico |
| IFSC | Quantidade de licitações realizadas por modalidade |
| | Percentual de orçamento destinado a licitações por modalidade |
| IFSP | Percentual de itens fracassados por licitação |
| UFABC | Quantidade mensal de seleção de fornecedor realizadas por modalidade |
| | Percentual de custo evitado (economicidade) |

| | |
|---|---|
| | Valor de licitações desertas, fracassadas ou de itens cancelados |
| | Valor adquirido em relação ao licitado |
| | Valor contratado em ARP |
| UFAL | Número de itens demandados |
| | Número de itens efetivamente licitados/cancelados/desertos |
| | Número de itens empenhados |
| | Número de Unidades Acadêmicas e Administrativas atendidas |
| UFCAT | Proporção entre itens demandados e itens adquiridos |
| | Prazo decorrido do início do processo até o encaminhamento da autorização de fornecimento |
| UFES | Volume total de compras |
| | Percentual de economia das licitações |
| | Quantidade de processos abertos, em andamento e finalizados por modalidade de compra |
| | Quantidade de itens solicitados, finalizados, contratados e cancelados |
| | Tempo gasto para a compra |
| | Satisfação do usuário |
| UFLA | Percentual de atendimento de itens requisitados |
| | Dias médios necessários para contratação (homologação/encerramento) |
| | Percentual de materiais considerados de uso comum planejados que foram licitados |
| | Percentual de fornecedores notificados em razão do atraso na entrega, por empenho |
| UFPE | Percentual de economia dos pregões eletrônicos |
| | Tempo médio, em dias, de duração das fases da licitação |
| | Percentual de pregões por unidades demandantes - elaboraram o termo de referência |
| UFSC | Requisições CAC |
| | Processos de compra nacional tramitados (exceto adesões) |
| | Processos contendo consolidação de itens |
| | Economia pela redução do número de processos |
| | Itens encaminhados para licitação |
| | Processos de adesão a ARPs de outros órgãos |
| | Autorizações de Fornecimento atendidas |
| | Processos de importação ou exportação tramitados |
| | Processos de pagamento de taxas ao exterior |
| | Solicitações de empenho emitidas |
| | Valor de empenhos registrados |
| | Processos tramitados pelo SAA |
| | Documentos emitidos pelo SAA |
| | ARPs emitidas |
| | Média de itens por processo licitatório de materiais |
| | Média de valor comprado por processo licitatório de materiais |
| | Índice de processos licitatórios de materiais encaminhados fora dos prazos estabelecidos |
| | Tempo médio de tramitação dos processos licitatórios de materiais |
| UFV | Quantidade de servidores capacitados em gestão e fiscalização de contratos por meio do ambiente virtual de aprendizagem |
| | Quantidade de fiscais nomeados em cada contrato |
| | Representatividade dos terceirizados |
| | Pesquisa de satisfação 360° do serviço de gestão de contratos |
| | Tempo médio de permanência de itens em estoque |
| | Índice de aquisição de bens e serviços em tempo-padrão |
| | Eficiência registro de preços |
| | Efetividade registro de preços |
| | Percentual de licitações realizadas pela UFV com critérios de sustentabilidade |
| | Índice de retrabalho na instrução das contratações |
| | Quantidade de pessoas capacitadas em temas relacionados às aquisições e |

| | |
|---|---|
| | contratações |
| | Taxa de anulação de despesas empenhadas |
| UFVJM | Demandas licitadas no Plano Anula de Contratação (PAC) |
| | Lead time demanda X contratação |
| | Itens desertos X itens licitados |
| UNIFESP | Quantidade de licitações por modalidade |
| | Percentual dos principais contratos |
| IFCE | Economicidade nas contratações |
| | Qualidade na execução dos contratos |
| | Satisfação do Requisitante |
| | Índice de Desempenho da Gestão Orçamentária |
| | Índice de Execução dos Restos a Pagar Não Processados da Matriz (IERP) |
| | Índice de processos em desconformidade com os padrões estabelecidos. |
| UFPB | Tempo Médio entre data de Empenho e data da Liquidação da despesa. |
| | Taxa do planejamento das aquisições e contratações. |
| CPII | Gastos por modalidade de licitação |
| | Gastos por modalidade de Pregão |
| | Quantidade de procedimentos de compras realizados por modalidade |
| | Quantidade de itens licitados, fracassados e homologados |
| | Quantidade de contratações diretas realizadas por fundamento legal |
| | Gastos com contratações diretas por fundamento legal |
| | Quantidade de contratos formalizados por modalidade de licitação |
| | Quantidade de contratos formalizados por tipo de contrato |
| | Percentual do valor dos contratos formalizados em relação ao valor licitado |
| IFPR | Quantidade de itens licitados |
| | Percentual de itens fracassados e desertos por licitação |
| UFC | Percentual de processos licitatórios analisados pela CPA CPL no prazo estimado. |
| | Percentual de processos de aquisições analisados no prazo estimado. |
| | Percentual de licitações concluídas com êxito |
| | Percentual de licitações concluídas em até 90 dias |
| IFTM | Percentual de itens homologados pelo total de itens inicialmente planejados |
| | Percentual de economia entre o valor base praticado no mercado e valor homologado na licitação |
| | Relação da quantidade de itens licitados pela quantidade de servidores do setor de compras |
| | Quantidade de itens licitados anualmente |
| UNB | Percentual de contratos de terceirização (dedicação exclusiva) e administrativos gerais avaliados e aprimorados |
| | Índice de demandas encaminhadas para contratação direta |
| | Índice de demandas encaminhadas para licitação |
| | Índice de recursos em processo licitatório |
| | Índice de pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicitante solicita o cancelamento) |
| | Índice de pregões homologados |
| | Índice de contratos prorrogados |
| UFGD | Percentual da quantidade total de processos de compras por modalidade de licitação |
| | Percentual dos valores dos processos de compras por modalidade de licitação |
| | Percentual dos valores dos processos de compras por tipo de aquisição |
| | Quantidade de processos de compras com itens sustentáveis |
| | Quantidade de processos de compras com margem de preferência |
| | Quantidade de processos de compras com participação de ME/EPP |
| UFRJ | Volume de recursos empenhados |
| | Quantidade itens licitadas de cada modalidade de compra |
| | Média de itens de materiais por processo de compras |
| | Relação entre o valor estimado para a contratação, o valor após a etapa de lances e o valor negociado pelo pregoeiro |
| | A quantidade de participações em IRPs de outros órgãos |

| | |
|---|---|
| UFRN | Índice de satisfação do usuário interno |
| | Redução do prazo médio de atendimento (data de homologação - data de requisição) |
| | Índice de melhoria na governança e nos processos de aquisição e contratação |
| | Percentual dos itens homologados em relação ao total inserido no PAC |
| | Percentual dos itens com critério de sustentáveis em relação ao total de itens licitados |
| | Volume de recursos financeiros adjudicados para empresas locais/regionais e para ME/EPP/COOP. E MEI |
| | Análise de viabilidade da participação em IRP's |

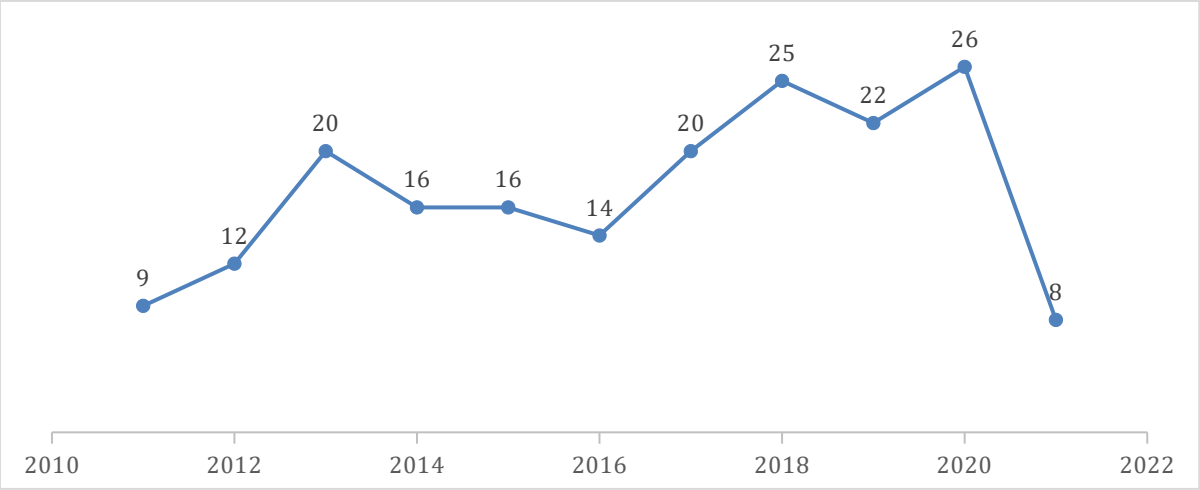
Fonte: Dados da Pesquisa

Mapeados os indicadores de desempenhos em compras públicas nas IFEs, passa-se à identificação na literatura.

## 4.2 IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA LITERATURA

Para a busca, na literatura, por indicadores de desempenho aplicados ou propostos para órgãos da administração pública brasileira, que tivessem relação com os objetivos desta pesquisa, foi definido o núcleo de partida, conforme filtros apresentados no capítulo de metodologia, em que se iniciou com a verificação da cronologia das publicações, ao longo dos anos 2011 e 2021 (Gráfico 8). Percebeu-se que houve uma constância na publicação de artigos acerca do desempenho da administração pública, denotando assim que há uma preocupação por parte dos pesquisadores com a *res pública*.

**Gráfico 8** - Cronologia de publicação dos artigos



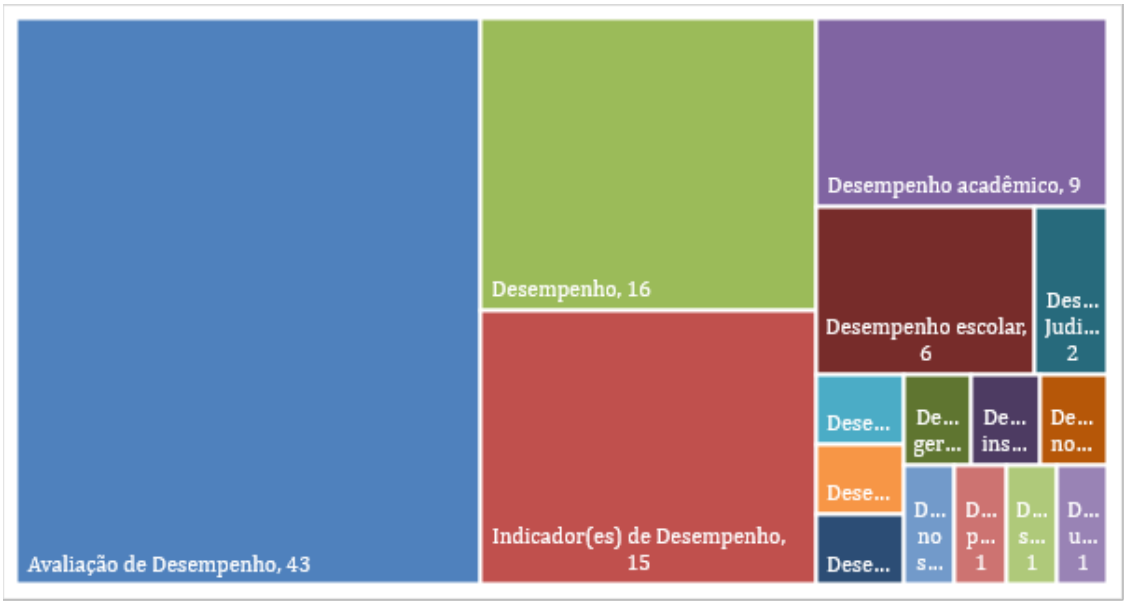

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico demonstra que os achados desta pesquisa convergem com o relato de Bugalho e Schnorrenberger (2019), de que tem havido um relevante crescimento

de pesquisas que tratam do desempenho das organizações públicas. Em relação ao ano de 2021, atribui-se tal queda à atipicidade do cenário pandêmico vivido.

Relacionando as palavras-chave usadas na busca para formação do portfólio bibliográfico com as dos artigos do núcleo de partida, constatou-se que o termo “avaliação de desempenho” constava em 43 artigos; assim como “desempenho” e suas variações; enquanto que “indicador(es) de desempenho” esteve presente em 15 pesquisas (Gráfico 9). Dada a presença do termo “desempenho” nas três palavras-chave, tal vocábulo foi contabilizado somente quando aparecia desagregado das outras duas expressões

**Gráfico 9** - Presença, nos artigos, das palavras-chaves da busca

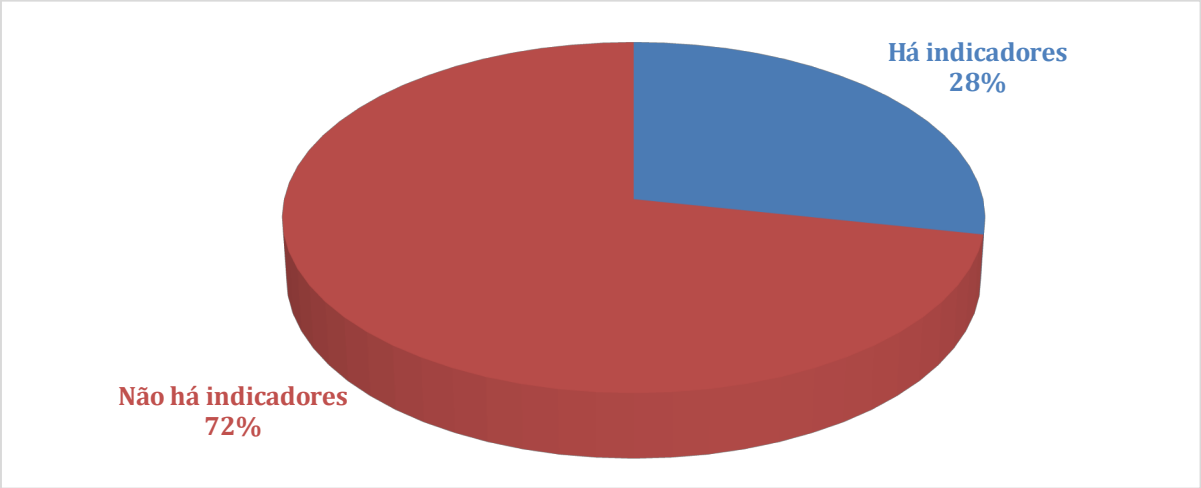



Fonte: Dados da pesquisa.

Quando analisadas as variações da palavra-chave “indicador”, percebeu-se que ela aparece de 8 formas diferentes, em um total de 30 artigos: indicadores, indicador(es) de desempenho, indicadores básicos de saúde, indicadores hospitalares, indicadores de capacidade de pagamento, indicadores de qualidade na educação, indicadores de sustentabilidade e indicadores socioambientais.

Verificando-se a presença de indicadores nos trabalhos que compõem o portfólio bibliográfico, constatou-se que esses aparecem em 28% dos artigos (Gráfico 10). Tais resultados levam a inferir que, embora a temática da análise de desempenho venha sendo debatida no meio acadêmico, a opção pela proposição de indicadores em tais pesquisas ainda não está tão difundida.

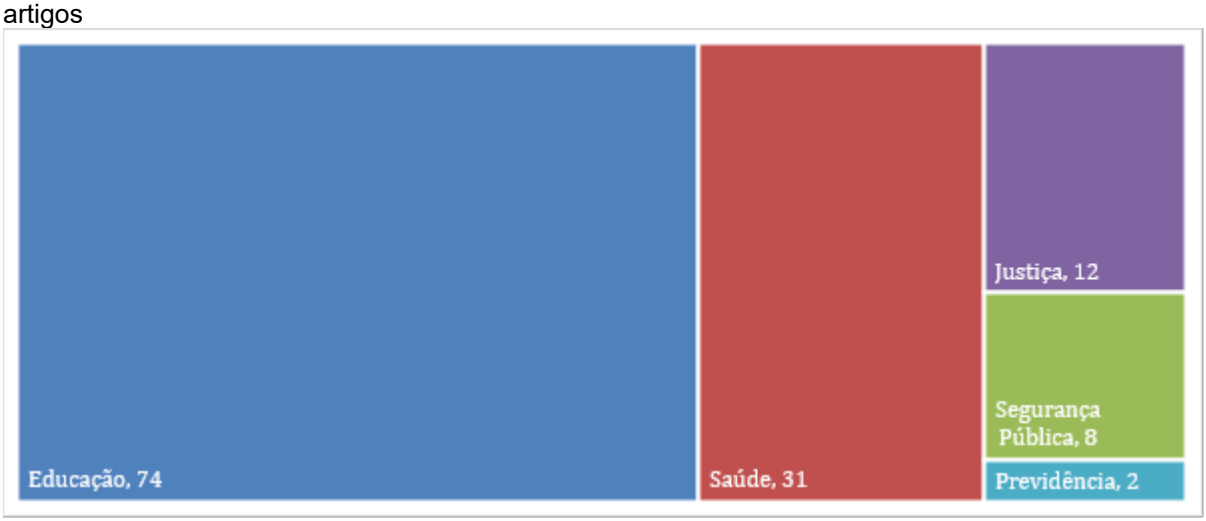
**Gráfico 10** - Quantidade de artigos que apresentaram Indicadores




Fonte: Dados da pesquisa.

Verificando-se as áreas de atuação da Administração Pública nas quais as pesquisas foram realizadas, percebeu-se uma forte predominância de artigos voltados para a educação, seguida da saúde, justiça, segurança pública e previdência (Gráfico 11). As gestões administrativas municipal e estadual também foram objetos de estudos, assim como as Políticas Públicas (de modo geral e a relacionada à ciência, tecnologia e inovação), os Programas Públicos (Bolsa Família, Minha Casa Minha Vida e Luz para Todos) e a Sustentabilidade Ambiental.

**Gráfico 11** - Principais áreas de atuação da Administração Pública que foram objetos de estudo nos artigos




Fonte: Dados da Pesquisa

Debruçando-se sobre a área de educação, que foi objeto de estudo de 74 dos artigos do portfólio bibliográfico e que também é o campo de estudo deste trabalho, notou-se que o maior número de pesquisas foi desenvolvido na esfera federal (39). A esfera municipal foi campo de 16 trabalhos e, na estadual, o quantitativo foi de 11

pesquisas, destacando-se o fato de 2 artigos tratarem do âmbito estadual e municipal, simultaneamente. Também foram achados artigos (6) que, embora tratassem de desempenho acadêmico, de cursos e da gestão de Instituições de Ensino Superior (IES), não delimitavam quanto ao âmbito dos órgãos.

Nas pesquisas, foram abordadas questões voltadas ao desempenho dos estudantes, da educação básica à graduação, tendo como base para os estudos os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), assim como jogaram luz sobre os desempenhos docente, de cursos e organizacional, e sobre os investimentos em educação.

As pesquisas realizadas na esfera municipal demonstraram preocupação com o desempenho dos estudantes da educação básica e com os custos com a educação, ora avaliando apenas o primeiro, ora fazendo a relação entre as duas vertentes. A mesma linha de pesquisa também pode ser observada no âmbito estadual, havendo preocupação também com a educação superior, mais especificamente em relação aos desempenhos administrativo, acadêmico (na relação com as ações afirmativas), de cursos e com a questão da inovação e tecnologia (Quadro 4).

**Quadro 4** - Autores e temáticas das pesquisas realizadas nas esferas municipal e estadual

| Temática | Autores |
|---|---|
| Amplo acesso X Desempenho educacional satisfatório (SAEB) | Ferreira, V.B.; Costa, B.L.D (2020) |
| Avaliação de desempenho administrativo de IES | Valmorbida, S.M.I.; Ensslin, S. R.; Ensslin, L. (2013); Valmorbida, S.M.I. *et al*. (2014) |
| Clima escolar X Desempenho escolar | Oliveira, A.C.P.; Waldhelm, A.P.S (2015); Melo, S.G.; Morais, A. (2019) |
| Custo X Desempenho das unidades escolares | Catelan, D.W. *et al*. (2016); Borinelli, B. *et al*. (2014) |
| Desempenho acadêmico | Pavão *et al.* (2019); Polese, A.G.; Bortoluzzi, S.C.; Antonelli, R.A. (2019) |
| Desempenho acadêmico X Ações afirmativas | Santiago, W.P. *et al.* (2012) |
| Desempenho da educação X Desenvolvimento socioeconômico | Crisóstomo, V.L.; Martins, S.S.; Silva, C.R.M. (2019) |
| Desempenho de cursos por meio do índice geral de curso e o conceito preliminar de curso. | Soares, T.C. *et al*. (2019) |
| Desempenho educacional com base no IDEB | Araújo, J.M. *et al*. (2020); Gomes, M.H.S.C.; Bresciani, L.P.; Amorim, W.A. (2015) |
| Desempenho escolar | Calderón, A.I.; Raquel, B.M.G.; Cabral, E. S. (2014); Conceição, M.S.; Machado, A.G.C. (2018); Rocha, F.A.F.; Teixeira, J.C.M.; Melo, F.L.N.B. (2015) |
| Desempenho escolar / Prova Brasil | Américo, B.L.; Lacruz, A.J. (2017) |

| | |
|---|---|
| Eficiência dos gastos com educação | Firmino, R.G.; Leite Filho, P.A.M (2018) |
| Evolução dos indicadores de desempenho dos gastos públicos em educação básica nos municípios | Tavares, V.B.; Alves, J.F.B. (2015) |
| Gasto Público | Ázara, L.N.; Pessanha, G.R.G.; Barbosa Neto, J.E. (2017) |
| Indicadores de desempenho na Gestão universitária | Nuernberg, E.G. *et al*. (2016) |
| Investimento em educação | Diel, E.H. *et al*. (2014); Magro, C.B.D; Silva, T.P. (2016) |
| Investimento em educação X Desempenho escolar | Wilbert, M.D.; D'Abreu, E.C.C.F. (2013) |
| Investimento em educação e produtividade escolar | Rosano-Peña, C.; Albuquerque, P.H.M.; Daher, C.E. (2012); Rocha, A.B.; Funchal, B. (2018); Fabre, V.V.; Schlup, D.; Pandini, J. (2016); Soares, C.S; Rosa, F.S (2020) |
| Investimento em educação X Desempenho escolar (IDEB) X IDH | Finger, E. *et al*. (2020) |
| Modelo de Avaliação de Desempenho voltado à gestão com base em avaliações do MEC e CAPES | Erdmann, R.H.; Soares, T.C. (2018) |
| Percepção dos pais acerca da qualidade dos serviços de ensino | Silva, G. *et al*. (2018) |
| Propor indicadores de desempenho para um NIT | Freitas, I.Z.; Lago, S.M.S.; Bulhões, R. (2020); |
| Remuneração X Desempenho do professor | Barbosa Filho, F.H.; Pessôa, S.A. (2011) |
| Remuneração X Desempenho do professor X Desempenho escolar | Guimarães, S.C.; Marconi, N. (2017) |

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda em relação à avaliação de desempenho municipal, Gomes, Leal e Assis (2013) propuseram indicadores adaptados para pequenos municípios, de forma a acompanhar as funções exercidas pelos diversos órgãos que compõem essa instância, com base nas dimensões da eficiência, eficácia e efetividade, dos quais foi identificado apenas um, voltado à Secretaria de Governo e Administração, que tinha relação com as compras públicas da dimensão de eficiência.

No plano federal, em pesquisas desenvolvidas em instituições localizadas em todas as regiões do país (com maior predominância no Nordeste e no Sul, e menor no Centro-Oeste), dentre outras temáticas, foi estudado o desempenho acadêmico na relação com o uso de redes sociais (RANGEL; MIRANDA, 2014), com a satisfação e dedicação dos estudantes (BARBOZA *et al*., 2014), com as ações afirmativas de acesso ao ensino superior (GRINER *et al*., 2014; ABITANTE, 2017; CAMPOS *et al*., 2017; COHEN; EXNER; GANDOLFI, 2018; SILVA; XAVIER; COSTA, 2020) e com os investimentos em educação (OLIVEIRA; SILVA; BARBOSA NETO); e na comparação entre a aprendizagem por meio de cursos a distância e

presenciais (NASCIMENTO; CZYKIEL; FIGUEIRÓ, 2013). Ainda nessa linha, Fagundes, Luce e Espinar (2014), propuseram um modelo para avaliar o desempenho dos estudantes na transição entre a Educação Básica e o Ensino Superior.

Também fazem parte do portfólio bibliográfico pesquisas voltadas para o desempenho docente, analisando o conceito obtido pelas universidades no Enade e o perfil dos seus professores (SANTANA; ARAÚJO, 2012), assim como Sousa *et al*. (2020) analisou a avaliação de desempenho de docentes em estágio probatório de uma Instituição Federal de Ensino. Também há uma preocupação em relação aos recursos investidos em Universidade Federais e o desempenho dos seus cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* (Andrade, *et al*., 2020).

Em relação ao desempenho organizacional das IFEs, os indicadores instituídos pelo Tribunal de Contas da União para apresentação dos Relatórios de Gestão foram analisados, a fim de identificar as áreas avaliadas que são mais relevantes, visando auxiliar a gestão na melhoria do ensino superior (FERREIRA; SANTOS; PESSANHA, 2013). Tais indicadores também foram usados para avaliar a terceira expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (LOPES; ARAÚJO, 2020), assim como para mensurar o desempenho da expansão promovida por meio do Programa do Governo Federal de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (PAULA; ALMEIDA, 2020).

A fim de contribuir de uma forma mais pragmática para a questão do desempenho organizacional, Ensslin *et al*. (2016) sugeriram um modelo de avaliação de desempenho para apoiar a gestão universitária; e, ainda pensando nas IES, por meio de uma revisão de literatura, Silva e Almeida (2029) propuseram indicadores de sustentabilidade, compreendendo aspectos sociais, ambientais e econômicos. Bastos *et al*. (2021) também realizaram revisão de literatura a fim de explorar a "avaliação de desempenho para apoiar a gestão de unidades organizacionais em Ifes".

Voltando-se para a área de compras públicas, a avaliação de desempenho foi estudada por Ensslin *et al*. (2014), Cunha, Dutra e Binotto (2016) e Araújo, Matos e Ensslin (2020). No primeiro, foi realizada uma revisão de literatura com um mapeamento de periódicos, artigos e palavras-chave acerca do tema; o segundo trouxe uma avaliação dos serviços de licitações municipais; e o terceiro, também por

meio de revisão de literatura, resultou em uma agenda de pesquisa, tanto para o “meio acadêmico” quanto para o “meio gerencial”. Convém destacar que, somente no trabalho de Cunha, Dutra e Binotto (2016), havia a proposição de indicadores de desempenho.

A quantidade limitada de trabalhos na área de compras foi constatada também por Araújo, Matos e Ensslin (2020), que mencionam a falta de interesse em pesquisar acerca da temática das compras públicas sob a luz da avaliação de desempenho.

Tratando de contratos públicos, Bonelli e Cabral (2018) estudaram acerca das competências privadas e públicas no desempenho dos contratos de terceirização de serviços; e Machado Júnior e Lopes (2019) propuseram um modelo de avaliação de desempenho com base na Teoria do *Stakeholder* e no *Performance Prism*. Contudo, desses, apenas o primeiro artigo continha indicador de desempenho relacionado a esta pesquisa.

Já os trabalhos de Luis, Pfitscher e Rosa (2015) e Silva e Almeida (2019), embora não tratem especificamente das compras públicas, uma vez que ambos lançam luz sobre indicadores de sustentabilidade para IES e órgãos públicos federais, respectivamente, trouxeram indicadores que podem ser usados para contribuir com o setor.

Assim, a análise realizada por meio desta revisão de literatura resultou em 5 pesquisas, que continham um total de 47 indicadores de desempenho voltados aos setores ligados às compras públicas (Quadro 5). Esses, juntamente aos indicadores das IFEs, passaram por novas análises, que serão apresentadas na próxima sessão.

**Quadro 5** - Indicadores encontrados na revisão de literatura

| Autores | Indicadores |
|---|---|
| Bonelli; Cabral (2018) | Diferença entre valor estimado e valor inicial do contrato |
| Cunha; Dutra; Binotto (2016) | Percentual de licitações com o mesmo objeto |
| | Percentual de licitações desertas |
| | Percentual de economia das licitações |
| | Acesso às informações disponíveis sobre licitação ao cidadão em relação a valor, contratação, fornecedor, entrega produto ou serviço (transparência) |
| | Tipos de canais em que as licitações são disponibilizadas |
| | Percentual de pregões presenciais que encerram em até 25 dias (desde cadastro até o contrato) |
| | Percentual de concorrência para obras e engenharia que encerram em até 65 dias (desde cadastro até o contrato) |
| | Percentual de tomada de preço para obras e engenharia que encerram em até 45 dias (desde cadastro até o contrato) |

| | |
|---|---|
| | Percentual de convite que encerram em até 15 dias (desde cadastro até o contrato) |
| Gomes; Leal; Assis (2013) | Prazo médio de conclusão de processo licitatório período X/período X-1 |
| Luiz; Pfitscher; Rosa (2015) | Valor gasto com papel A4 |
| | Consumo de papel A4 |
| | Consumo de papel A4 per capta |
| | Consumo de tonner |
| | Gasto com aquisição de produtos para almoxarifado |
| | Gasto com aquisição de bens móveis, por subitem |
| | Índice de processos licitatórios para aquisições com exigências socioambientais |
| | Gastos com telefone fico e celular, por linha |
| | Gasto com vigilância no mês |
| | Gastos com vigilância, por posto |
| | Gastos comserviços de limpeza no mês |
| | Gastos com serviços de limpeza no mês, pela área |
| | Índice de contratos de serviços com exigências socioambientais |
| | Gastos com manutenção predial |
| | Índice de contratos de obras come exigências socioambientais |
| | Índice de aquisições/contratações de origem local. |
| Silva; Almeida (2019) | Quantidade de papel consumido por usuário (ambiental) |
| | Quantidade de copos descartáveis consumidos por usuário (ambiental) |
| | Quantidade de toners utilizados por usuário (ambiental) |
| | Quantidade total de toners recicláveis/reutilizados (ambiental) |
| | Quantidade de energia mensal consumida por usuário (ambiental) |
| | Gastos em reais com energia por usuário (econômico) |
| | Quantidade de água mensal consumida por usuário (ambiental) |
| | Gastos em reais com água por usuário (econômico) |
| | Quantidade de resíduos sólidos comuns produzidos (ambiental) |
| | Reciclagem de resíduos sólidos comuns (ambiental) |
| | Reciclagem/reutilização de resíduos perigosos (ambiental) |
| | Quantidade de quilômetros rodados por funcionários (ambiental) |
| | Quantidade de gastos em reais com consumo de combustível por usuário (econômico) |
| | Contratação de serviços e/ou materiais por meio de licitações sustentáveis (ambiental e econômico) |
| Silveira; Petri (2019) | % de dispensas de licitação para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento |
| | % de adesões carona para compras emergenciais em decorrência da falta de planejamento |
| | % de proposta elaborada de compras em conjunto |
| | % de execução do orçamento disponível |
| | % de fiscais capacitados |
| | % de notas fiscais de aquisição de bens e de serviços atestadas tempestivamente |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Agrupando os indicadores encontrados nessa revisão de literatura com os obtidos junto às IFEs, totaliza-se 167 indicadores de desempenho que passaram pela avaliação da aderência que será apresentada na próxima seção.

## 4.3 AVALIAÇÃO DA ADERÊNCIA DOS INDICADORES ANTERIORMENTE IDENTIFICADOS

Nos cenários apresentados, contexto das IFEs e literatura, foram mapeados um total de 167 indicadores, sendo 120 usados por IFEs e 47 identificados no portfólio bibliográfico e que guardam relação com a área de compras públicas.

Na classificação de tais indicadores quanto ao objetivo de medição, constatou-se que os mais recorrentes estão relacionados a (i) comparação entre o que foi planejado e o que foi licitado e/ou adquirido/contratado; (ii) tempo decorrido no processo, havendo uma separação por fases; (iii) percentual de itens licitados e cancelados (fracassados, desertos); (iv) percentual de economia obtida entre o valor licitado e o valor homologado; (v) quantidade de empenho emitidos e o volume de recursos empenhados; (vi) quantidade de seleções de fornecedor realizadas por modalidade; e (vii) licitações com critérios de sustentabilidade.

As áreas dos indicadores encontrados convergem com as apresentadas na pesquisa de Patrucco, Luzini e Ronchi (2016), a saber: custo, qualidade, tempo, conformidade, inovação e sustentabilidade.

Francischini e Francischini (2017) chamam atenção para a tradução do termo indicadores de desempenho em inglês, *Key Performance Indicator* (KPI), que traz na palavra *key* (chave) o significado de “mais importante” ou “mais relevante”. Nesse sentido, com aplicação dos critérios estabelecidos, tanto por questão de atualização de legislação quanto por conveniência, para se chegar aos índices que mais se alinhavam com a pesquisa, resultou em um cenário de supressão, disposto na Figura 6, que alcançou uma redução de 73% dos indicadores de desempenho.

**Figura 6** - Supressão dos indicadores mapeados com base nos critérios: redundância, escopo e especificidade

Fonte: Dados da pesquisa

Baseando-se nas definições trazidas por Brasil (2009), Uchoa (2013) e Mota (2021), conforme já apresentadas no Capítulo de Referencial Teórico, os indicadores remanescentes foram posicionados na cadeia de valor das compras públicas, dentro das dimensões de esforços (economicidade, execução e excelência) e de resultados (eficiência, eficácia e efetividade).

Para esse posicionamento, adaptou-se a Figura 2, trazendo para a realidade da pesquisa, em que o planejamento ficou como a entrada da cadeia de valor, e tendo como resultado a satisfação do público beneficiado. Assim, conforme a posição que se encontram, ficou com a seguinte categorização (Figura 7):

**Figura 7** - Categorização dos indicadores de desempenho e posicionamento na cadeia de valor

Fonte: Dados da Pesquisa

Após as análises citadas, passou-se a verificar os indicadores quanto a conterem os atributos necessários de um bom indicador, buscando responder às perguntas norteadoras, conforme o instrumento adaptado por Uchoa (2013, p.12), apresentadas no Quadro 6.

**Quadro 6** - Critérios usados na avaliação da aderência

| Atributo | Pergunta Norteadora |
|---|---|
| Utilidade | O indicador comunica a intenção do objetivo, demonstra o que a organização espera de sua força de trabalho e, ainda, é útil aos tomadores de decisão? |
| Representatividade | O indicador representa fielmente o que se deseja medir? |
| Confiabilidade Metodológica | Os métodos de coleta e processamento do indicador são confiáveis? |
| Disponibilidade | É possível e fácil coletar os dados necessários para calcular o indicador? |
| Economicidade | Quanto custa obter o indicador? A relação entre os custos de obtenção e os benefícios decorrentes do uso do indicador deve ser favorável. |
| Simplicidade de Comunicação | O público que irá ver e utilizar o indicador o entenderá facilmente? |
| Estabilidade | Uma série de medições do indicador permite monitoramentos e comparações coerentes, com mínima interferência de variáveis externas? |
| Tempestividade | O indicador obtido é decorrente de informações atuais? E mais: o indicador pode ser obtido em tempo para seu uso? |
| Sensibilidade | Variações no processo (decorrentes ou não de intervenções intencionais) refletem-se no resultado do indicador? |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Uchoa (2013, p.12)

Destaca-se que o instrumento de Uchoa (2013) se diferencia dos atributos apresentados pelo antigo MPOG (2012), Quadro 2, somente nos complementares

que, como o nome já denota, não há necessidade de serem usados na íntegra. Já os essenciais foram contemplados na totalidade, tendo apenas uma diferença de nomenclatura, em que foi usado o termo representatividade, em vez de validade, contudo, com o mesmo significado.

O processo de análise foi iniciado verificado quanto à “utilidade”, ou seja, relevância para o processo de tomada de decisão, bem como para a prestação de contas à sociedade, visto serem os alvos do objetivo precípuo desta pesquisa, com isso 12 indicadores foram desconsiderados por motivos apresentados no Quadro 7.

**Quadro 7** - Indicadores desconsiderados na avaliação da aderência.

| Indicador | Motivo |
|---|---|
| Número de itens empenhados | A quantidade de itens empenhados, por si só, não traz informações relevantes para o processo de tomada de decisão, pois não é esse quantitativo quem define o atendimento da necessidade. |
| Número de itens demandados | A quantidade de itens demandados por si só, não traz informações relevantes para o processo de tomada de decisão, pois não é esse quantitativo quem define a necessidade. |
| ARPs emitidas | O número de ARPs emitidas, por si só, não resulta em informação relevante para o processo de tomada de decisão, pois uma licitação pode resultar em várias ARPs ou apenas uma. |
| Solicitações de empenho emitidas | O número de solicitações empenho emitidas não é uma informação relevante na tomada de decisão, pois não definem uma real necessidade. |
| Efetividade registro de preços (percentual de utilização do SRP em relação a outras modalidades) | Para a prestação de contas, pode não ser uma informação relevante, além de que a instituição não controlará o indicador, dado o rol de utilização desse instituto. |
| Quantidade de processos de compras com Margem de Preferência | Devido a aplicação da Margem de Preferência ser algo previsto em lei, não há um controle, pois, a instituição não pode escolher aplicar ou deixar de aplicar. |
| Notas de empenho por mês | O número de empenhos emitidos no mês não traz uma informação relevante para a tomada de decisão, porque uma nota de empenho pode conter um ou mais itens, assim, não define o atendimento da necessidade institucional. |
| Volume de recursos financeiros adjudicados para empresas locais/regionais e para ME/EPP/COOP. E MEI | A base de cálculo do indicador, segundo documento da instituição, se refere ao número de relatórios emitidos, assim não está trazendo informações relevantes para os objetivos desta pesquisa. |
| A quantidade de participações em IRPs de outros órgãos | O indicador não pode ser controlado, uma vez que depende de situações externas aos órgãos para ser contabilizado. |
| Percentual de licitações com o mesmo objeto | Com a adoção do Sistema de Registro de Preços, prática mais eficiente e econômica, acaba reduzindo a necessidade de licitar o mesmo item mais de uma vez por ano, além de tal prática não ser bem-vista pelos órgãos de controle. |
| Acesso às informações disponíveis sobre licitação ao cidadão em relação a valor, contratação, fornecedor, | Além do fato de a transparência aos atos de licitação e contrato ser prática obrigatória, o indicador mede acesso, ou seja, algo que a administração não tem controle. |

| | |
|---|---|
| entrega produto ou serviço (transparência) | |
| Tipos de canais em que as licitações são disponibilizadas | Medir os tipos de canais em que é dada transparência, não gera informações relevantes na tomada de decisão. |

Fonte: Dados da Pesquisa

Faz-se mister destacar que alguns dos motivos, expostos no quadro acima, balizam-se pelo entendimento de Catelli e Santos (2004) de que a gestão pública deve ser avaliada em questões que por ela possam ser controladas. Coadunando com o exposto por Halachmi (2005): “se não consegue controlar, então não consegue melhorar”.

Ainda na análise da “utilidade”, percebeu-se que alguns indicadores (“a” e “b”) que remetiam apenas à quantidade executada, resultariam em informações mais úteis para o processo de tomada de decisão se fossem reescritos de forma a comparar variáveis e, assim, trazer informações que remetessem aos resultados alcançados. Outros (“c”, “d” e “e”), foram reescritos de forma a deixar mais claro o objetivo do indicador e a contemplar a informação mais relevante do processo de compras. A lista dos reescritos pode ser apreciada abaixo, na ordem supracitada no Quadro 8.

**Quadro 8** - Reescrita dos indicadores

| Indicador original | Indicador reescrito |
|---|---|
| a) Quantidade de processos abertos, em andamento e finalizados por modalidade de compras. | Percentual de processos finalizados por modalidade de compras. |
| b) Quantidade de pessoas capacitadas em temas relacionados às aquisições e contratações. | Percentual de pessoas, atuantes no setor de compras públicas, capacitadas na área de aquisições e contratações. |
| c) Quantidade de itens licitados, fracassados e homologados | Taxa de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados) do total licitado. |
| d) Valor de licitações desertas, fracassadas ou de itens cancelados | Valor de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados). |
| e) Quantidade de processos de compras com participação de ME/EPP | Quantidade de processos de compras com ME/EPP vencedora |

Fonte: Dados da pesquisa

Com a reescrita dos indicadores, 2 foram reclassificados, passando da categoria de execução para eficácia. Joga-se luz sobre o indicador “b” (Quadro 08) que, embora trate de um fator crítico de sucesso, foi propositadamente categorizado na dimensão de resultados, visto as reiteradas orientações da Corte de Contas quanto à capacitação de servidores atuantes em aquisições/contratações, deixando de ser, para a administração, apenas uma faculdade e passando a ser obrigação, conforme Quadro 9.

**Quadro 9** - Acórdãos do Tribunal de Contas da União que tratam de capacitação na área de compras, entre os anos de 2018 - 2022

| Decisão | Acórdão |
|---|---|
| Capacitação contínua de servidores envolvidos na gestão e fiscalização de contratos com vistas a aperfeiçoar o setor de contratação | Acórdão TCU 2897/2019 – 2ª Câmara<br>Acórdão TCU 3039/2021 - 2ª Câmara |
| Capacitação dos servidores da rede de conselhos escolares para operacionalizar licitações e chamamentos públicos nos termos da legislação do FNDE | Acórdão TCU 7442/2021 – 2ª Câmara |
| Falta de capacitação não justifica a ocorrência de irregularidades e nem afasta a responsabilidade decorrente de sua condição. | Acórdão TCU 2449/2018 – Plenário<br>Acórdão TCU 1844/2019 – Plenário |
| Gestores na área de aquisições devem ser capacitados em gestão de riscos | Acórdão TCU 1049/2019 – Plenário<br>Acórdão TCU 1413/2020 – Plenário |
| Inclusão, no programa de capacitação de servidores da entidade, curso voltado para a área de aquisições | Acórdão TCU 1032/2018 – Plenário<br>Acórdão TCU 1033/2018 – Plenário<br>Acórdão TCU 1093/2018 – Plenário<br>Acórdão TCU 1224/2018 – Plenário<br>Acórdão TCU 1225/2018 – Plenário<br>Acórdão TCU 1851/2018 – Plenário<br>Acórdão TCU 1464/2019 – Plenário<br>Acórdão TCU 4039/2020 – Plenário |
| Participação de seus servidores em eventos de capacitação voltados à gestão de licitações e contratos, a fim de evitar fraudes. | Acórdão TCU 730/2019 – Plenário |
| Promover cursos de capacitação sistemática, para elaborar adequado planejamento para as aquisições a fim de evitar aquisições indevidas por dispensa ou inexigibilidade de licitação, bem como para formalizar norma ou manual de funcionamento do Setor de Licitações e Contratos. | Acórdão TCU 1007/2018 – Plenário |

Fonte: Elaborado pela autora com base no *site* do Tribunal de Contas da União

Quando da análise dos demais atributos, os 34 indicadores restantes demonstraram ser compatíveis com todos, não sendo desconsiderado mais nenhum indicador, como pode ser apreciado no Apêndice B, que apresenta avaliação de aderência na íntegra.

Assim, a nova distribuição desses indicadores na cadeia de valor acontece da seguinte forma (Quadro 10): economicidade (1), excelência (2), execução (14), eficiência (7), eficácia (8), efetividade (2).

**Quadro 10** - Indicadores que contemplam todos os atributos considerados relevantes, conforme Uchoa (2013)

| Dimensão | Indicadores |
|---|---|
| Economicidade | Percentual de economia entre o valor base praticado no mercado e valor homologado na licitação (IND01) |
| Excelência | Índice de recursos em processo licitatório (IND02) |
| | Índice de retrabalho na instrução das contratações (IND03) |
| Execução | Valor contratado em ARP (IND04) |
| | Processos de adesão a ARPs de outros órgãos (IND05) |
| | Valor de empenhos registrados (IND06) |
| | Quantidade de contratações diretas realizadas por fundamento legal (IND07) |
| | Gastos com contratações diretas por fundamento legal (IND08) |

| | |
|---|---|
| | Gastos por modalidade de licitação (IND09) |
| | Percentual dos valores dos processos de compras por modalidade de licitação (IND10) |
| | Percentual dos valores dos processos de compras por tipo de aquisição (IND11) |
| | Quantidade itens licitadas de cada modalidade de compra (IND12) |
| | Quantidade de processos de compras com itens sustentáveis (IND13) |
| | Volume total de compras (R$) (IND14) |
| | Taxa de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados) do total licitado. (IND15) |
| | Valor de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados) (IND16) |
| | Quantidade de processos de compras com ME/EPP vencedora (IND17) |
| Eficiência | Percentual de licitações concluídas com êxito (IND18) |
| | Índice de pregões homologados (IND19) |
| | Índice de pregões abandonados (certame em andamento e a unidade solicitante pede o cancelamento) (IND20) |
| | Número de Unidades Acadêmicas e Administrativas atendidas (IND21) |
| | Tempo médio, em dias, de duração das fases da licitação (IND22) |
| | Relação da quantidade de itens licitados pela quantidade de servidores do setor de compras (IND23) |
| | Percentual de licitações concluídas em até 90 dias (IND24) |
| Eficácia | Valor adquirido em relação ao licitado (IND25) |
| | Proporção entre itens demandados e itens adquiridos (IND26) |
| | Taxa de planejamento das aquisições e contratações (IND27) |
| | Demanda licitada no Plano Anual de Contratações (PAC) (IND28) |
| | Percentual dos itens com critério de sustentáveis em relação ao total de itens licitados (IND29) |
| | Índice de aquisições/contratações de origem local. (IND30) |
| | Percentual de processos finalizados por modalidade de compras. (IND31) |
| | Percentual de pessoas, atuantes no setor de compras públicas, capacitadas na área de aquisições e contratações. (IND32) |
| Efetividade | Satisfação do usuário (IND33) |
| | Pesquisa de satisfação 360º do serviço de gestão de contratos (IND34) |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os indicadores considerados aderentes passaram por nova apreciação, analisando quanto à pertinência em avaliar o desempenho das IFEs, por meio da ótica de um painel de especialistas, que será apresentada na seção a seguir.

## 4.4 AVALIAÇÃO DA PERTINÊNCIA DOS INDICADORES DESEMPENHO

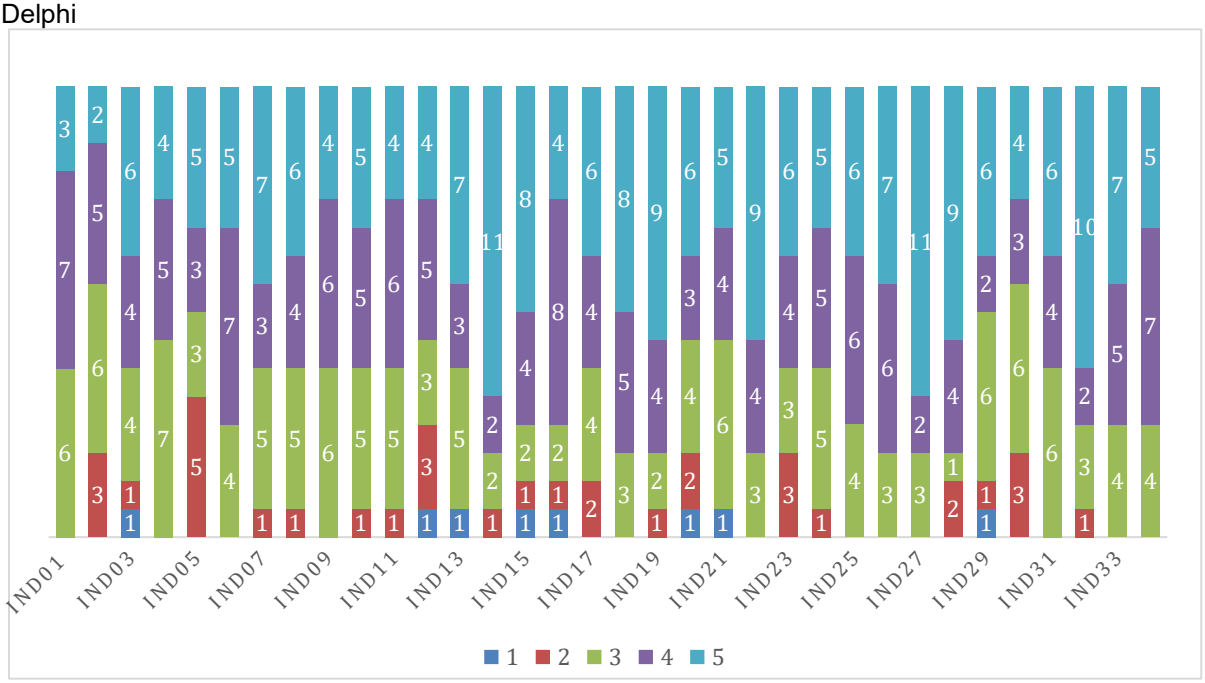
Segundo Nishiyama (2016), não basta selecionar indicadores disponibilizados na literatura e aplicá-los, uma vez que esses são construídos de forma ampla, sem considerar aspectos específicos das organizações. Assim, embora a ideia desta pesquisa seja trabalhar com desempenho em nível macro, pretende-se trazer o máximo de aspectos específicos das IFEs possíveis, visto que o processo de compras nessas organizações tem o mesmo objetivo, que é de realizar o suprimento de equipamento, materiais e serviços para a prestação do serviço educacional com eficiência e responsabilidade social.

Assim, para avaliar a pertinência dos indicadores em analisar o desempenho das IFEs nos seus processos de compras, foi utilizado o Método Delphi em 3 rodadas de consenso, em que os especialistas fizeram uso de escalas *Likert* de 5 pontos (1 – Insignificante; 2 - Pouco Importante; 3 – Importante; 4 - Muito importante; 5 – Indispensável), para avaliar cada um dos indicadores.

Para a análise das respostas apresentadas pelo painel, procedeu-se, a cada rodada, com o cálculo da medida de tendência central (média) e do Nível de Consenso (NC), conforme estabelecido no capítulo da Metodologia, assim como da análise dos comentários realizados. No cálculo das médias, convém destacar que foram realizados arredondamento dessas para que ficasse com duas casas decimais, usando a regra do editor de planilha *Excel*.

Na 1ª rodada, analisando-se as pontuações atribuídas de forma individualizada (Gráfico 12), percebeu-se que 8 indicadores foram considerados “insignificantes” por alguns dos especialistas; 20, “pouco importantes”; e todos receberam notas igual ou acima de 3. Destaca-se que o IND14, que trata do “volume total de compras”, e o IND27, que mede a “taxa de planejamento das aquisições e contratações", foram os mais pontuados como “indispensáveis”; em contraponto, o IND14 foi um dos considerados “insignificantes”. Assim, demonstra-se que os múltiplos pontos de vista dos especialistas trazem a criticidade necessária para se chegar aos indicadores mais pertinentes.

**Gráfico 12** - Pontuações recebidas por cada indicador de desempenho na 1ª rodada do Método Delphi




Fonte: Dados da Pesquisa

As médias da rodada variaram de 3,4 (IND02) a 4,5 (IND27), de um máximo de 5,0. Embora o IND02, que trata do índice de recursos em processos licitatórios, tenha obtido a menor média, não recebeu nenhuma indicação abaixo de 3 pontos, ou seja, todos os especialistas o consideraram, no mínimo, importante. A variação dos pontos atribuídos na rodada corrobora a ideia dos múltiplos pontos de vista.

Quando ao nível de consenso, 14 indicadores atingiram o NC, sendo 4 de Execução, 3 de Eficiência, 5 de Eficácia e 2 de Efetividade. Não foram considerados pertinentes, nessa rodada, os indicadores das categorias de Economicidade e Excelência. E desses, com exceção do IND16, todos ficaram com média acima de 4,0 (Quadro 11).

**Quadro 11** - Indicadores de desempenho, por classificação, considerados mais pertinentes na 1ª rodada de consenso, suas médias e o nível de consenso

| Classificação | Indicadores | Média | NC |
|---|---|---|---|
| Execução | IND06 - Valor de empenhos registrados | 4,1 | 75% |
| | IND14 - Volume total de compras (R$) | 4,4 | 81,3% |
| | IND15 - Taxa de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados) do total licitado. | 4,1 | 75% |
| | IND16 - Valor de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados) | 3,8 | 75% |
| Eficiência | IND18 - Percentual de licitações concluídas com êxito | 4,3 | 81,3% |
| | IND19 - Índice de pregões homologados | 4,3 | 81,3% |
| | IND22 - Tempo médio, em dias, de duração das fases da licitação | 4,4 | 81,3% |
| Eficácia | IND25 - Valor adquirido em relação ao licitado | 4,1 | 75% |
| | IND26 - Proporção entre itens demandados e itens | 4,3 | 81,3% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | adquiridos | | |
| | IND27 - Taxa de planejamento das aquisições e contratações | 4,5 | 81,3% |
| | IND28 - Demanda licitada no Plano Anual de Contratações (PAC) | 4,3 | 81,3% |
| | IND32 - Percentual de pessoas, atuantes no setor de compras públicas, capacitadas na área de aquisições e contratações. | 4,3 | 75% |
| Efetividade | IND33 - Satisfação do usuário | 4,2 | 75% |
| | IND34 - Pesquisa de satisfação 360º do serviço de gestão de contratos | 4,1 | 75% |

Fonte: Dados da Pesquisa

Acerca de alguns desses indicadores que atingiram o NC, os especialistas fizeram comentários que foram compartilhados, mantendo-se o anonimato característico do método, na rodada seguinte, para dar suporte aos demais especialistas na reavaliação dos indicadores. Assim, destacam-se os seguintes (Quadro 12):

**Quadro 12** - Comentários dos especialistas, na 1ª rodada do Método Delphi, para os IND06 e IND15.

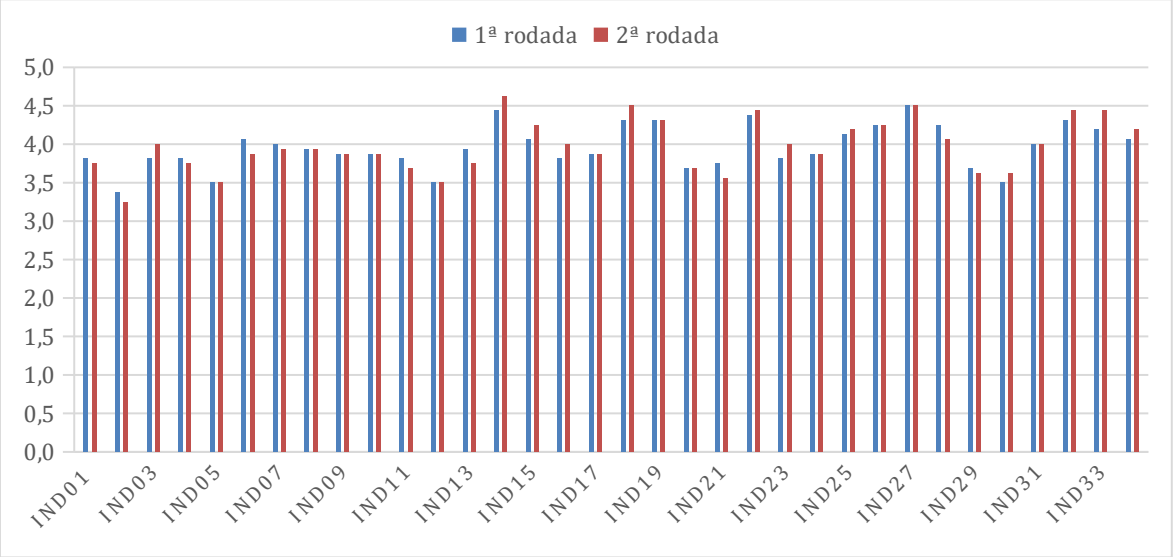
| Indicador | Especialista | Comentário na 1ª rodada |
|---|---|---|
| IND06 | Especialista 13 | "Quanto ao indicador IND06, julgo que esse indicador para ser mais efetivo necessitaria de uma outra lógica orçamentária estar vigente no país, algo que reunisse características do orçamento base zero e do orçamento incremental, como não é o caso, acho que, para que haja uma melhor contribuição desse indicador para a melhoria do processo de compras públicas, deveria haver um cruzamento dos dados desse indicador com os dados do planejamento de aquisições do órgão, digo isso porque não é fácil de comprovar cientificamente, mas já vi diversos órgãos empenhando recursos para aquisições que normalmente não seriam efetuadas naquele momento somente para não deixar voltar recursos orçamentários." |
| IND15 | Especialista 7 | "IND15 - Esse índice vai contribuir na avaliação do desempenho das compras/contratações realizadas pelo órgão, no qual pode ser verificado em quais licitações esses fracassos estão ocorrendo." |
| | Especialista 12 | Os itens fracassados/cancelados/desertos podem ser mais expressivos a depender do tipo de objeto (material ou serviço) e sua essencialidade para a contratação. |
| | Especialista 15 | Os índices 15 e 16 podem demonstrar como está o mercado para tal aquisição ou se o objeto foi mal especificado, seja até pela pesquisa de preços. |

Fonte: Dados da Pesquisa

Para a segunda rodada, como relatado no capítulo de Metodologia, os formulários foram elaborados de forma personalizada, para facilitar a reavaliação dos 34 indicadores pelo painel, a fim de se analisar não só as médias da 1ª rodada, como também a pontuação atribuída e os comentários realizados. Nessa rodada, também houve a participação dos 16 especialistas.

O resultado da segunda avaliação foi tratado da mesma forma que os dados da primeira, analisando-se a pontuação atribuída de forma individual e calculando-se a média e o NC, mas com o diferencial de ter o resultado da 1ª rodada para contraposição. Desse modo, apreciando, de forma individualizada, os pontos atribuídos e comparando aos obtidos anteriormente, constatou-se que, excetuando os IND09[6] e IND10[7], todos tiveram suas pontuações alteradas, tanto para maior como para menor, resultando em uma aproximação da média por parte da grande maioria, demonstrando, assim, a busca pelo consenso.

**Gráfico 13** - Comparação das médias das 1ª e 2ª rodadas de consenso do Método Delphi

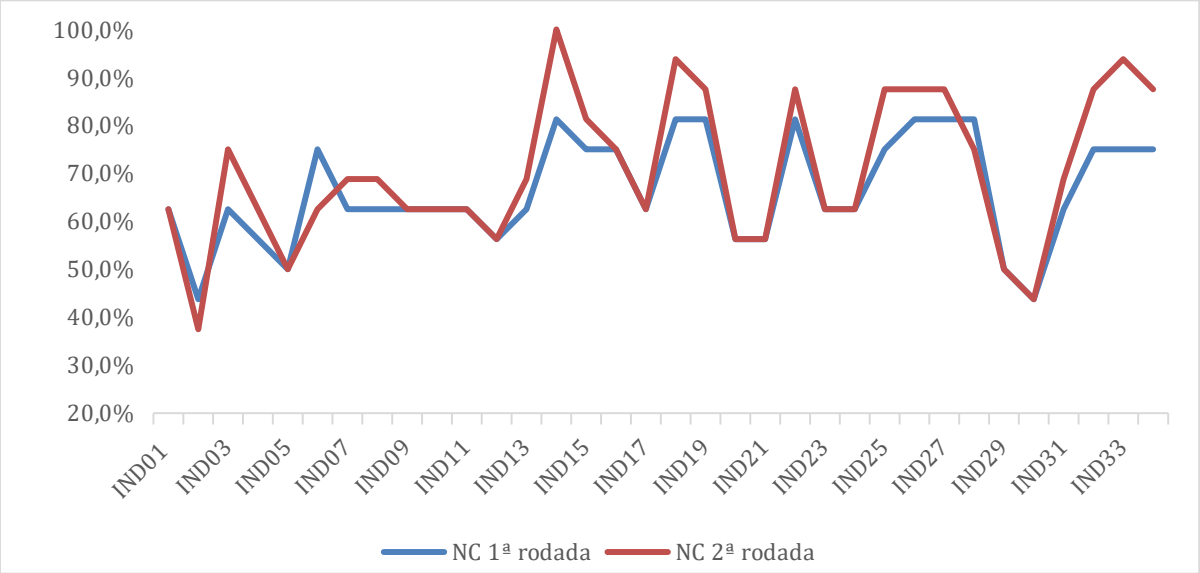



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à média das pontuações da 2ª rodada, na comparação com as da 1ª, percebeu-se que, em 8 indicadores, ficaram mais baixas, em 11, mais altas e, em 15, inalteradas (Gráfico 13). Na análise da influência dessas alterações em relação ao nível de consenso, percebeu-se que o IND06[8] e o IND28[9], que ficaram com NC = 75% e 81,3%, respectivamente, na primeira rodada, tiveram redução da média e do NC na rodada atual, sendo o IND06 o único a sair do rol dos índices considerados pertinentes pelo painel, ao passo que o IND03[10], teve sua média aumentada (4,0) e entrou no citado rol com NC = 75% (Gráfico 14).

6 Gastos por modalidade de licitação
7 Percentual dos valores dos processos de compras por modalidade de licitação
8 Valor de empenhos registrados
9 Demanda licitada no Plano Anual de Contratações (PAC)
10 Índice de retrabalho na instrução das contratações

**Gráfico 14** - Nível de Consenso da 2ª rodada em comparação com o Nível de Consenso da 1ª rodada




Fonte: Dados da Pesquisa

Sobre os IND03 e IND06, na segunda rodada, os especialistas teceram comentários (Quadro 13) dos quais depreende-se o motivo de o primeiro ter seu NC aumentado e o segundo ser reduzido, além do fato de que o comentário realizado pelo especialista 13 acerca do IND06 na primeira rodada (Quadro 07) pode ter contribuído para a redução do NC.

**Quadro 13** - Comentários dos especialistas, na 2ª rodada do Método Delphi, para os IND03 e IND06

| Indicador | Especialista | Comentário na 1ª rodada |
|---|---|---|
| IND03 | Especialista 5 | "É importante apresentar o retrabalho para planejar procedimentos para minimizar ocorrências que diminuam a celeridade e eficiência dos processos." |
| | Especialista 7 | "IND03 - Entendo que quanto menor o retorno para ajustes melhor." |
| | Especialista 15 | "Em relação ao retrabalho, é importante demonstrar que isso demonstra que a equipe de planejamento não tem grande domínio sobre o objeto a ser contratado, tendo em vista que o processo está retornando para ajustes." |
| IND06 | Especialista 15 | "IND06: Não vejo tanta efetividade neste índice além de demonstrar apenas números." |

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto aos demais indicadores que foram considerados pertinentes na 1ª rodada, com exceção do IND16, que trata do valor dos itens cancelados, todos tiveram aumento do NC. Depreende-se, assim, que a alteração das pontuações, citada acima, foi no sentido de buscar consenso.

A pontuação na 2ª rodada foi usada como ponto de análise para desconsiderar os indicadores de desempenho que não foram bem avaliados,

ponderando pelo NC ≥ 75%. Com essa análise, 19 indicadores não atenderam ao critério estabelecido e foram excluídos na 3ª rodada de consenso (Quadro 14).

**Quadro 14** - Indicadores de desempenho desconsiderados após análise do Nível de Consenso da 2ª rodada

| Indicadores de desempenho | Média | NC |
|---|---|---|
| IND02 - Índice de recursos em processo licitatório | 3,3 | 37,5% |
| IND04 - Valor contratado em ARP | 3,8 | 62,5% |
| IND05 - Processos de adesão a ARPs de outros órgãos | 3,8 | 50% |
| IND06 - Valor de empenhos registrados | 3,9 | 62,5% |
| IND07 - Quantidade de contratações diretas realizadas por fundamento legal | 3,9 | 68,7% |
| IND08 - Gastos com contratações diretas por fundamento legal | 3,9 | 68,7% |
| IND09 - Gastos por modalidade de licitação | 3,9 | 62,5% |
| IND10 - Percentual dos valores dos processos de compras por modalidade de licitação | 3,9 | 62,5% |
| IND11 - Percentual dos valores dos processos de compras por tipo de aquisição | 3,7 | 62,5% |
| IND12 - Quantidade itens licitadas de cada modalidade de compra | 3,5 | 56,2% |
| IND13 - Quantidade de processos de compras com itens sustentáveis | 3,8 | 68,7% |
| IND17 - Quantidade de processos de compras com ME/EPP vencedora | 3,9 | 62,5% |
| IND20 - Índice de pregões abandonados (certame em andamento e a unidade solicitante pede o cancelamento) | 3,7 | 56,2% |
| IND21 - Número de Unidades Acadêmicas e Administrativas atendidas | 3,6 | 56,2% |
| IND23 - Relação da quantidade de itens licitados pela quantidade de servidores do setor de compras | 4,0 | 62,5% |
| IND24 - Percentual de licitações concluídas em até 90 dias | 3,9 | 62,5% |
| IND29 - Percentual dos itens com critério de sustentáveis em relação ao total de itens licitados | 3,6 | 50% |
| IND30 - Índice de aquisições/contratações de origem local. | 3,6 | 43,7% |
| IND31 - Percentual de processos finalizados por modalidade de compras. | 4,0 | 68,7% |

Fonte: Dados da Pesquisa

Devido esta pesquisa ter como objetivo a elaboração de um instrumento de análise que contenha indicadores classificados com base nos 6 E's do desempenho, considerando que, no processo de mapeamento e avaliação de aderência, restou somente o IND01 com características de medir economicidade e dentro do escopo da pesquisa, mesmo o índice tendo obtido NC de 62,5%, esse foi reconsiderado para passar pela 3ª rodada de consenso.

A terceira rodada contou com a participação de 15 especialistas no painel e, em termos de análise dos dados, nada se diferenciou das rodadas anteriores, porém, por ser a última, deu-se atenção maior ao nível de consenso alcançado pelos indicadores, visto que se convencionou que, dessa última avaliação, sairiam os indicadores mais pertinentes.

Nessa rodada, ainda houve alterações, tanto para maior quanto para menor, que recaiu na mudança do NC de todos os indicadores; contudo, com exceção do

IND01, todos os demais atingiram o NC mínimo. Desse modo, como não houve mudança nos indicadores que alcançaram o NC desde a rodada anterior, considerou-se que o painel chegou ao consenso de quais seriam os índices mais pertinentes (Quadro 15).

**Quadro 15** - Indicadores de desempenho considerados pertinentes.

| Categorias | Indicadores | NC 1ª rodada | NC 2ª rodada | NC 3ª rodada |
|---|---|---|---|---|
| Excelência | Índice de retrabalho na instrução das contratações | 62,5% | 75% | 93% |
| Execução | Volume total de compras (R$) | 81,3% | 100% | 93% |
| | Taxa de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados) do total licitado. | 75% | 81,3% | 87% |
| | Valor de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados) | 75% | 75% | 80% |
| Eficiência | Percentual de licitações concluídas com êxito | 81,3% | 93,8% | 100% |
| | Índice de pregões homologados | 81,3% | 87,5% | 93% |
| | Tempo médio, em dias, de duração das fases da licitação | 81,3% | 87,5% | 100% |
| Eficácia | Valor adquirido em relação ao licitado | 75% | 87,5% | 93% |
| | Proporção entre itens demandados e itens adquiridos | 81,3% | 87,5% | 93% |
| | Taxa de planejamento das aquisições e contratações | 81,3% | 87,5% | 87% |
| | Demanda licitada no Plano Anual de Contratações (PAC) | 81,3% | 75% | 80% |
| | Percentual de pessoas, atuantes no setor de compras públicas, capacitadas na área de aquisições e contratações. | 75% | 87,5% | 93% |
| Efetividade | Satisfação do usuário | 75% | 93,8% | 87% |
| | Pesquisa de satisfação 360º do serviço de gestão de contratos | 75% | 87,5% | 87% |

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao IND01, durante as 3 rodadas, os especialistas consignaram uma certa fragilidade do indicador, resultante de falhas em procedimento de pesquisa de mercado na fase interna da licitação; de fatores que fogem da alçada da administração pública, como a concordância do licitante em diminuir o preço, dentre outras situações (Quadro 16), que explicam o fato de o indicador nunca ter recebido uma pontuação menor que 3, mas não ter atingido o percentual mínimo consenso.

**Quadro 16** - Comentários atribuídos ao IND01 pelos especialistas ao longo das 3 rodadas

| Rodada | Especialista | Comentário |
|---|---|---|
| 1ª rodada | Especialista 3 | "Importante destacar que o valor praticado pelo mercado não reflete algumas singularidades a que estão submetidos os preços ofertados para a Adm. Pública (prazo para pagamento, por exemplo). Por outro lado, preços superestimados implicam em 'falsa' economia." |
| | Especialista 12 | "Geralmente o valor do último lance na etapa de disputas é que define o valor final. A fase de negociação do pregoeiro não tem sido relevante para redução de valores." |
| | Especialista 13 | "Apesar de ser um indicador bastante pertinente ele pode esconder falhas na realização da pesquisa de preços que fundamentou o preço estimado para licitação, sendo assim para utilização de tal indicador é necessário precaução de modo que a pesquisa de preços reflita com maior fidelidade possível os preços praticados para aquisições de itens semelhantes pela iniciativa privada." |
| | Especialista 14 | "É obrigação do Pregoeiro ou responsável pela licitação a busca da tentativa de negociação visando a redução dos custos com a coisa pública. Não é, porém, obrigação do particular atender ao pedido." |
| | Especialista 15 | "Devido a escassez de recursos públicos, qualquer economia se faz necessária, não confundindo menor preço com melhor preço" |
| 2ª rodada | Especialista 5 | "Não necessariamente maior economia demonstra sucesso na licitação. Mas é um parâmetro essencial para análise do procedimento, seja para análise do preço (se houve supervalorização, se houve subvalorização), seja para análise da negociação." |
| | Especialista 7 | "Esta diferença, muitas vezes não reflete a realidade, pode esconder uma falha nas pesquisas, apresentando uma falsa economia." |
| | Especialista 15 | "Entendo como importante o valor de mercado, diferentemente da 'pesquisa de mercado', onde conseguimos ver realmente a economia para o órgão público." |
| 3ª rodada | Especialista 16 | "Você pode utilizar outros indicadores de economicidade, como o valor efetivamente negociado pelo pregoeiro ou segmentar por tipo de contratação, daí dá para perceber onde a pesquisa é boa e onde é falha." |

Fonte: Dados da pesquisa.

Não obstante, o especialista 16 sugeriu a substituição do indicador de economicidade ou a mudança do IND01, segregando a análise de desempenho por materiais e serviços, visando uma melhor avaliação e, ainda, a possibilidade de analisar as falhas apontadas pelos demais especialistas. Devido a sugestão ter vindo, somente, na última rodada, ela não foi apreciada pelos demais especialistas.

Por entender que, mesmo com a separação das aquisições/contratações por material ou serviço, ainda assim a análise incorreria nas situações apontadas pelos demais especialistas, principalmente na falsa economia, e pelo dever da administração em fazer "contraproposta ao licitante que tenha apresentado o melhor preço, para que seja obtida melhor proposta", conforme preconiza o Art. 38 do Decreto n.º 10.024/2019, optou-se por considerar a sugestão do especialista 16 de

“valor efetivamente negociado pelo pregoeiro”, como o indicador de economicidade deste trabalho.

Nesse diapasão, com o auxílio do painel de especialistas, foram elencados os indicadores do Quadro 17 como mais relevantes, dentro das 6 categorias do desempenho, para a análise das IFEs nos seus processos de compras.

**Quadro 17** - Indicadores elencados para compor o instrumento de análise de desempenho

| Categoria | Indicador |
|---|---|
| Economicidade (ECO) | ECO-ID01 – Valor efetivamente negociado pelo pregoeiro |
| Excelência (EXC) | EXC-ID02 – Índice de retrabalho na instrução das contratações |
| Execução (EXE) | EXE-ID03 – Volume total de compras (R$) |
| | EXE-ID04 – Taxa de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados) do total licitado. |
| | EXE-ID05 – Valor de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados) |
| Eficiência (EFI) | EFI-ID06 – Percentual de licitações concluídas com êxito |
| | EFI-ID07 – Índice de pregões homologados |
| | EFI-ID08 – Tempo médio, em dias, de duração das fases da licitação |
| Eficácia (EFC) | EFC-ID09 – Valor adquirido em relação ao licitado |
| | EFC-ID10 – Proporção entre itens demandados e itens adquiridos |
| | EFC-ID11 – Taxa de planejamento das aquisições e contratações |
| | EFC-ID12 – Demanda licitada no Plano Anual de Contratações (PAC) |
| | EFC-ID13 – Percentual de pessoas, atuantes no setor de compras públicas, capacitadas na área de aquisições e contratações. |
| Efetividade (EFE) | EFE-ID14 – Satisfação do usuário |
| | EFE-ID15 – Pesquisa de satisfação 360º do serviço de gestão de contratos |

Fonte: Dados da Pesquisa

Na próxima seção, far-se-á a análise dos resultados acima apresentados mediante o marco teórico abordado neste trabalho.

## 4.5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Avaliar o desempenho organizacional contribui para o autoconhecimento das organizações, acerca da situação que se encontram face ao alcance dos seus objetivos, além de auxiliar no processo de tomada de decisão com vistas à melhoria dos processos e, por conseguinte, ao atingimento de tais objetivos.

Embora que, com os novos moldes de atuação, as organizações públicas estejam cada vez mais focadas na prestação de serviços com mais qualidade, o conhecimento do contexto das IFEs, no tocante às compras públicas (que guardam estreita relação com a qualidade dos serviços prestados), demonstrou que a abordagem da avaliação de desempenho ainda é preliminar e, por vezes, vista de

forma distorcida. Esse resultado vai ao encontro do entendimento Kanji e Sá (2007), ao discorrer sobre as barreiras ou inércia, por parte dos gestores, quanto à utilização da metodologia, por receio dos resultados.

Mesmo com um número reduzido de instituições abordando a avaliação de desempenho, observou-se uma grande diversidade de indicadores de desempenho. Contudo, os objetos de medição evidenciaram que ainda há uma forte preocupação com a execução orçamentária e a quantidade de serviços realizados, e menor ênfase nos valores entregue à sociedade, haja vista o número reduzido de índices que objetivam avaliar o impacto que as compras causam ao público recebedor dos serviços prestados. Este cenário vai de encontro ao que orienta Catelli e Santos (2004), quando destacam que o foco da avaliação de desempenho deve ser o aprimoramento dos processos para a geração de valor ao público.

Tratando-se do posicionamento dos indicadores mapeados na cadeira de valor, e analisando o conjunto de índices por órgão público, observou-se que não houve a preocupação de contemplar todas as categorias dos 6 E's do desempenho, assim como não se constatou um balanceamento entre as dimensões de esforço e resultado, havendo maior preocupação com os meios que com os objetivos, dada a quantidade de indicadores de esforços.

Nos indicadores mapeados na literatura, também ficou evidenciado que houve uma atenção maior com os aspectos da realização dos serviços, por meio de índices das categorias de execução, economicidade e eficiência, não sendo constatada nenhuma abordagem acerca das categorias de excelência, eficácia e efetividade. E, assim como nos indicadores das IFEs, isso demonstra a desconexão entre estratégias, meios e resultados, para a qual Uchoa (2013) chama atenção, ao orientar quanto a importância de os sistemas de medição de resultados contemplarem ambas as dimensões.

Não obstante a necessidade de definição de metas, como parâmetros para análises em relação ao alcance dos objetivos, nem todas as IFEs que usam indicadores de desempenho têm metas definidas. Também pode ser observado que, nas metas traçadas, tanto houve uma preocupação quanto aos critérios estabelecidos pela metodologia SMART, visto que foram definidas atentando para uma graduação no alcance dos objetivos, primando pela exequibilidade e respeitando o fator tempo, assim como teve organização que apenas estabeleceu um único valor para que fora replicado ao longo dos anos.

Devido as metas estarem intrinsecamente ligadas à avaliação de desempenho, a ausência dessas, além de dificultar a análise quanto ao alcance dos objetivos, causa entrave na busca por melhoria dos processos. Isso leva ao entendimento de que metodologias desse tipo não surtem efeito, não sendo vista como objeto de aprendizagem institucional, o que permite inferir que tal ausência causa impacto na forma como os servidores veem a avaliação de desempenho, uma vez que, se faltam parâmetros na análise, dificulta saber se a organização está progredindo em relação aos objetivos.

Na análise da aderência, por uma questão de selecionar os indicadores que atendessem a uma realidade comum às IFEs e ao objetivo desta pesquisa, houve o descarte de índices, balizando-se pelo atributo da utilidade, ou seja, entendeu-se que, para este trabalho, tais indicadores não teriam a força esperada para uma avaliação de desempenho em nível macro. No entanto, observou-se que os 46 indicadores analisados contemplam os atributos de bom um indicador, desde que tenham o objetivo de medir uma realidade mais setorizada, fazendo uma rastreabilidade dos resultados. Assim, demonstra que os elaboradores atentaram para as características definidas pelo antigo MPOG (2012).

Entretanto, observou-se que todos os critérios aplicados na avaliação de aderência não só corroboraram o entendimento da OCDE (2001), sobre a necessidade de definir os critérios de seleção dos indicadores, dada as finalidades distintas de uso que esses podem ter, como foram fundamentais para que, na avaliação de pertinência, os especialistas pudessem chegar ao grupo de indicadores pertencentes às duas dimensões da cadeia de valor (abordando os fatores críticos de sucesso e o alcance dos objetivos), e capazes de atuar como ferramenta de planejamento e controle que contribui para o desenvolvimento institucional e a comunicação dos resultados.

Assim, chegando aos indicadores de desempenho que corporificam os estudos abordados nesta pesquisa, no próximo capítulo, far-se-á a apresentação e recomendação de uso do instrumento de análise de desempenho às IFEs.

# 5 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO RESULTANTE E RECOMENDAÇÃO

Diante do cenário apresentado acerca do uso de indicadores de desempenho para avaliação das IFEs nas suas compras públicas, em que apenas 22,7% das instituições relataram realizar tal prática, e da ausência de uma ferramenta setorizada que auxilie nessa avaliação, com base nas análises dos indicadores obtidos ao longo da pesquisa, apresenta-se o instrumento para análise de desempenho das Instituições Federais de Ensino, em seus processos de aquisições/contratações, que possa contribuir tanto para a tomada de decisão interna, como também para prover informações confiáveis, relevantes e compreensíveis à sociedade.

## 5.1 ORIENTAÇÕES GERAIS

Os indicadores de desempenho a serem utilizados avaliam o processo de aquisição/contratação desde o planejamento até a avaliação dos materiais/serviços recebidos pelo público beneficiário, ou seja, os servidores e alunos das instituições, assim como, em uma avaliação 360°, participarão da análise os servidores atuantes nas áreas de compras públicas.

É importante que cada instituição defina, de acordo com a sua realidade, as metas para os indicadores; os setores responsáveis pela apuração de cada um deles; e a periodicidade da apuração, de forma a possibilitar a identificação de gargalos que porventura surjam, bem como a proposição de melhorias.

Destaca-se que a avaliação do desempenho das IFEs não deve ficar restrita à análise dos números, e sim, contemplar o contexto que levou àqueles resultados. Salienta-se que, além dos resultados da mensuração dos indicadores, a análise de seus contextos deve ser apresentada às partes interessadas.

Os dados dos indicadores podem ser coletados das planilhas de controle interno das licitações, no Portal de Compras do Governo Federal, no Painel de Compras do Ministério da Economia, no Portal da Transparência, no Portal Nacional de Contratações Públicas, nos sistemas de gestão documental (Suap, SEI!, Sipac), nos sites institucionais, nos sistemas próprios de planejamento da aquisições/contratações, pelo *Data Warehouse* dos sistemas de Compras

Governamentais (DW-SIASG), e nas ferramentas de coleta de opinião, ficando essa a cargo da IFE.

Embora o levantamento dos dados aqui propostos esteja atrelado a uma sistemática manual de rotina para registro, tal situação pode ser minimizada, em alguns casos, com acesso ao DW-SIASG, o qual, em regra, tem liberação de acesso controlado pelo Ministério da Economia.

O tratamento de tais dados pode ser realizado em planilhas eletrônicas, aplicando as fórmulas apresentadas nas fichas orientadoras, onde também constam a polaridade do indicador que auxiliará na interpretação dos resultados. E a apresentação desses resultados pode ser realizada por meio dos gráficos da própria planilha, ou ainda, usando ferramentas de *business intelligence*[11] (Google Data Studio, Power BI da Microsoft).

Recomenda-se que o instrumento de avaliação seja incorporado ao planejamento da área de licitações de cada instituição, com o objetivo de que a mensuração de seus indicadores, ao longo do tempo, torne-se uma fonte de dados para subsidiar os gestores na tomada de decisão quanto às atividades que vêm sendo desenvolvidas no tocante ao contexto licitatório institucional, assim como possibilite o benchmark.

Alinhado a isso, alguns desses indicadores, a depender da avaliação da instituição, poderão fazer parte do planejamento estratégico institucional, dentro de perspectivas relacionadas à otimização da utilização dos recursos orçamentários ou da melhoria de processos organizacionais.

Considerando que, para as instituições que ainda não se utilizam de indicadores de desempenho, o ambiente organizacional será impactado quando implementada a nova metodologia para acompanhamento da *perfomance*, o órgão deverá prever e amadurecer, em seu planejamento, formas de mitigação de conflitos e de confrontos desproveitosos sobre o instrumento.

Ademais, reforça-se a necessidade de que essa ferramenta seja ponto de discussões no Fórum de Administração e Planejamento (Forplan) e no Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (Forplad). E que, diante de um cenário de

11 “O BI (Business Intelligence) ajuda as organizações a analisar dados históricos e atuais, para que possam descobrir rapidamente insights práticos para a tomada de decisões estratégicas. “ Fonte: https://powerbi.microsoft.com/pt-br/what-is-business-intelligence/. Acesso em 24 jul. 2022.

subfinanciamento, seja realizada ampla divulgação dos resultados junto à sociedade.

## 5.2 FICHAS ORIENTADORAS

Visando a melhor aplicabilidade dos indicadores de desempenho, apresentam-se as fichas orientadoras, bem como algumas considerações mais específicas.

### 5.2.1 Indicador de Economicidade

A economicidade, antes de tudo, é um princípio constitucional, e está voltada para a obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigida, mantendo a qualidade e buscando a celeridade na prestação do serviço ou no trato com os bens públicos (BRASIL, 2021).

**Quadro 18** – Indicador de Economicidade

| **Indicador: ECO-ID01** | **Valor efetivamente negociado pelo pregoeiro** |
|---|---|
| Descrição: | Mede o percentual do valor negociado pelo pregoeiro, na relação entre o valor adjudicado e o valor do último lance. |
| Fórmula de cálculo: | (valor do último lance - o valor adjudicado) x 100 / valor do último lance |
| Unidade de medida: | Porcentagem |
| Fonte de dados: | Planilha de controle de licitações, Portal de Compras do Governo Federal |
| Polaridade: | Positiva |

Fonte: Elaborado pela autora

Devido o indicador resultar do poder de barganha do pregoeiro junto aos fornecedores, quando da negociação após a fase de lances, a sua implementação requer a devida capacitação desses servidores, os quais necessitam de conhecimentos e habilidades de negociação.

### 5.2.2 Indicador de Excelência

A excelência está ligada à conformidade com os padrões de qualidade estabelecidos para a busca da melhor execução e economicidade na realização dos processos (BRASIL, 2009).

**Quadro 19** - Indicador de Excelência

| Indicador: EXE-ID02 | **Índice de retrabalho na instrução das contratações** |
|---|---|
| Descrição: | Mede, em relação ao total de instruções de contratação em dado período, o percentual de retornos para ajuste na instrução |

| | |
|---|---|
| Fórmula de cálculo: | (número de retornos para ajuste de instrução de contratação, no período de apuração / número total de instruções, no período de apuração) x 100 |
| Unidade de medida: | Porcentagem |
| Fonte de dados: | Planilha de controle de licitações, Sistema de gestão de documentos (SEI!, Suap etc.), Portal de Compras do Governo Federal |
| Polaridade: | Negativa |

Fonte: Elaborado pela autora

Para as instituições que atuam com sistemas de gestão de documentos, como nos casos do “SEI!” e do “Suap”, esses possuem ferramentas estatísticas que auxiliam nesse levantamento, e são de compreensão facilitada, além de estarem atreladas a resultados palpáveis e de fácil demonstração.

### 5.2.3 Indicadores de Execução

Execução está voltada para o acompanhamento da realização dos processos conforme estabelecidos, podendo ser a execução financeira, ligada a utilização do orçamento, e a execução física, acerca do volume de entregas (BRASIL, 2009).

**Quadro 20** - Indicador de Execução 01

| | |
|---|---|
| Indicador: EXE-ID03 | **Volume total de compras** |
| Descrição: | Mede a quantidade total de reais gastos com as aquisições/contratações. |
| Fórmula de cálculo: | Soma dos recursos empenhados com aquisições/contratações |
| Unidade de medida: | Reais |
| Fonte de dados: | Siafi, Tesouro Gerencial, Portal da Transparência, Painel de transparência da IFE. |
| Polaridade: | Positiva |

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 21** - Indicador de Execução 02

| | |
|---|---|
| Indicador: EXE-ID04 | **Taxa de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados) do total licitado** |
| Descrição: | Mede, do total de itens licitados, o percentual de itens cancelados. |
| Fórmula de cálculo: | (número de itens cancelados/número total itens licitados) x 100 |
| Unidade de medida: | Porcentagem |
| Fonte de dados: | Planilha de controle de licitações, Portal de Compras do Governo Federal, Relatório de licitação. |
| Polaridade: | Negativa |

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 22** - Indicador de Execução 03

| | |
|---|---|
| Indicador: EXE-ID05 | **Valor de itens cancelados (fracassados, desertos e cancelados)** |

| | |
|---|---|
| Descrição: | Mede o valor total, em reais, dos itens cancelados. |
| Fórmula de cálculo: | Soma do valor dos itens cancelados |
| Unidade de medida: | Reais |
| Fonte de dados: | Planilha de controle de licitações, Portal de Compras do Governo Federal, Relatório de licitação. |
| Polaridade: | Negativa |

Fonte: Elaborado pela autora

O primeiro indicador está atrelado diretamente à ideia da transparência dos gastos, sendo esse, um dos poucos indicadores que possuem um suporte sistêmico de âmbito nacional, pelos Siafi e Tesouro Gerencial. Destaca-se que, por meio desse último sistema, é possível emitir relatórios integrados das execuções do orçamento, com filtros personalizados, dentre os quais têm-se as modalidades de licitação e de contratações diretas, resultando, assim, numa coleta de dados menos complexa e cujo entendimento pelo responsável e pelos participantes tende a ser facilitado.

Por sua vez, os demais indicadores exigem conhecimento de realização de seleção de fornecedor para o entendimento dos termos relativos aos “itens cancelados”, o que pode ser dirimido com capacitação ou manualização dos termos.

### 5.2.4 Indicadores de Eficiência

A eficiência também é um princípio constitucional e trata da capacidade de otimização dos processos na relação entre o que é gerado e os insumos utilizados, porém sem foco de atingir os objetivos (BRASIL, 2021)

**Quadro 23** - Indicador de Eficiência 01

| | |
|---|---|
| Indicador: EFI-ID06 | **Percentual de licitações concluídas com êxito** |
| Descrição: | Mede, do total de licitações realizadas, o percentual das que tiveram todos os itens, que foram licitados, adjudicados. |
| Fórmula de cálculo: | (número de licitações em que todos os itens licitados foram adjudicados / número total de licitações realizadas pelo órgão) x 100 |
| Unidade de medida: | Porcentagem |
| Fonte de dados: | Planilha de controle de licitações, Portal de Compras do Governo Federal. |
| Polaridade: | Positiva |

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 24** - Indicador de Eficiência 02

| | |
|---|---|
| Indicador: EFI-ID07 | **Índice de pregões homologados** |
| Descrição: | Mede, do total de pregões realizados, o percentual de pregões homologados |

| | |
|---|---|
| Fórmula de cálculo: | (número de pregões homologados / número de pregões publicados) x 100 |
| Unidade de medida: | Percentual |
| Fonte de dados: | Planilha controle de licitações, Portal de Compras do Governo Federal. |
| Polaridade: | Positiva |

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 25** - Indicador de Eficiência 03

| | |
|---|---|
| Indicador: EFI-ID08 | **Tempo médio, em dias, de duração das fases da licitação** |
| Descrição: | Mede a média dos dias decorridos, por fase de licitação. |
| Fórmula de cálculo 1: | Data final – Data inicial (para cada fase: interna e externa) |
| Fórmula de cálculo 2: | Soma dos dias / quantidade de licitações (para cada fase) |
| Unidade de medida: | Dias |
| Fonte de dados: | Planilha de controle de licitações, Sistema de Gestão de Documentos, Portal de Compras (para fase externa) |
| Polaridade: | Negativa |

Fonte: Elaborado pela autora

Acredita-se que esses indicadores não demandam grandes dificuldades para implementação, pois são muito objetivos. Além disso, a forma de coleta de dados é puramente quantitativa e de fácil contabilização, seja por sistema próprio ou Portal de Compras do Governo Federal. Em grande parte, os dados já são controlados por qualquer instituição, assim, o indicador apenas atuará com o condensador das informações já existentes.

### 5.2.5 Indicadores de Eficácia

A eficácia, que está ligada às quantidades entregues, tem por foco o alcance dos objetivos e metas fixados; contudo, nem sempre visa o menor custo ou a melhor qualidade (BRASIL, 2021).

**Quadro 26** - Indicador de Eficácia 01

| | |
|---|---|
| Indicador: EFC-ID09 | **Valor adquirido em relação ao licitado** |
| Descrição: | Mede, do total licitado, o quanto, em reais, que foi adquirido. |
| Fórmula de cálculo: | (soma dos valores das aquisições realizadas / soma do valor das licitações realizadas) x 100 |
| Unidade de medida: | Percentual |
| Fonte de dados: | Portal de Compras do Governo Federal, Planilhas de controle de licitações, Siafi, Tesouro Gerencial, Portal da Transparência. |
| Polaridade: | Positiva |

| | |
|---|---|
| | |

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 27** - Indicador de Eficácia 02

| | |
|---|---|
| Indicador: EFC-ID10 | **Proporção entre itens demandados e itens adquiridos** |
| Descrição: | Mede, do total de itens demandados, a quantidade que foi adquirida. |
| Fórmula de cálculo: | (número de itens adquiridos / número de itens demandados) x 100 |
| Unidade de medida: | Percentual |
| Fonte de dados: | Sistemas de planejamento, Sistema de Gestão de Processo, Portal Nacional de Contratações Públicas, Painel de Compras do Ministério da Economia, Siafi, Portal da Transparência |
| Polaridade: | Positiva |

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 28** - Indicador de Eficácia 03

| | |
|---|---|
| Indicador: EFC-ID11 | **Taxa do planejamento das aquisições e contratações** |
| Dimensão de resultado: | Eficácia |
| Descrição: | Mede, do total de aquisições/contratações realizadas, o percentual de aquisições/contratações oriundas do planejamento. |
| Fórmula de cálculo: | (número de contrações e aquisições inseridas no planejamento / número total de contratações e aquisições da Unidade) x 100 |
| Unidade de medida: | Percentual |
| Fonte de dados: | Sistema de planejamento da IFE, Portal de Compras do Governo Federal, Painel de Compras do Ministério da Economia, Sistema de gestão de documentos. |
| Polaridade: | Positiva |

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 29** - Indicador de Eficácia 04

| | |
|---|---|
| Indicador: EFC-ID12 | **Demanda licitada no Plano de Contratações Anual (PCA)** |
| Descrição: | Mede, do total de itens inseridos no PCA, a quantidade que foi homologada. |
| Fórmula de cálculo: | (quantidade de itens homologados / quantidade de itens inseridos no PCA) x 100 |
| Unidade de medida: | Percentual |
| Fonte de dados: | Portal Nacional de Contratações Públicas, Portal de Compras do Governos Federal, Painel de Compras do Ministério da Economia. |
| Polaridade: | Positiva |

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 30** - Indicador de Eficácia 05

| | |
|---|---|
| Indicador: EFC-ID13 | **Percentual de pessoas, atuantes no setor de compras públicas, capacitadas na área de** |

| | |
|---|---|
| | **aquisições e contratações.** |
| Descrição: | Mede, do total de pessoas atuantes no setor de compras, quantas são capacitadas na área de aquisições e contratações. |
| Fórmula de cálculo: | (quantidade de pessoas capacitadas / quantidade de pessoas atuantes na área de compras) x 100. |
| Unidade de medida: | Percentual |
| Fonte de dados: | Setor de gestão de pessoas |
| Polaridade: | Positiva |

Fonte: Elaborado pela autora

Para os quatro primeiros indicadores, visto que não há uma ligação entre os sistemas de planejamento e seleção do fornecedor ou o sistema de pagamento, será exigida a colaboração dos setores de planejamento, licitação e execução financeira. Frisa-se, também, que tais indicadores demandam uma certa atenção com a descrição apresentada, de forma a não causar confusão acerca dos resultados esperados, dada a nomenclatura parecida.

A mensuração do último indicador requer o apoio de setores ligados à gestão de pessoas, mas sendo a responsabilidade de produzir resultados dos setores que tratam das aquisições e contratações.

### 5.2.6 Indicadores de Efetividade

A efetividade está vinculada aos impactos gerados, ou seja, ao grau de satisfação com a transformação produzida (BRASIL, 2009). Assim, existe a preocupação de que os objetivos e metas sejam atingidos com a melhor qualidade e menor custo possível (BRASIL, 2021).

**Quadro 31** - Indicador de Efetividade 01

| | |
|---|---|
| Indicador: EFE-ID14 | Satisfação do usuário |
| Descrição: | Percentual do público beneficiado com as aquisições/contratações realizadas pela IFE |
| Fórmula de cálculo: | Escala Likert |
| Unidade de medida: | Percentual |
| Fonte de dados: | Questionário em formato eletrônico |
| Polaridade: | Polaridade: positiva |
| Procedimento de coleta: | Formulário eletrônico |

Fonte: Elaborado pela autora

**Quadro 32** - Indicador de Efetividade 02

| | |
|---|---|
| Indicador: EFE-ID15 | **Pesquisa de satisfação 360º do serviço de gestão de contratos** |
| Descrição: | Percentual de *stakeholders* (gestores de compras, |

| | |
|---|---|
| | público interno e externo etc.), satisfeitos com as aquisições/contratações realizadas. |
| Fórmula de cálculo: | Escala *Likert* |
| Unidade de medida: | Percentual |
| Fonte de dados: | Questionário em formato eletrônico |
| Polaridade: | Polaridade: positiva |
| Procedimento de coleta: | Formulário eletrônico |

Fonte: Elaborado pela autora

Ficará a cargo da IFE decidir os pontos da Escala *Likert* e, por conseguinte a estrutura do formulário que coletará os dados.

A aplicabilidade desses indicadores, a depender do órgão, requer um amadurecimento interno e externo para uma cultura com foco em resultados, visto ser por meio deles que, de fato, serão analisados os resultados dos objetivos pactuados, o que pode ser dirimido com a promoção de capacitação.

## 5.3 PROPOSTA DE CAPACITAÇÃO

Visando dirimir possíveis riscos voltados à implantação do instrumento de análise de desempenho, propõe-se a realização de capacitações para os servidores sobre a temática, trazendo uma proposta de ementa para tal ação.

**Quadro 33** - Plano de ação para capacitação sobre indicadores de desempenho em compras públicas

| **PLANO DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO** | |
|---|---|
| **Temática da Ação de Desenvolvimento** | Desenvolvimento de gestores de compras públicas |
| **Título da Ação de Desenvolvimento** | Aplicação do MADE IFE: Compras Públicas – Mapa de Análise de Desempenho, para Instituição Federal de Ensino, em Compras Públicas |
| **Tipo de aprendizagem** | Curso |
| **Natureza** | Formato on-line, presencial ou híbrido |
| **Plataforma de transmissão ou Ambiente Virtual de Aprendizagem** | Google Meet ou Zoom |
| **CARGA HORÁRIA** | 12 horas |
| **PÚBLICO-ALVO** | Servidores atuantes nas áreas de compras públicas e afins |
| **EMENTA** | |
| Conceitos gerais sobre avaliação de desempenho e indicadores de desempenho. Apresentação do MADE IFE: Compras Públicas. Preparação do banco de dados para aplicação do MADE IFE: Compras Públicas. Onde coletar os dados relacionados às compras públicas. Interpretação dos resultados da análise de desempenho. Apresentação os resultados da análise de desempenho. | |
| **OBJETIVO GERAL** | |
| Preparar agentes públicos para aplicação do MADE IFE | |

| **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** |
|---|
| • Apresentar conceitos gerais acerca de avaliação de desempenho e indicadores de desempenho;<br>• Apresentar o MADE IFE: Compras Públicas;<br>• Demonstrar como aplicar os indicadores de desempenho que compõem MADE IFE: Compras Públicas;<br>• Despertar o interesse dos participantes para utilizarem medições de desempenho em suas práticas |
| **METODOLOGIAS DE ENSINO E APRENDIZAGEM** |
| • Aulas expositivas, utilizando-se slides; discussões para fixação de conteúdos; exercícios após exposição de conteúdos.<br>• As atividades deverão ser realizadas coletivamente, estimulando a colaboração e a transparência.<br>• As aulas terão duração de 04 horas, sendo divididas em 02 blocos de duas horas, aproximadamente, com intervalo de 20 minutos entre eles. |
| **INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO** |
| A avaliação pode ser realizada por meio da participação (assiduidade, pontualidade), bem como pela realização das atividades propostas. |

Fonte: Elaborado pela autora

Apresentadas as sugestões para a implementação do instrumento de análise de desempenho fruto desta pesquisa, passa-se para às considerações finais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário cada vez mais desconexo em que as IFEs se encontram, com aumento da oferta de ensino e um orçamento reduzido ano após ano, torna-se urgente que se busquem mecanismos que auxiliem na tomada de decisão para o gerenciamento mais eficiente dos recursos disponíveis.

Dentro desse âmbito, encontram-se as atividades de aquisição e contratação, que têm total relação com a eficiência dos serviços públicos, visto que é por meio delas que as IFEs são providas dos insumos e serviços necessários para a realização da atividade precípua, a promoção de ensino, pesquisa e extensão.

E é nessa perspectiva que a avaliação de desempenho com uso de indicadores surge como forma de auxiliar a gestão desses recursos escassos, frente ao desafio que é a oferta do direito constitucional da educação, gerando a necessidade do desenvolvimento de técnicas que contribuam com os gestores no apoio às suas decisões no domínio das atividades de administração das instituições.

Diante disso, esta pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento: “como avaliar o desempenho das Instituições Federais de Ensino, nos seus processos de aquisições/contratações, para contribuir tanto para a tomada de decisão internas, como para prover informações confiáveis, relevantes e compreensíveis à sociedade?”

Dada a complexidade da temática e a vastidão dos aspectos gerenciais que permeiam o universo das aquisições/contratações, para responder a essa pergunta foram trilhados diferentes percursos metodológicos, que culminaram em um instrumento de avaliação contendo indicadores em compras públicas categorizados pelos 6 E’s do desempenho.

De início, foi realizada pesquisa junto às IFEs a fim de explorar o uso de alguma metodologia de desempenho para avaliar os seus processos de aquisição/contratação, constando-se que, das 110 instituições presentes no país, apenas 36 aplicavam, à época, algum método e, dessas, 25 usavam indicadores de desempenho. Nessa análise foram achados 120 indicadores de desempenho, dos quais, considerando certa similaridade entre eles, foram excluídas as redundâncias e selecionados os mais expressivos.

Também foi realizada pesquisa na literatura a fim de mapear índices de desempenho frutos de trabalhos acadêmicos, momento em que se realizou uma

revisão sistemática e se conheceu o cenário bibliográfico acerca da avaliação de desempenho na administração pública. Nos trabalhos apreciados, foram encontrados 47 indicadores de desempenho que avaliavam tanto situações da área de aquisição e contratação como questões ligadas à sustentabilidade, sendo esses últimos considerados por manterem certa relação com a área de compras.

Com o grande vulto dos achados das primeiras etapas, houve a necessidade de delimitar os índices a fim de se chegar aos bons indicadores e, para isso, foram realizadas várias análises, visando resultar naqueles que continham as características necessárias, bem como total ligação com o objetivo da pesquisa.

A fim de se chegar aos mais relevantes a propiciar análises que tivessem fundamento para as IFEs, em uma análise de cunho gerencial, foi aplicado o Método Delphi, com o suporte de um painel composto por especialistas atuantes em diversos cargos/funções ligados às compras públicas. Após 3 rodadas de consenso, sucedeu-se na seleção dos indicadores que tinha maior pertinência, na visão dos especialistas, para auxiliar as IFEs nas avaliações dos seus desempenhos nas compras públicas.

Para que todo esse exercício tivesse um sentido maior para o campo das compras públicas nas IFEs e, assim, fosse atingido o objetivo precípuo desta pesquisa, foram realizadas recomendações, elaboração de fichas orientadoras e proposição de curso de capacitação, para nortear a coleta e análise dos dados e auxiliar essas instituições na aplicabilidade dos indicadores resultantes.

Devido às peculiaridades de alguns dos indicadores, principalmente os de excelência e efetividade, que requerem dados que não são de fácil acesso em sites de domínio público, não foi possível aplicar, experimentalmente, o instrumento de análise de desempenho, ficando essa sugestão para trabalhos futuros.

Também se sugere que esta pesquisa seja replicada com órgãos de outras áreas públicas (saúde, segurança, etc.) e, ainda, em outras esferas de governo, de forma a proporcionar o *benchmark*, visto que, diante de uma legislação nacional, não haveria tanta diferença na forma de atuação dos entes.

Em um contexto mais amplo, propõe-se que alguns dos indicadores que compõem a ferramenta possam ser normatizados, a nível nacional, pelo Ministério da Economia, e gerenciados mediante um sistema central de coleta e acompanhamento de dados. Essa sistematização traria padronização à forma como as instituições acompanham o desempenho da área de licitações, bem como

forneceria ao referido ministério um volume de dados que o permitiria traçar um panorama da área de licitações das instituições federais, principalmente no tocante à economicidade, à eficácia e à efetividade.

# REFERÊNCIAS


ABITANTE, Ana Luiza Raabe. O Impacto da Política Pública de Reserva de Vagas sobre o Desempenho Acadêmico dos Alunos em Disciplina do Curso de Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Pensamento e Realidade,** v. 32, n. 1, 2017.

ARAÚJO, Samuel Souza de. **Instrumento de gestão para avaliar o desempenho de uma unidade de licitações**: estudo de caso no hospital universitário. 2020. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2020.

ARAÚJO, Samuel Souza de; MATOS, Lucas dos Santos; ENSSLIN, Sandra Rolim. Compras Públicas Sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: Uma Revisão de Literatura e Agenda de Pesquisa. **Revista Gestão & Conexões.** Vitória (ES), v. 9, n. 1, jan./abr. 2020. ISSN 2317-5087.

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BARBOSA, Alexandre A. de M. Sistema de registro de preços permanente com o registro de interesse de demanda – o avanço nos procedimentos licitatórios.*In:* Ferrer, Florencia; Santana, Jair Eduardo. (Coord.). **Compras públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BARBOZA, Stephanie Ingrid Souza; CARVALHO, Diana Lúcia Teixeira de; SOARES NETO; João Batista; COSTA, Francisco José da. Uma Análise dos Condicionantes da Satisfação, da Dedicação e do Desempenho de Estudantes de Cursos de Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 15 n. 2 p. 323–349, abr/mai/jun 2014.

BASHEKA, Benon. PublicProcurementReforms in Africa: A Tool for EffectiveGovernanceofthePublic Sector andPovertyReduction. *In:*THAI,Khi V. (ed.).**International Handbook ofPublicProcurement.**Florida AtlanticUniversity, 2009.

BASTOS, Tatiane Roldão; LONGARAY, André Andrade; SARQUIS, Aléssio Bessa; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves. Avaliação de desempenho para o apoio à gestão de unidades organizacionais em Ifes: análise e oportunidades. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.29, n.110, p. 234-262, jan./mar. 2021.

BEHN, R. D. Why measure performance? Different purposes require different measures. Public Administration Review, v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003.

BENÍCIO, Alex Pereira; RODOPOULOS, Fabiana M.A.; BARDELHA, Felipe Palmeira. Um retrato do gasto público no Brasil: por que se buscar a eficiência. *In:***Avaliação da Qualidade do Gasto Público e Mensuração da Eficiência**. Rogério Boueri, Fabiana Rocha, Fabiana Rodopoulos (Organizadores) - Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2015. 463 p.

BIULCHI, Adão Felipe; PAULI, Jandir. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação

de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS. **Revista de Administração IMED**, 2(2), 2012, p. 129-137 - ISSN 2237 7956.

BONELLI, Francesco; CABRAL, Sandro. Efeitos das Competências no Desempenho de Contratos de Serviços no Setor Público. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, art. 2, pp. 487-509, julho/agosto, 2018.

BRAAM, Gert. J.M.; NIJSSEN, Edwin J. **Performance effectsofusingthebalancedscorecard**: a note onthe Dutch experience. Long range planning, v. 37, n. 4, p. 335-349, 2004.

BRASIL. Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial da União**: Presidência da República, Brasília, DF, 23 set. 2019.

_____ Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Presidência da República, Brasília, DF, 23 nov. 1968.

_____ Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: Presidência da República, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

_____ Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: Presidência da República, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

_____ Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesados direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. **Diário Oficial da União**: Poder Legislativo, Brasília, DF, 27 jun. 2017.

_____ Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017.**Diário Oficial da União**: Poder Legislativo, Brasília, DF, 30 mar. 2021.

_____ Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. **Produto 4**: guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2009. 112 p.

_____Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Coordenação de Documentação e Informação. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012. 64 p.

_____ Ministério da Educação. **MEC libera 100% dos recursos para instituições federais do país**.Brasília, DF: Ministério da Educação, 2018.Disponível em: http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/222-537011943/70251-mec-libera-100-dos-recursos-para-instituicoes-federais-do-pais. Acesso em: 10 mar. 2021.

_____ Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).**Censo da educação básica 2012**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_%20docman&view=download&alias=12218-censo-escolar2012-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 20 abr. 2021.

_____ Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).**Censo da educação superior 2012**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14153-coletiva-censo-superior-2012&Itemid=30192. Acesso em: 20 abr. 2021.

_____ Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).**Censo da educação superior 2020:** Divulgação dos resultados. Brasília, DF: Ministério da Educação. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_da_educacao_superior_2020.pdf. Acesso em: 02 jul. 2022.

_____ Portaria SEGES/ME nº 8.679, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: Ministério da Economia, Brasília, DF, 20 jul. 2021.

_____ Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1545/2016. *In* Ata 23/2016 - Plenário. Brasília. Publicada em 26, de Julho de 2016.

_____ Tribunal de Contas da União. **Técnica de indicadores de desempenho para auditorias**. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2011. 37 p.

_____ Tribunal de Contas da União. **Técnicas de Auditoria: indicadores de desempenho e mapa de produtos**. Boletim do Tribunal de Contas da União. Brasília-DF: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000.

_____ Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios/TJDFT. **Guia de Indicadores de Desempenho TJDFT**. Desenho e elaboração Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica/SEPG. Brasília, DF: TJDFT/SEPG, 2018.

BRITO, Ricardo França de; ALMEIDA, Vera Luci de; BRITO, Adriana Carla Teixeira da Costa. Indicadores de Desempenho em Compras Públicas: o caso de um Hospital Universitário. **Anais eletrônicos do Congresso Nacional de Mestrados Profissionais Em Administração Pública**, 1., 2016, Curitiba, PR: PROFIAP, 2016. Disponível em: http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41382.pdf. Acesso em: 21 nov. 2020.

BROWN, Trevor; POTOSKI, Matt. Contracting for management: Assessing management capacityunderalternative servisse delivery arrangements. **JournalofPolicyAnalysisand Management**, [*S.l.*], v. 25, n. 2, p. 323-346, apr. 2006.

BUGALHO, Franciele Morlim; SCHNORRENBERGER, Darci. Avaliação de desempenho associada a vieses cognitivos na administração pública: insights da literatura internacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.13, Edição Especial 1, 2020.

CAMPOS, Larissa Couto; MACHADO, Thalyson Renan Bitencourt; MIRANDA, Gilberto José; COSTA, Patrícia de Souza. Cotas sociais, ações afirmativas e evasão na área de Negócios: análise empírica em uma universidade federal brasileira. **R. Cont. Fin. – USP**, São Paulo, v. 28, n. 73, p. 27-42, jan./abr. 2017.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista De Administração Pública**, v. *38*, n. 3, p. 423-450, 2004.

CITTADIN, Andreia. **Proposta de estruturação de uma unidade organizacional de controladoria em uma Instituição de Ensino Superior**. Dissertação (mestrado) -Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2011.

COHEN, Luca Buckup; EXNER, Marina Katurchi; GANDOLFI, Peterson Elizandro. Os Resultados da Implementação da Política de Cotas em um Campus Universitário Federal no Interior do Estado de Minas Gerais. **RIGS revista interdisciplinar de gestão social**, v.7 n.1 jan./ abr. 2018.

COSTA, Caio César de Medeiros; TERRA, Antônio Carlos Paim. **Compras públicas**: para além da economicidade. Brasília, DF: Enap, 2019. 135 p.

CUNHA, Fernanda Aparecida; DUTRA, Ademar; BINOTTO, Micheline. Avaliação dos Serviços de Licitação para Apoiar a Gestão Administrativa de Órgão Público Municipal. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação,** v.4, n.1, Setembro/Dezembro – 2016 - ISSN: 2319-0639.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para Avaliar e Aperfeiçoar o Desempenho Organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA Construtivista-Sistêmico-Sinérgica**. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA(ENAP). **Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional.** 2021. 142 slides.

ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; NISHIYAMA, Mario Augusto; CHAVES, Leonardo Corrêa. Compras governamentais sob a ótica da avaliação de desempenho: um mapeamento do tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 90, 2014.

ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; MARTINS, Renard Pereira; DEZEM, Vinicius. Modelo Construtivista para Apoiar o Processo de Gestão da Universidade Federal de Tocantins. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, vol. 15, n.2. april/june. 2016.

FACIONE, Peter. A. (1990). Critical thinking: a statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. **Research findings and recommendations (Report).** Newark: American Philosophical Association.

FENILI, Renato. **Boas práticas administrativas em compras e contratações públicas**. Niteroi (RJ): Impetus, 2016.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do Programa Segundo Tempo. **Texto para discussão**. Brasília, DF:Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2009.

FRANCISCHINI, Paulino G.; FRANCISCHINI, Andresa S. N. **Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro (RJ): Atlas Books, 2017. 448 p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIFICAÇÃO. **Sistema de Indicadores.** São Paulo: Fundação Nacional de Qualificação, 2018. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/e-book-3-sistema-de-indicadores/. Acesso em: 16 dez. 2020.

GALVÃO, Henrique Martins; CORRÊA, Hamilton Luiz; ALVES, José Luiz. Modelo de Avaliação de Desempenho Global para Instituição de Ensino Superior. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 425-441, set./dez. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOH, Swee C. Making performance measurement systems more effective in public sectororganizations. **Measuring Business Excellence**, v. 16,n. 1, p. 31-42, 2012.

GOMES, Ricardo Corrêa; LEAL, Ana Carolina dos Santos; ASSIS, Vitória Ambrozio. Indicadores para Avaliar o Desempenho de Prefeituras Municipais. **TAC**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, art. 1, pp. 1-15, Jan./Jun. 2013

GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ática, 2007, 568p.

GRINER, Almog; GOMES, Anna Cecília Chaves; SAMPAIO, Luciano Menezes Bezerra; SOUZA, Shirley Kelly Costa de. Políticas de cotas: desempenho acadêmico e determinantes de acesso à Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Rev. Ciênc. Admin**., Fortaleza, v. 19, n. 1, p. 166-185, jan./jun. 2013.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista De Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

GUPTA, U. G., & CLARKE, R. E. Theory and application of the Delphi technique: a bibliography (1975-1994). **Technological Forecasting and Social Change**, Volume 53, Issue 2, October 1996, Pages 185-211.

HAKIM, C. (2000) **Research Design:** Successful Designs for Social and Economic Research (2nd edn), London, Routledge.

HALACHMI, Arie. Performance measurementisonlyonewayofmanaging performance. **InternationalJournalof Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 7, p. 502-516, 2005.

HEFETZ, Amir; WARNER, Mildred. Privatization and its reverse: explaining the dynamics of the government contracting process. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 14, n. 2, p. 171-190, 2004.

HO, Daniel C. W.; CHAN, Edwin. H. W.; WONG, Nicole Y.; CHAN, M.Significantmetrics for facilities management benchmarking in the Asia Pacific region. **Facilities**, v. 18,n. 13/14, p. 545-555, 2000.

IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa;ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; PALADINI, Edson Pacheco. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **Revista de Administração – RAUSP**,v. 43, n.2, p. 117-137, abr./jun. 2008.

KAYO, E. K.; SECURATO, J. R. Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. Cadernos de Pesquisa em Administração, v. 1, n. 4, p. 51-61, 1997.

KANJI, Gopal; SÁ, Patrícia Moura e. Performance Measurement andBusiness Excellence: The Reinforcing Link for the Public Sector. **Total Quality Management & Business Excellence**. Volume 18, 2007 - Issue 1-2: Quality into the 21st Century.

KRONMEYER, Oscar. O Pragmatismo como Ferramenta e Método de Pesquisa em Administração e nos Processos de Gestão. Publicado em 19 jan.2019. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/o-pragmatismo-como-ferramenta-e-m%C3%A9todo-de-pesquisa-em-kronmeyer-phd/?originalSubdomain=pt. Acesso em 05 jul. 2022.

LAKATOS, E.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. Editora Atlas, São Paulo, 2006.

LAMOGLIA, Fabiano Rosa; OHAYON, Pierre; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. A Demonstração do Resultado Econômico como Indicador de Eficiência na Gestão do Gasto Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4 set/dez, 2020.

LEBAS, Michel; EUSKE, Ken. A conceptual andoperationaldelineationof performance. *In*:**Business performance meansurement**: theoryandpractice. Andy Neely (org.). Cambridge University Press, 2004.

LOBATO, Josiane de Oliveira;ANDRADE, Elida Furtado da Silva; MACCARI, Emerson Antonio; MAZIERI, Marcos Rogério. Performance andQualityIndicatorsand The GovernanceProcess in Brazilian Federal Universities: a multi-casestudy. **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 3, p. 594-609, 2019.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de Desempenho na Área Pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE - eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

LUIZ, Lilian Campagnin; PFITSCHER, Elisete Dahmer; ROSA, Fabrícia Silva da. Plano de Gestão de Logística Sustentável: proposição de ações e indicadores socioambientais para avaliar o desempenho nos órgãos públicos federais. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 8, Ed. Especial XVI ENGEMA, p. 08-27, 2015.

MACHADO JÚNIOR, Eliseu Vieira; LOPES, Bruno Lobão. Gestão da Conta Vinculada, Teoria do Stakeholder e Performance Prism Aplicados aos Contratos de Terceirização Estudo de Caso na Universidade Federal de Goiás. **Desenvolvimento em Questão**, ano 16, n. 45, out./dez., 2019.

MAGALHÃES, Elizabete Aparecida;SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; ABRANTES, Luiz Antônio; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; WAKIM, Vasconcelos Reis. Custo do ensino de graduação em instituições federais de ensino superior: o caso da Universidade Federal de Viçosa**. Revista de Administração Pública**, v.44, n. 3, p. 637-666,maio/jun. 2010.

MARQUES, Joana Brás Varanda; FREITAS, Denise de. Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Pro-Posições,** 29 (2), May-Aug 2018.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública.**PublixEditora, 2010.262p.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. Editora Saraiva, 2001.

MESQUITA, Andre Mobiglia de; WANDER, Alcido Elenor. Avaliação da qualidade dos gastos públicos em educação e saúde nos municípios Mato Grossenses, Brasil. **Revista Capital Científico** - Volume 19 - n.2. Abr/Jun 2021.

MOTA, Rafael Soares. **Indicadores de Desempenho nas Compra Públicas**. Brasília (DF), 2021. E-Book. Disponível em: https://www.sollicita.com.br/Home/Leitor?url=/Content/ConteudoDinamico/MaterialProfessores/kyxtfgcRafael_Mota__Indicadores_de_Desempenho_nas_Compras_Pu%CC%81blicas.pdf. Acesso em 04 jun. 2022.

NASCIMENTO, Luis Felipe; CZYKIEL, Renata; FIGUEIRÓ, Paola Schmitt. Presencial ou a Distância: A Modalidade de Ensino Influencia na Aprendizagem? **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 311–341, abr/mai/jun. 2013.

NISHIYAMA, Mario Augusto. **Gestão de Compras no Setor Público: Uma proposta multicritério para Avaliação de Desempenho**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2016.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND EVELOPMENT(OECD). **OECD Environmental Indicators**: towardssustainabledevelopment. OECD, Paris, 2001.

OLIVEIRA, Isaac Gezer Silva de. Análise de correspondência aplicada a preposição sobre a eficiência e eficácia do processo de compras públicas a partir da percepção de diferentes atores envolvidos. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 131-162, jan./jun. 2015.

OLIVEIRA, Joice Garcia de; SILVA, Marlon Mendes; BARBOSA NETO, João Estevão. Custo corrente por aluno e desempenho acadêmico dos estudantes das universidades federais brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC**, Brasília, v. 15, n. 1, art. 4, p. 46-67, jan./mar. 2021.

OLIVEIRA, Kelly. **Gasto público ineficiente no Brasil gera perda de US$68 bi por ano.** Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-05/gasto-publico-ineficiente-no-brasil-gera-perda-de-us-68-bi-por-ano. Acesso em 12 abr.2021.

PADILHA, Maria Luiza Moraes Leonel. **Indicadores de desenvolvimento sustentável para o setor têxtil.** Tese de Doutorado. Unidade Faculdade de Saúde Pública (FSP) - USP, 2009.

PARENTE, Paulo Henrique Nobre; MARIA, Camila Carol de; DUTRA, Rogério Severiano; PAULO, Edilson. Eficiência e produtividade nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil**. Administração Pública E Gestão Social**, v. 13, n.1, jan./mar. 2021.

PATRUCCO, Andrea Stefano; LUZZINI, Davide; RONCHI, Stefano. EvaluatingtheEffectivenessofPublicProcurement Performance Management Systems in Local Governments. **Local GovernmentStudies***,* v. 42, n. 5, p. 739-761, 2016.

PAULA, Camila Henriques; ALMEIDA, Fernanda Maria de. O programa Reuni e o desempenho das Ifes brasileiras. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.28, n.109, p. 1054-1075, out./dez. 2020.

PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para Apoiar a Avaliação das Abordagens de Gestão de Desempenho e Sugerir Aperfeiçoamentos**: sob a ótica construtivista. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2005.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA. Disponível em: http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/. Acesso em: 02 jun. 2022.

RANGEL, Jéssica Ribeiro; MIRANDA, Gilberto José. Desempenho Acadêmico e o Uso de Redes Sociais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, mai/ago 2016.

RIBEIRO, Cássio Garcia; INÁCIO JUNIOR, Edmundo. O mercado de compras governamentais brasileiro (2006-2017): mensuração e análise. **Texto para discussão**. Brasília: Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2019.

SANO, Hironobu; MONTENEGRO FILHO, Mário Jorge França. As Técnicas de Avaliação da Eficiência, Eficácia e Efetividade na Gestão Pública e sua Relevância para o Desenvolvimento Social e das Ações Públicas. **Desenvolvimento em Questão.** Ano 11, n. 22, Janeiro/Abril – 2013.

SANTANA, Ana Larissa Alencar; ARAÚJO, Adriana Maria Procópio de. Aspectos do perfil do professor de Ciências Contábeis e seu reflexo no Exame Nacional de Desempenho dos estudantes (ENADE) – um estudo nas universidades federais do Brasil. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 4, p.73-112, out./dez. 2011.

SERRA, Sara Alexandra Eira; CARVALHO, João Baptista da Costa; COSTA, Armindo Fernandes da. A Demonstração dos Resultados por Funções no Sector Público em Portugal. **Revista Universo Contábil**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 87-100, out. 2007. ISSN 1809-3337.

SHAHIN, Arash; MAHBOD, M. Ali.Prioritizationofkey performance indicators: anintegrationofanalyticalhierarchyprocessandgoal setting.**InternationalJournalof Productivityand Performance Management**,v. 56 n. 3, p. 226-240, 2007.

SILVA, Bruna Caroline Moreira; XAVIER, Wescley Silva; COSTA, Thiago de Melo Teixeira da. Sistema de cotas e desempenho: uma comparação entre estudantes cotistas e não cotistas na Universidade Federal de Viçosa. **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 12, núm. 3, 2020.

SILVA, Gilberto Soares; ALMEIDA, Lia de Azevedo. Indicadores de Sustentabilidade para Instituições de Ensino Superior: uma proposta baseada na revisão de literatura. **Rev. Gest. Ambient. Sustentabilidade**, São Paulo, v.8, n.1, p. 123-144, jan./abr. 2019.

SILVA, R. F.; TANAKA, O. Y. Técnica Delphi: identificando as competências gerais do médico e do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde. **Revista da Escola de Enfermagem** – USP, 33(3), Set 1999.

SILVA, Soraia Sorice da. **Avaliação da Implementação de Indicadores de Desempenho no Programa de Gestão de Compras Governamentais do Governo do Distrito Federal**. Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Brasília, 2019.

SOUSA, Rafaella Braga de; BARBOSA, Milka Alves Correia; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo; LORÊTO, Myrna Suely Silva. Avaliação de desempenho de docentes em estágio probatório: análise do modelo vigente no Instituto Federal do Sertão Pernambucano. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília 71 (4) 921-953 out/dez 2020.

SRIVASTAVA, Samir K; AGRAHARI, Amit. Benchmarking approach to improve publicprocurementprocess. **Economic andPolitical Weekly**, v. 52, n. 20, p. 58-67, 2017.

TERRA, Antonio Carlos Paim. **Compras Públicas Inteligentes:** uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166. Acessado em 23 dez. 2020.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília, DF: ENAP/DDG, 2013. 36p.

VIANA, Joana Coelho; ALENCAR, Luciana Hazin. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. **Produção**, v. 22, n. 4, p. 625-636, set./dez. 2012.

# APÊNDICES

**Apêndice A**: Situação das Instituições Federais de Ensino quanto a realização de análise de desempenho

| Instituições Federais de Ensino | Fazem avaliação de desempenho | Há indicadores próprios |
|---|---|---|
| Universidade de Brasília | Sim | sim |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília | não | não |
| Universidade Federal de Goiás | não | não |
| Universidade Federal de Catalão | Sim | sim |
| Universidade Federal de Jataí | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano | não | não |
| Universidade Federal de Mato Grosso | não | não |
| Universidade Federal de Rondonópolis | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso | não | não |
| Universidade Federal da Grande Dourados | Sim | sim |
| Universidade Federal de Mato Grosso do Sul | Sim | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul | não | não |
| Universidade Federal de Alagoas | Sim | sim |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas | não | não |
| Universidade Federal da Bahia | não | não |
| Universidade Federal do Sul da Bahia | não | não |
| Universidade Federal do Recôncavo da Bahia | não | não |
| Universidade Federal do Oeste da Bahia | Perspectiva de implantação | |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano | não | não |
| Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira | Perspectiva de implantação | |
| Universidade Federal do Cariri | não | não |
| Universidade Federal do Ceará | Sim | sim |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará | Sim | sim |
| Universidade Federal do Maranhão | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão | não | não |
| Universidade Federal da Paraíba | Sim | sim |
| Universidade Federal de Campina Grande | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba | Sim | não |
| Universidade Federal de Pernambuco | Sim | sim |
| Universidade Federal do Vale do São Francisco | não | não |
| Universidade Federal Rural de Pernambuco | não | não |
| Universidade Federal do Agreste de Pernambuco | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão do Pernambuco | Sim | sim |
| Universidade Federal do Delta do Parnaíba | não | não |
| Universidade Federal do Piauí | Sim | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí | não | não |

| | | |
|---|---|---|
| Universidade Federal do Rio Grande do Norte | Sim | sim |
| Universidade Federal Rural do Semi-Árido | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte | não | não |
| Universidade Federal de Sergipe | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe | não | não |
| Universidade Federal do Acre | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre | não | não |
| Universidade Federal do Amapá | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá | não | não |
| Universidade Federal do Amazonas | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas | não | não |
| Universidade Federal do Oeste do Pará | não | não |
| Universidade Federal do Pará | não | não |
| Universidade Federal Rural da Amazônia | não | não |
| Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará | não | não |
| Universidade Federal de Rondônia | Sim | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia | não | não |
| Universidade Federal de Roraima | Painel de Compras | |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima | não | não |
| Universidade Federal do Tocantins | Perspectiva de implantação | |
| Universidade Federal do Norte do Tocantins | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins | não | não |
| Universidade Federal do Espírito Santo | Sim | sim |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo | Índices do TCU | |
| Universidade Federal de Alfenas | não | não |
| Universidade Federal de Itajubá | Perspectiva de implantação | |
| Universidade Federal de Juiz de Fora | não | não |
| Universidade Federal de Lavras | Sim | sim |
| Universidade Federal de Minas Gerais | não | não |
| Universidade Federal de Ouro Preto | não | não |
| Universidade Federal de São João del-Rei | Painel de Compras | |
| Universidade Federal de Uberlândia | não | não |
| Universidade Federal de Viçosa | Sim | sim |
| Universidade Federal do Triângulo Mineiro | não | não |
| Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri | Sim | sim |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais | Painel de Compras | |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais | Índices do TCU | |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais | Painel de Compras | |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro | Sim | sim |
| Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais | não | não |
| Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro | não | não |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro | Sim | sim |
| Universidade Federal Fluminense | não | não |
| Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | não | não |

| | | |
|---|---|---|
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro | Sim | sim |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense | não | não |
| Colégio Pedro II | Sim | sim |
| Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca | não | não |
| Universidade Federal de São Carlos | Perspectiva de implantação | |
| Universidade Federal de São Paulo | Sim | sim |
| Universidade Federal do ABC | Sim | sim |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo | Sim | sim |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná | Sim | sim |
| Universidade Tecnológica Federal do Paraná | não | não |
| Universidade Federal da Integração Latino-Americana | não | não |
| Universidade Federal do Paraná | Sim | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul | não | não |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha | Perspectiva de implantação | |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense | não | não |
| Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre | não | não |
| Universidade Federal de Pelotas | não | não |
| Universidade Federal de Santa Maria | não | não |
| Universidade Federal do Pampa | não | não |
| Universidade Federal do Rio Grande | não | não |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul | Perspectiva de implantação | |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina | Sim | sim |
| Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense | Sim | sim |
| Universidade Federal da Fronteira Sul | não | não |
| Universidade Federal de Santa Catarina | Sim | sim |

Fonte: Dados da Pesquisa

**Apêndice B**: Metas definidas pelas IFEs

| Instituição | Indicador | Metas | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| IFSertãoPE | Índice de Economicidade de Gastos em Valores | - | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | - |
| IFC | Quantidade de processos de aquisições e contratações institucionais | Realizar 27 pregões | Realizar 30 pregões | Realizar 30 pregões | Realizar 30 pregões | - | - | - |
| UFCAT | Proporção entre itens demandados e itens adquridos | - | - | 70% | 80% | 90% | 91% | 92% |
| | Prazo decorrido do início do processo até o encaminhamento da autorização de fornecimento | - | - | 30 | 55 | 29 | 28 | 27 |
| IFCE | Economicidade nas contratações | - | - | - | - | - | 20% | - |
| | Qualidade na execução dos contratos | - | - | - | - | - | 70% | - |
| | Satisfação do Requisitante | - | - | - | - | - | 80% | - |
| | Índice de Desempenho da Gestão Orçamentária | - | - | - | - | - | 90% | - |
| | Índice de Execução dos Restos a Pagar Não Processados da Matriz (IERP) | - | - | - | - | - | 75% | - |
| | Índice de processos em desconformidade com os padrões estabelecidos. | - | - | - | - | - | 20% | - |
| UFPB | Tempo Médio entre data de Empenho e data da Liquidação da despesa. | - | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | - |
| | Taxa do planejamento das aquisições e contratações. | - | - | 50% | 100% | 100% | 100% | - |
| UNB | Percentual de contratos de terceirização (dedicação exclusiva) e administrativos gerais avaliados e aprimorados | 50% | 70% | 80% | 90% | 100% | - | - |
| | Índice de Demandas Encaminhadas para Contratação Direta | 14% | 12% | 10% | 10% | 10% | - | - |
| | Índice de Demandas Encaminhadas para Licitação | 10% | 12% | 14% | 16% | 18% | - | - |
| | Índice de Recursos em Processo Licitatório | 15% | 14% | 12% | 10% | 9% | - | - |
| | Índice de Pregões Abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicitante solicita o cancelamento) | 10% | 9% | 7% | 4% | 1% | - | - |
| | Índice de Pregões Homologados | 58% | 62% | 66% | 70% | 74% | - | - |
| | Índice de Contratos Prorrogados | 59% | 60% | 62% | 64% | 65% | - | - |
| UFRN | Índice de satisfação do usuário interno | - | - | - | 3 | 3,5 | 4 | - |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Redução do prazo médio de antendimento (data de homologação - data de requisição) | - | - | - | 10% | 15% | 20% | - |
| | Índice de melhoria na governança e nos processo de aquisição e contratação | - | - | - | 50% | 60% | 70% | - |
| | Percentual dos itens homologados em relação ao total inserido no PAC | - | - | - | 30% | 50% | 70% | - |
| | Percentual dos itens com critério de sustentáveis em relação ao total de itens licitados | - | - | - | 5% | 10% | 15% | - |
| | Volume de recursos financeiros adjudicados para empresas locais/regionais e para ME/EPP/COOP. E MEI | - | - | - | 1 | 1 | 1 | - |
| | Análise de viabilidade da participação em IRP's | - | - | - | 50% | 75% | 100% | - |

## **Apêndice C**: Avaliação de aderência

Legenda:

| Código | Atributo |
|---|---|
| A1 | Utilidade |
| A2 | Representatividade |
| A3 | Confiabilidade metodológica |
| A4 | Disponibilidade |
| A5 | Economicidade |
| A6 | Simplicidade de comunicação |
| A7 | Estabilidade |
| A8 | Tempestividade |
| A9 | Sensibilidade |

| Código | Significado |
|---|---|
| NI | Não identificado |
| X | Atributo identificado |

| Indicador | Atributos | | | | | | | | | Comentário |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 | A9 | |
| **Economicidade** | | | | | | | | | | |
| Percentual de economia entre o valor base praticado no mercado e valor homologado na licitação | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| **Excelência** | | | | | | | | | | |
| Acesso às informações disponíveis sobre licitação ao cidadão em relação a valor, contratação, fornecedor, entrega produto ou serviço (transparência) | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | Além do fato de a transparência aos atos de licitação e contrato ser prática obrigatória, o indicador mede acesso, ou seja, algo que a administração não tem controle |
| Índice de Recursos em Processo Licitatório | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Índice de retrabalho na instrução das contratações (mede, em relação ao total de instruções de contratação em dado período, o percentual de retornos para ajuste na instrução.) | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Tipos de canais em que as licitações são disponibilizadas | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | Medir os tipos de canais em |

| Indicador | Atributos | | | | | | | | | Comentário |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 | A9 | |
| | | | | | | | | | | que é dada transparência, não gera informações relevantes na tomada de decisão. |
| **Execução** | | | | | | | | | | |
| A quantidade de participações em IRPs de outros órgãos | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | O indicador não pode ser controlado, uma vez que depende de situações externas aos órgãos para ser contabilizado. |
| ARPs emitidas | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | O número de ARPs emitidas, por si só, não resulta em informação relevantes para o processo de tomada de decisão |
| Efetividade registro de preços (percentual de utilização do SRP em relação a outras modalidades) | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | Para a prestação de contas, pode não ser uma informação relevante, além de que a instituição não controlará o indicador, dado o rol de utilização desse instituto. |
| Gastos com contratações diretas por fundamento legal | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Gastos por modalidade de licitação | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Notas de Empenho por mês | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | O número de empenhos emitidos no mês não traz uma informação relevante para a tomada de decisão, porque uma nota de empenho pode conter um ou mais itens, assim, não define o atendimento da necessidade institucional. |
| Número de itens demandados | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | A quantidade de itens demandados por si só, não traz informações relevantes para o processo de tomada de decisão |
| Número de itens empenhados | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | A quantidade de itens empenhados, por si só, não traz informações relevantes para o |

| Indicador | Atributos | | | | | | | | | Comentário |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 | A9 | |
| | | | | | | | | | | processo de tomada de decisão. |
| Percentual de valores dos processos de compras por modalidade de licitação | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Percentual de valores dos processos de compras por tipo de aquisição | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Processos de adesão a ARPs de outros órgãos | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| Quantidade de contratações diretas realizadas por fundamento legal | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Quantidade de itens licitados, fracassados e homologados | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | Indicador reescrito |
| Quantidade de pessoas capacitadas em temas relacionados às aquisições e contratações | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | Indicador reescrito |
| Quantidade de processos abertos, em andamento e finalizados por modalidade de compra | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | Indicador reescrito |
| Quantidade de Processos de Compras com Itens Sustentáveis | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Quantidade de Processos de Compras com Margem de Preferência | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | Devido a aplicação da Margem de Preferência ser algo previsto em lei, não há um controle, pois, a instituição não pode escolher aplicar ou deixar de aplicar. |
| Quantidade de Processos de Compras com Participação de ME/EPP | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | Indicador reescrito |
| Quantidade itens licitadas de cada modalidade de compra | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Solicitações de empenho emitidas | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | O número de solicitações empenho emitidas não é uma informação relevante na tomada de decisão |
| Valor contratado em ARP | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| Valor de empenhos registrados | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| Valor de licitações desertas, fracassadas ou de itens cancelados | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | Indicador reescrito |
| Volume de recursos financeiros adjudicados para empresas locais/regionais e para ME/EPP/COOP. E MEI | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | A base de cálculo do indicador, segundo documento da instituição, se refere ao número de relatórios emitidos, assim não está trazendo informações relevantes para os objetivos desta pesquisa. |

| Indicador | Atributos | | | | | | | | | Comentário |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 | A9 | |
| Volume total de compras (R$) | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| **Eficiência** | | | | | | | | | | |
| Índice de pregões abandonados (certames que estão em andamento e a unidade solicitante solicita o cancelamento) | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Índice de pregões homologados | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Número de unidades acadêmicas e administrativas atendidas | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Percentual de licitações com o mesmo objeto | NI | X | X | X | X | X | X | X | X | Com a adoção do Sistema de Registro de Preços, prática mais eficiente e econômica, acaba reduzindo a necessidade de licitar o mesmo item mais de uma vez por ano. |
| Percentual de licitações concluídas com êxito | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Percentual de Licitações concluídas em até 90 dias | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Relação da quantidade de itens licitados pela quantidade de servidores do setor de compras | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Tempo médio, em dias, de duração das fases da licitação | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| **Eficácia** | | | | | | | | | | |
| Demandas licitadas no Plano Anual de Contratação (PAC) | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Índice de aquisições/contratações de origem local. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Percentual dos itens com critério de sustentáveis em relação ao total de itens licitados | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Proporção entre itens demandados e itens adquiridos | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Taxa do planejamento das aquisições e contratações. | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Valor adquirido em relação ao licitado | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| **Efetividade** | | | | | | | | | | |
| Pesquisa de satisfação 360° do serviço de gestão de contratos | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |
| Satisfação do usuário | X | X | X | X | X | X | X | X | X | - |

**Apêndice D:** Comentários dos especialistas na avaliação de pertinência

1ª rodada

| | | |
|---|---|---|
| IND01 | Especialista 3 | “Importante destacar que o valor praticado pelo mercado não reflete algumas singularidades a que estão submetidos os preços ofertados para a Adm. Pública (prazo para pagamento , por exemplo). Por outro lado, preços superestimados implicam em 'falsa' economia.” |
| | Especialista 12 | “Geralmente o valor do último lance na etapa de disputas é que define o valor final. A fase de negociação do pregoeiro não tem sido relevante para redução de valores.” |
| | Especialista 13 | “Apesar de ser um indicador bastante pertinente ele pode esconder falhas na realização da pesquisa de preços que fundamentou o preço estimado para licitação, sendo assim para utilização de tal indicador é necessário precaução de modo que a pesquisa de preços reflita com maior fidelidade possível os preços praticados para aquisições de itens semelhantes pela iniciativa privada.” |
| | Especialista 14 | “É obrigação do Pregoeiro ou responsável pela licitação a busca da tentativa de negociação visando a redução dos custos com a coisa pública. Não é, porém, obrigação do particular atender ao pedido.” |
| | Especialista 15 | “Devido a escassez de recursos públicos, qualquer economia se faz necessária, não confundindo menor preço com melhor preço” |
| IND04 | Especialista 15 | “Em relação ao indice 04, é uma importante ferramenta para dimensionar o que é planejado e executado, tendendo a identificar os contratos barriga de aluguel.” |
| IND05 | Especialista 2 | “Em relação ao índice IND05 passa a ideia de que quanto menos adesões seria melhor para a instituição. Mas adesões a atas possibilitam para administração soluções por vezes adequadas. Se o intento for coibir alguma prática diferente do atendimento ao interesse público deveria detalhar mais o índice.” |
| | Especialista 15 | “O indice 05 demonstra o quanto as UASG estão atentas as vantajosidades ja aferidas em processos licitatórios.” |
| IND06 | Especialista 13 | “Quanto ao indicador IND06 julgo que esse indicador para ser mais efetivo necessitaria de uma outra lógica orçamentária está vigente no país, algo que reunisse características do orçamento base zero e do orçamento incremental, como não é o caso acho para que haja uma melhor contribuição desse indicador para a melhoria do processo de compras públicas deveria haver um cruzamento dos dados desse indicador com os dados do planejamento de aquisições do órgão, digo isso porque não é fácil de comprovar cientificamente, mas já vi diversos órgãos empenhando recursos para aquisições que normalmente não seriam efetuadas naquele momento somente para não deixar voltar recursos orçamentários.” |
| IND07 | Especialista 11 | “INDO07: A realização de dispensa por pequeno valor é constante.” |
| | Especialista 15 | “O indice 07 demonstra por que motivo estão dispensando a licitação.” |
| IND07/ IND08 | Especialista 3 | “Em relação aos itens IND07 e IND08, entendo que aqui deveria separar as contratações diretas, pois tem-se: a inexigibilidade, dispensável e dispensadas. Em relação a primeira e a última não seria correto pensar que quanto menos melhor, pois ambas não possibilitam a existência de competição. Em relação a segunda talvez valesse a pena analisar os incisos para verificar a polaridade do conjunto.” |
| IND09/ IND10 | Especialista 15 | “Ja o indice 09 demonstra quais modalidades licitatórias são mais utilizadas, juntamente com o indice 10” |
| IND11 | Especialista 15 | “O índice 11 é importante para analise de diversos quesitos, inclusive recursos como mencionei anteriormente.” |

| | | |
|---|---|---|
| IND13 | Especialista 13 | “IND13: Não há muita preocupação com sustentabilidade nas aquisições e contratações.” |
| | Especialista 15 | “O índice 13 já mede uma tendencia a sustentabilidade.” |
| IND15 | Especialista 7 | “IND15 Esse índice vai contribuir na avaliação do desempenho das compras/contratações realizadas pelo órgão, no qual pode ser verificada em quais licitações esses fracassos estão ocorrendo.” |
| | Especialista 12 | “Os itens fracassados/cancelados/desertos podem ser mais expressivos a depender do tipo de objeto (material ou serviço) e sua essencialidade para a contratação.” |
| IND15/ IND16 | Especialista 15 | “O índice 15 e 16 podem demonstrar como está o mercado para tal aquisição ou se o objeto foi mal especificado, seja até pela pesquisa de preços.” |
| IND17 | Especialista 15 | “Já o índice 17 demonstra que as ME/EPP, desde que com vantagens, podem concorrer com empresas de grande porte. Interessante ter um item que avalie quantos processos são exclusivos a ME/EPP e nos processos não exclusivos, quantos ME/EPP foram vencedores.” |
| IND21 | Especialista 15 | “Todos estes índices são importantes. O que vejo é o numero de unidades administrativas atendidas, pois diversos pregões são realizados para um conjunto de setores, e não individualmente para o setor. Penso assim e agora trabalho na Central de Compras /ME, onde os processos visam atendimento a todos por meio de licitação centralizada no ME.” |
| IND23 | Especialista 3 | “IND23: não me parece um indicador tão relevante, uma vez que a diversidade do nível de complexidade dos itens é fator mais importante.” |
| | Especialista 12 | “Os itens licitados/pessoal tem interferência devido ao tipo e complexidade de cada objeto.” |
| IND25 a IND32 | Especialista 15 | “Todos critérios importantes para analise da licitação” |
| IND28 | Especialista 3 | “IND28: o antigo PAC, hoje PCA, ainda é algo distante das realidades das IFES.” |
| IND32 | Especialista 11 | “IND32: A instituição promove muitas capacitações na área durante todo o ano.” |

2ª rodada

| | | |
|---|---|---|
| IND01 | Especialista 5 | "Não necessariamente maior economia demonstra sucesso na licitação. Mas é um parâmetro essencial para análise do procedimento, seja para análise do preço (se houve supervalorização, se houve subvalorização), seja para análise da negociação." |
| | Especialista 7 | "IND01 Esta diferença, muitas vezes não reflete a realidade, pode esconder uma falha nas pesquisas, apresentando uma falsa economia." |
| | Especialista 15 | "Entendo como importante o valor de mercado, diferentemente da "pesquisa de mercado", onde conseguimos ver realmente a economia para o órgão público." |
| IND02 | Especialista 15 | "A quantidade de recursos acredito que em nada acrescenta, pois muitos são protelatórios, e dependendo do objeto (geralmente serviços) licitantes sempre entram com recursos a fim de "colocar uma dúvida" na cabeça do pregoeiro." |
| IND03 | Especialista 5 | "É importante apresentar o retrabalho para planejar procedimentos para minimizar ocorrências que diminuam a celeridade e eficiência dos processos." |

| | | |
|---|---|---|
| | Especialista 7 | "IND03 Entendo que quanto menor o retorno para ajustes melhor." |
| | Especialista 15 | " Em relação ao retrabalho, importante demonstrar que isso demonstra que a equipe de planejamento não tem grande domínio sobre o objeto a ser contratado, tendo em vista que o processo está retornando para ajustes." |
| IND04 | Especialista 5 | "A adoção de SRP ainda é mal fundamentada. Verificar a forma de execução é de suma importância." |
| IND04 | Especialista 15 | "IND04: Concordo com a opinião do especialista 15." |
| IND05 | Especialista 7 | "IND05 Por vezes as adesões se mostram vantajosas e proporcionam economias de recursos, de pessoas, de tempo." |
| IND05 | Especialista 15 | "IND05: Concordo com a opinião do especialista 15." |
| IND06 | Especialista 15 | "IND06: Não vejo tanta efetividade neste índice além de demonstrar apenas números." |
| IND07 | Especialista 15 | "IND07: Concordo com a opinião do especialista 15." |
| IND08 | Especialista 15 | "IND08: Possui relação com o índice 07, com valor monetário." |
| IND08 ao IND10 | Especialista 7 | "IND 08, 09, 10 Possibilita controle de recursos." |
| IND09 | Especialista 15 | "IND09: Concordo com a opinião do especialista 10." |
| IND10 | Especialista 15 | "IND10: Possui relação com o índice 09." |
| IND11 | Especialista 15 | "IND11: Concordo com a opinião do especialista 15." |
| IND12 | Especialista 5 | "Os resultados da licitações são muito importantes para uma análise holística das licitações do órgão." |
| IND12 | Especialista 7 | "IND12 Através da quantidades de itens licitados é possível medir alguns indicadores, identificar percentual de itens desertos, fracassados, cancelados e homologados." |
| IND12 | Especialista 15 | "IND12: Não tem muita finalidade este índice, pois obras e serviços são pouquíssimos itens, diferentemente de bens." |
| IND13 | Especialista 5 | "Sustentabilidade realmente é algo que a Administração Pública não tem feito práticas efetivas e não tem dado a real importância." |
| IND13 | Especialista 15 | "IND13: Concordo com a opinião do especialista 15." |
| IND14 | Especialista 15 | "IND14: Demonstra o gasto com compras/serviços públicas do órgão." |
| IND15 | Especialista 15 | "IND15: Concordo com a opinião do especialista 15." |
| IND16 | Especialista 15 | "IND16: Concordo com a opinião do especialista 15." |
| IND17 | Especialista 15 | "IND17: Concordo com a opinião do especialista 15." |
| IND18 | Especialista 15 | "IND18: Demonstra a eficiência da equipe desde o inicio do processo." |
| IND20 | Especialista 15 | "IND20: Demonstra deficiências na aquisição." |
| IND21 | Especialista 15 | "IND21: Em uma compra centralizada, isto é válido, mas geralmente a compra é realizada por um órgão para toda a UASG, o que dificulta os dados para este índice." |
| IND22 | Especialista 15 | "IND22: Demonstra a celeridade no processo licitatório." |
| IND23 | Especialista 15 | "IND23: Demonstra a carga de trabalho do setor de compras." |
| IND24 | Especialista 15 | "IND24: Demonstra a celeridade no processo licitatório, igualmente ao índice 22." |
| IND25 | Especialista 15 | "IND25: Concordo com o especialista 15." |
| IND26 | Especialista 15 | "IND26: Demonstra realmente o que se pretende adquirir, até por conta dos escassos recursos públicos." |
| IND27 | Especialista 15 | "IND27: Possui relação com o índice 26." |
| IND28 | Especialista 15 | "IND28: Tanto os índices 26, 27 e 28 são importantes por mostrar relação com o planejamento." |
| IND30 | Especialista 15 | "IND30: Demonstra o que o órgão contribui com empresas de sua |

| | | |
|---|---|---|
| | | localidade." |
| IND32 | Especialista 15 | "IND32: Concordo com o especialista 11." |

3ª Rodada

| | | |
|---|---|---|
| IND01 | Especialista 16 | “Você pode utilizar outros indicadores de economicidade, como o valor efetivamente negociado pelo pregoeiro ou segmentar por tipo de contratação, daí da para perceber onde a pesquisa é boa e onde é falha.” |
| IND01 | Especialista 15 | “Concordo com o especialista 15, quando comparamos o preço do produto referente aquela mesma marca/modelo.” |
| IND14 | Especialista 15 | “Concordo com o especialista 15 no índice 14. Quanto aos demais índices, importantíssimo saber o porque das licitações fracassadas/desertas, afim de melhora para próximas licitações.” |
| IND14 a IND16 | Especialista 05 | “Os resultados são importantes para analisar gargalos ou fatores determinantes.” |
| IND25 | Especialista 16 | “Sobre o IND25 é importante deixar claro se está tratando de SRP.” |
| IND28 | Especialista 15 | “Concordo com o especialista 15. Em relação ao índice 28, as demandas podem ser muitas e orçamento não contempla todas as aquisições, deixando para ser executado conforme necessidade. Em relação ao índice 32 acho de fundamental importância sua capacitação, além da relação custo beneficio ser mínimo em relação ao valor total das licitações.” |
| IND28 | Especialista 05 | “Acompanhar o PAC e as licitações é como verificar se o executado está próximo ao planejado.” |
| IND33 e IND34 | Especialista 15 | “Importante saber opinião de pessoas fora da área para aprimoramento do processo licitatório.” |