

# ANÁLISE DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS ESSENCIAIS DE LIMPEZA E VIGILÂNCIA NO CÂMPUS XANXERÊ DO IFSC

**Heverton Luís Pedri<sup>1</sup>**

**Milena Machado Cortelini<sup>2</sup>**

**Orientador: Ramides Sedilso Pessatti<sup>3</sup>**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a realização dos processos de aquisição de serviços essenciais – limpeza e vigilância – no Câmpus Xanxerê do IFSC no período de 2015 a 2020. Identificou-se possíveis deficiências no estudo do procedimento e sugeriu-se melhorias com o intuito de aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade na área objeto de estudo. Neste sentido a pergunta problema que embasa a pesquisa é: O processo de aquisição de serviços essenciais de limpeza e vigilância é eficiente considerando o prazo recomendado pelo Departamento de Compras? Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso de natureza aplicada através da análise dos documentos relacionados aos pregões dos serviços essenciais do câmpus no período proposto além da dissecação de dados obtidos através de entrevistas aos colaboradores envolvidos no processo. Após o exame dos dados foi possível observar alguns pontos críticos relacionados à capacitação, ao acesso as informações orientativas/normativas e ao comprometimento dos servidores envolvidos. Com base nessas observações sugerimos melhorias ao processo citado.

**Palavras-chave:** Processo. Pregão eletrônico. Câmpus Xanxerê do IFSC.

1 Especialização em Tecnologias para Educação Profissional

2 Especialização em Comunicação Integrada

3 Especialização em Supervisão, Orientação e Gestão Escolar

## 1 INTRODUÇÃO

A Lei 8.666, de 21 de junho de 1993, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Essa lei constitui a base legal para as compras públicas. Os pregões eletrônicos, que são uma modalidade licitatória mais recente, foram implementados através da Lei 10.520, de 17 de julho de 2002. Há também o Decreto 10.024, de 20 de setembro de 2019, que regulamenta a licitação, na modalidade de 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. O decreto trouxe algumas novidades, como a necessidade de se realizar o estudo técnico preliminar, uma etapa importante relacionada ao planejamento da contratação.

Neste sentido a pergunta problema que embasa a pesquisa é: A realização do processo aplicado aos pregões dos serviços essenciais de limpeza e vigilância no Câmpus Xanxerê do IFSC é eficiente, considerando o prazo recomendado pelo Departamentos de Compras? Um pregão é um processo complexo que envolve diversos atos administrativos. No IFSC, com a implantação do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC, a tramitação dos processos ganhou mais celeridade. No entanto, mesmo com a adoção do sistema eletrônico de tramitação, o processo continua sendo bastante complexo, pois envolve diversos setores, como o Departamento de Administração do câmpus, a Pró-reitoria de Administração – PROAD, a Procuradoria Federal do IFSC, o Departamento de Compras, dentre outros.

A presente pesquisa objetiva identificar e propor ações relacionadas ao planejamento dos pregões para contratação dos serviços essenciais de limpeza e vigilância do Câmpus Xanxerê do IFSC.

O presente trabalho justifica-se pela relevância e impacto positivo que um planejamento bem elaborado e bem desenvolvido pode trazer ao câmpus. Apesar de ser considerada atividade-meio numa instituição de ensino, as licitações impactam diretamente nas condições para que a atividade principal seja realizada: o tripé ensino, pesquisa e extensão. Com esse trabalho pretende-se identificar situações e processos passíveis de melhoria, e eventualmente elencar sugestões para que os pregões eletrônicos dos serviços essenciais continuem sendo tratados com a devida relevância pelo Câmpus Xanxerê do IFSC.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Constituição Federal de 1988 traz em seu artigo 37, inciso XXI:

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988).

A Constituição Federal previu que somente a união pudesse legislar sobre normas gerais de licitação e contratação em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista.

Cinco anos mais tarde foi sancionada a Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993, conhecida como “Lei de Licitações”. Essa lei constitui a base legal para as compras públicas e apresentou cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Seus inúmeros artigos e incisos objetivaram trazer mais segurança às contratações públicas, prevendo trâmites, atos e prazos legais. A modalidade pregão surgiu somente no ano de 2002, através da Lei Nº 10.520 de 2002, e em 2005 o Decreto Nº 5.450 de 2005 instituiu o pregão eletrônico.

Quando se trata de terceirização de serviços, envolvendo mão-de-obra exclusiva sob o regime de execução indireta, deve-se obedecer ao disposto na Instrução Normativa Nº 5, de 26 de maio de 2017, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. A IN 05/2017 trouxe orientações quanto ao planejamento da contratação, que deve conter as etapas de estudos preliminares, gerenciamento de riscos e termo de referência ou projeto básico, além de instituir o regime de fiscalização colaborativa dos contratos, com a figura do gestor dos contratos e dos fiscais técnico, administrativo, setorial e público usuário.

Da legislação relacionada à contratação dos serviços, menciona-se ainda a Portaria Nº 213, de 25 de setembro de 2017, que traz os valores limites para as contratações de vigilantes e serventes de limpeza, e a Instrução Normativa Nº 3, de 20 de abril de 2017 (revogada em 2020 pela IN 73/2020), que traz diretrizes para a elaboração da pesquisa de preços.

Diante do exposto percebe-se o quão complexo é no serviço público a contratação de serviços, considerando que na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

(MEIRELLES, 2000). Os atos dos processos administrativos sempre estarão sujeitos aos princípios advindos pela Constituição Federal e pelas leis específicas, como no caso dos princípios que regem as licitações públicas.

Sob a ótica de um mundo em constante mudança com avanços e retrocessos, as organizações públicas também precisaram adequar seus modelos burocráticos ao buscar ferramentas que lhes tornem mais eficientes, eficazes e efetivas. (CARNEIRO & MENEUCUCCI, 2013). Eficientes de forma que o gestor público execute suas atividades de maneira correta, buscando a melhor relação custo-benefício de acordo com a legislação pertinente. Eficazes quando o planejado é de fato realizado, com as organizações públicas cumprindo suas metas. Efetivas ao possibilitar que a eficiência encontre a eficácia e ocorra a otimização de trabalho e de recursos. Aos poucos, os valores da iniciativa privada estão sendo incorporados às práticas do setor público. (IMPrensa CFA, 2020).

Uma das ferramentas incorporadas à gestão pública foi a Gestão por Processos que consiste em um método de avaliação, análise e melhoria contínua dos procedimentos de modo a impactar positivamente produtos ou serviços resultantes entregues ao cidadão. Apesar de existirem inúmeras definições para processo todas tem em comum a ideia do encadeamento de tarefas fundamentais. Logo a Gestão por Processos caracteriza-se pelo grande envolvimento de todos que atuam em uma organização, pois o resultado do primeiro serve como insumo ao segundo e assim sucessivamente até a consecução do produto ou serviço ser finalizada. (SILVA, 2016; ANDRADE, 2019).

O Balanced Scorecard (BSC), ou Indicador Balanceado de Desempenho, em português, é a metodologia de gestão por processos utilizada pelo IFSC. “Um dos grandes benefícios proporcionados pelo Balanced Scorecard [...] é que ele não é somente uma ferramenta de avaliação e medição do desempenho das organizações, mas sim um sistema completo de gestão estratégica.” (LIMA FILHO, 2013, p. 108). No capítulo VI do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI – a ferramenta de planejamento estratégico é apresentada, como um método que

[...] visa à construção de uma abordagem sistêmica, que traduz a estratégia em indicadores de desempenho, com o intuito de prover ao gestor um sistema de avaliação com visão abrangente da organização, para auxiliar a implementação da estratégia. Ao considerar as particularidades do contexto institucional, por meio de métricas que permitam aos seus usuários a visualização dos impactos de suas ações, o BSC também proporciona a melhoria do processo de construção do conhecimento da própria organização. (IFSC, 2020).

Segundo Wanderley, Cullen e Tsamenyi (2013 apud BARROS & WANDERLEY, 2016),

o BSC apresenta as seguintes características técnicas: passo a passo dos processos; integração com outras ferramentas gerenciais; e um forte apoio dos sistemas de tecnologia da informação. Essa metodologia tem sido utilizada em instituições públicas onde a perspectiva financeira não é o fim, mas o meio para alcançar o cumprimento da função social, que prioriza o aperfeiçoamento dos processos internos, o crescimento e aprendizado objetivando alcançar as pessoas e a perspectiva de cliente como sendo a sociedade como um todo, além do cidadão que efetivamente recebe o produto/serviço. (GHELMAN & COSTA).

Item 2.2 saiu daqui e foi para o capítulo de coleta de dados

### **3 PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS NO IFSC**

Seguindo essa linha de gestão estratégica, o IFSC buscou na aquisição de um sistema de tecnologia de informação o suporte necessário aos processos da instituição. O Sistema de Informações Gerenciais – SIG – conta com o módulo SIPAC anteriormente citado além dos seguintes módulos Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas – SIGAA, Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH – e Sistema de Administração dos Sistemas – SIGAdmin. Foi negociado através de um termo de cooperação técnica junto a UFRN. Concomitante a isso, iniciou, em 2017, o mapeamento dos processos institucionais através da ferramenta Bizagi Modeler. Atualmente os processos mapeados estão disponíveis na Intranet ([intranet.ifsc.edu.br](http://intranet.ifsc.edu.br)).

O processo relacionado à aquisição de serviços terceirizados no IFSC foi mapeado pela Pró-reitoria de Administração, publicado na intranet e está passando por revisão. O processo prevê a tramitação em 8 setores diferentes: equipe de planejamento, agente de compras da unidade requisitante, Departamento de Compras, PROAD, pregoeiro, reitor, servidor do setor financeiro, Departamento de Contratos. Além dos setores mencionados, o processo é analisado pela Procuradoria Federal, instituição externa ao IFSC. Em algumas etapas do processo pode ainda acontecer do pregoeiro dialogar com uma equipe técnica que o auxiliará com as propostas. Geralmente as propostas são analisadas pelos contadores dos câmpus e/ou reitoria, que emitem seu parecer sobre os preços e condições apresentados. O Departamento de compras recomenda que o processo de contratação inicie 120 dias antes do término do atual contrato. Aqui evidencia-se na prática a importância do trabalho em equipe, pois nas palavras de Fernanda Bohn (2014):

O trabalho está se tornando uma ação coletiva, deixando as tarefas de serem atribuições de indivíduos para se tornarem responsabilidade de um conjunto de pessoas, que podem formar apenas um grupo de trabalho ou chegar a compor uma equipe.

A Instrução Normativa Nº 01 de 23 de outubro de 2009 regulamenta os procedimentos práticos dos processos licitatórios do IFSC. Essa IN traz orientações importantes sobre a tramitação e documentos que deverão compor o processo licitatório. O processo mapeado PROAD 11 – Adquirir serviços terceirizados – apresenta todas as partes que compõem o processo:

- Portaria de nomeação de equipe de planejamento, com a ciência de todos os servidores envolvidos;
- Formalização da demanda, que inclui justificativa, exposição do objeto, quantitativos, mapa de riscos, orçamentação;
- Requisição: cadastro do item no SIPAC;
- Pré-empenho: solicitação feita por memorando;
- Elaboração do termo de referência com base nos modelos da Advocacia Geral da União;
- Indicação dos fiscais com ciência expressa de todos;
- Portaria de nomeação dos fiscais;
- Edital do Pregão.

Finalizada a construção do processo o mesmo é enviado à PROAD para conferência e posterior envio à Procuradoria Federal para análise e parecer, o que pode levar até 15 dias dependendo da demanda da Procuradoria-Geral Federal – PGF.

A próxima etapa é a sessão do Pregão Eletrônico, cuja análise envolve a contabilidade do IFSC que avalia a exequibilidade da proposta através da análise da planilha de custos. Finalizada a sessão do Pregão, tem-se início outro prazo legal relacionado à fase de recursos: até 3 dias úteis para apresentação do recurso, até 3 dias úteis para apresentação das contrarrazões e até 5 dias úteis para a análise e resposta dos recursos pela equipe responsável.

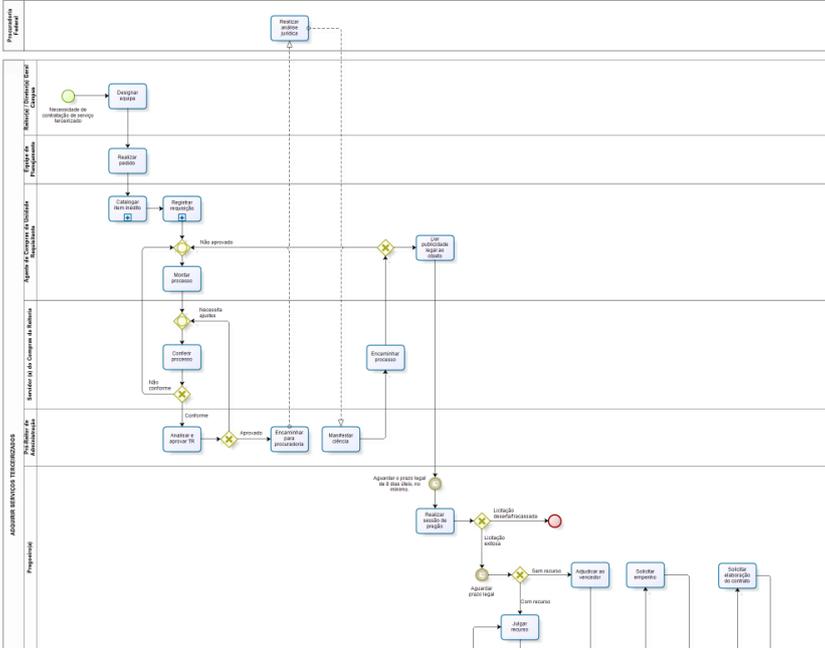
Finalizado o pregão, o processo é enviado, junto com o empenho, ao Departamento de Contratos, que é responsável pela elaboração do contrato e coleta de assinaturas. Nesta etapa pede-se no mínimo 15 dias de antecedência e o ideal é que a empresa seja notificada para início do trabalho com 15 dias de antecedência para que possa se organizar e se instalar no local da atividade.

Figura 1: Processo de aquisição de serviços terceirizados no IFSC

11 - ADQUIRIR SERVICOS TERCEIRIZADOS



Processo EM REVISÃO



## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Classificações da pesquisa

Assumindo que “a pesquisa é um processo de aprendizagem tanto do indivíduo que a realiza quanto da sociedade na qual esta se desenvolve” (OTANI, 2020) o presente trabalho, quanto à sua natureza, consiste de uma pesquisa acadêmica aplicada pois:

É o tipo de pesquisa que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais, tendo como propósito resolver um problema específico, que provavelmente resultará em um produto diretamente aplicado, buscando atender demandas sociais. (OTANI, 2020).

Quanto à técnica empregada, ao utilizar documentos gerados pelo Câmpus Xanxerê relacionados aos pregões eletrônicos para contratação dos serviços essenciais de limpeza e vigilância, documentos normativos do IFSC e legislações federais, fez-se uso majoritariamente de documentação indireta com fontes primárias e secundárias. Também foram realizadas entrevistas com dois servidores do câmpus envolvidos no processo durante o período da análise. Em relação à abordagem do problema, a pesquisa é de cunho qualitativo, porque está moldada na interpretação dos fenômenos e atribuição de significados. Esse tipo de pesquisa não utiliza métodos e técnicas estatísticas, mas sim uma análise indutiva dos dados coletados. Já em relação ao objetivo tem-se de uma pesquisa descritiva, pois busca-se detalhar um fato por meio de levantamentos de documentos e informações. A coleta de dados ocorreu através da análise de documentos registrados no SIPAC e no portal de compras do governo federal além de entrevistas com profissionais relacionados com o processo. (OTANI, 2020; FAVENI, 2020).

### 4.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada nos documentos públicos disponíveis na internet, principalmente as publicações do Diário Oficial da União, no SIPAC, nos manuais disponibilizados pelos departamentos vinculados à PROAD e através de entrevistas. A primeira com a gestora à frente do Departamento de Administração e a segunda com o servidor responsável pela Coordenadoria de Materiais e Patrimônio, que também era o pregoeiro do câmpus, nos anos compreendidos na presente pesquisa.

O IFSC busca interpretar todo o arcabouço da legislação e organizar seus fluxos e processos atendendo a todas as exigências legais sempre levando em consideração a estrutura

organizacional, tanto da reitoria quanto do câmpus, que foi se consolidando com o decorrer do tempo. Isso implica em possuir algumas atividades descentralizadas, executadas nos diversos câmpus enquanto outras tantas atividades permanecem concentradas na Reitoria. O SIPAC veio para contribuir no sentido de registrar todo o trâmite do processo, além de torná-lo mais transparente, já que esses processos são de consulta pública.

Foram analisadas e registradas as datas de algumas etapas dos processos de aquisição de serviços terceirizados durante o período compreendido entre 2015 e 2020. A análise buscou mensurar se o câmpus consegue cumprir o prazo de 120 dias, proposto pela PROAD, para a contratação de serviço terceirizado essencial – limpeza e vigilância.

Estando o processo mapeado, com a descrição clara das atividades em cada etapa, com um sistema informatizado que dá suporte a sua tramitação, buscamos balizar nossa análise considerando o limite do prazo estabelecido de 120 dias. Considerando que, para atender ao princípio da eficiência, expresso na Constituição Federal, bem como outros princípios similares apresentados na doutrina jurídica, como eficácia, efetividade e produtividade, seria preciso que o processo fosse realizado dentro do prazo estabelecido. Além disso, um processo eficiente pressupõe o uso racional dos recursos públicos, compreendendo o recurso financeiro, material e humano, ou seja, conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou dispêndios.

Utilizando como fonte de informação os dados públicos obtidos sobre pregões no site de compras do governo federal (<https://www.gov.br/compras/pt-br>) e as informações públicas constantes no portal <https://sig.ifsc.edu.br/public/jsp/portal.jsf>, foi possível montar o quadro abaixo:

Quadro 1 – Principais informações dos processos de aquisição do serviço de limpeza entre o período de 2015 e 2020.

Número do contrato	Contrato Nº 03/2018	Contrato Nº 48/2019	Contrato Nº 83/2020
<b>Serviço</b>	Limpeza	Limpeza	Limpeza
<b>Fornecedor</b>	CVM LIMPEZA E CONSERVACAO LTDA – ME	FOCUS	JL PRESTADOR DE SERVIÇOS
<b>Modalidade</b>	PE 155/2017	PE 47/2019	PE 49/2020
<b>Início da prestação do serviço</b>	11/03/18	12/07/19	12/12/2020
<b>Encerramento</b>	11/07/2019	11/12/20	12/12/2021
<b>Protocolo do processo PE no SIPAC</b>	23292.053389/2017-18 de 28/12/2017	23292.013236/2019-13 de 08/04/2019	23292.015186/20 20-31 de 18/05/2020
<b>Envio para o procurador</b>	15/01/2018	16/04/2019	22/07/2020
<b>Retorno do procurador/PROAD</b>	23/01/2018	30/04/2019	28/07/2020
<b>Equipe de pregão do câmpus</b>	SIM	SIM	SIM
<b>Abertura do processo</b>	18/12/2017	08/04/2021	18/05/2020

<b>no SIPAC</b>			
<b>Data de abertura do Pregão</b>	06/02/2018	15/05/2019	19/08/2020
<b>Data finalização da sessão do Pregão</b>	20/02/2018	10/06/2019	17/09/2020
<b>Assinatura do contrato</b>	07/03/2018	17/06/2019	26/10/2020
<b>Houve prorrogação parcial?</b>	SIM	SIM	N/A
<b>Detalhes sobre a prorrogação</b>	Contrato prorrogado até 10/06/2019 aditivo de 3 meses e 11/07/2019 aditivo de 1 mês	Empresa optou por não renovar, encerraria em 11/09/2020- e foi prorrogado até 11/12/2020	

Fonte: Portal de compras do Governo Federal e SIPAC.  
<https://sig.ifsc.edu.br/public/ContratosPublic.do>

Quadro 2 – Principais informações dos processos de aquisição do serviço de vigilância entre o período de 2015 e 2020.

<b>Número do contrato</b>	Contrato Nº 65/2015	Contrato Nº 36/2020
<b>Serviço</b>	Vigilância	Vigilância
<b>Fornecedor</b>	INVIOLÁVEL	VIGISOL VIGILÂNCIA PATRIMONIAL EIRELI
<b>Modalidade</b>	PE 60/2015	PE 34/2020 (23292.011812/2020-46)
<b>Início da prestação do serviço</b>	17/06/2019	18/07/2020
<b>Encerramento</b>	17/07/2020	17/07/2025
<b>Protocolo do processo PE no SIPAC</b>	23292.004005/2015-63 de 16/03/2015	23292.011812/2020-46 de 02/04/2020
<b>Envio para o procurador</b>	29/04/2021	29/04/2020
<b>Retorno do procurador/PROAD</b>	05/05/2015	05/05/2020
<b>Equipe de pregão do câmpus</b>	Não - equipe reitoria	SIM
<b>Abertura do processo no SIPAC</b>	16/03/2015	02/04/2020
<b>Data de abertura do Pregão</b>	18/05/2015	20/05/2020
<b>Data finalização da sessão do Pregão</b>	22/05/2015	09/06/2020
<b>Assinatura do contrato</b>	29/05/2015	06/07/2020
<b>Houve prorrogação parcial?</b>	SIM	NA
<b>Detalhes da prorrogação</b>	17/07/2020 aditivo de 1 mês	

Fonte: Portal de compras do Governo Federal e SIPAC.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analisando o material obtido nas entrevistas com os servidores, além do levantamento de dados realizado através das informações públicas disponíveis, foi possível perceber que o Câmpus Xanxerê realiza com muito cuidado os pregões de serviços essenciais, procurando seguir os ditames legais, as orientações institucionais e as boas práticas nas compras públicas. O IFSC procura ajustar os seus fluxos e procedimentos a todo o arcabouço legislativo. Por isso todo regramento e metodologia descrito na legislação é contemplado na estrutura da instituição, que permite que alguns procedimentos sejam realizados nos câmpus enquanto outros são centralizados na reitoria. O SIPAC, por sua vez, contribui para registrar todo o trâmite do processo, além de atender as orientações sobre transparência da administração pública.

Segundo os entrevistados, na montagem do processo faz-se necessário recorrer a modelos, analisar as licitações mais recentes daquele serviço, além de ter acesso às principais atualizações e normativas do IFSC em relação às compras. No entanto, tais informações estão espalhadas em diversos locais como intranet, YouTube, e-mail. É necessário que o IFSC centralize as informações em um único local, para facilitar o acesso. Também foi mencionada a necessidade de um manual de compras mais detalhado, com o passo-a-passo do processo. Além disso, o processo de aquisição envolve a obtenção de informações de três departamentos da reitoria, a saber o Departamento de Compras, o Departamento de Contratos e o Departamento de Orçamento e Finanças. Algumas vezes, entre os departamentos, as informações são divergentes, ocasionando insegurança nos responsáveis pela atividade no câmpus.

Nas falas do pregoeiro fica evidente a dificuldade encontrada cada vez que ocorre um pregão mais complexo como esses de serviços essenciais. Segundo ele, o aprendizado geralmente é obtido durante o processo. A exemplo do serviço de vigilância, o lapso entre um pregão e outro foi de 5 anos, tempo relativamente grande para contemplar diversas atualizações na legislação e fazer com que o servidor, por mais que realize a atividade há bastante tempo, sinta a necessidade de ser capacitado. Conforme o mapa do processo, o IFSC trabalha com a descentralização das compras específicas de cada câmpus, ou seja, cada câmpus realiza seus pregões, exceto para aqueles materiais mais comuns que são realizados em rede. Essa observação é reforçada comparando o tempo de realização dos pregões, visto que o pregão realizado pela reitoria em 2015 foi mais célere do que quando realizado pela equipe do câmpus, justamente pela questão da experiência. Na reitoria os servidores do departamento de compras

realizam um volume bem maior de pregões, portanto têm mais experiência na atividade.

É fundamental haver um espírito colaborativo entre os envolvidos. Trata-se de uma operação bastante complexa, construída com o trabalho de muitas mãos. Nas palavras da entrevistada, é importante a conscientização dos envolvidos da gravidade da situação, e do prejuízo que pode advir o não cumprimento do prazo. Em algumas ocasiões, a gestão precisou trabalhar com dois processos concomitantes, a realização do pregão e a prorrogação do contrato, para evitar a descontinuidade. Tramitar mais uma demanda relacionada à solução do mesmo problema significa mais trabalho, ou “trabalho em dobro” conforme a visão da gestora. Essa sobrecarga poderia ser evitada se houvesse a consciência da urgência e responsabilidade do trabalho, o que, segundo a entrevistada, poderia ser resolvido com mais capacitação e um trabalho de sensibilização, por parte das chefias, cada vez que um processo desses é iniciado no câmpus.

O prazo foi considerado exequível pelos entrevistados. Os dados obtidos e apresentadas nos quadros 1 e 2 e as informações obtidas através das entrevistas apontam que em 4 dos 5 pregões analisados (contratos nº 03/2018, 48/2019, 83/2020 - de limpeza, e 65/2015 - de vigilância) foi possível realizar o processo dentro do prazo estabelecido de modo eficiente, eficaz e efetivo. As prorrogações, com exceção do contrato nº 65/2015, se deram por outros motivos que não envolviam dificuldades de cumprimento das etapas do processo. O pregão realizado em 2020 teve como agravante a situação de pandemia ocasionada pelo coronavírus, agente infeccioso causador da covid-19, tendo sido realizado num momento de reconstrução das possibilidades de comunicação e de trabalho por conta da necessidade de distanciamento e isolamento social com a intenção de se barrar a contaminação e de se evitar o colapso dos sistemas de saúde no Brasil e , de modo particular, em Santa Catarina.

## **5.1 Proposições de melhorias**

Como proposta de melhorias no processo, pode-se registrar as seguintes contribuições:

(a) necessidade de um suporte de informação mais facilmente disponível e que consiga abranger todas as orientações, que atualmente encontram-se publicadas em diversos meios. Esta ação certamente tratá impactos positivos na segurança e assertividade na realização dos procedimentos. (b) Considerando a esporadicidade da ocorrência dos pregões de serviço e o fato de que a legislação nesta área é vasta e sofre constante atualização, a instituição deve estar atenta à capacitação contínua dos servidores e pensar em outras alternativas como centralizar,

ou regionalizar algumas aquisições para os câmpus do IFSC. (c) Outra possibilidade seria a preparação de eventos em que ocorra a troca de experiências e vivências profissionais. (d) Um trabalho constante de sensibilização dos servidores envolvidos, a fim de reforçar a responsabilidade e comprometimento no trabalho em conjunto, mesmo que o processo como um todo seja exequível e exitoso atualmente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após estudar a legislação envolvida nas atividades de compras, analisar o mapa de processo desenvolvido pelo IFSC, coletar e analisar as informações sobre as etapas que envolveram as aquisições dos serviços essenciais, além da análise das informações obtidas nas entrevistas realizadas, conclui-se que, em relação ao prazo adotado pelo IFSC, o câmpus é exitoso. Por essa ótica, pode-se dizer que o processo de aquisição de serviços essenciais de limpeza e vigilância, durante os anos de 2015 a 2020 no Câmpus Xanxerê, foi eficiente, eficaz e efetivo. Com exceção do contrato de vigilância de 2015, que precisou ser prorrogado para evitar a descontinuidade do serviço em 2020, os demais procedimentos atenderam às expectativas quanto aos prazos.

O ano de 2020 foi marcado pela mudança brusca nas formas de comunicação e trabalho devido à pandemia de COVID-19, o que tornou o trâmite dos trabalhos mais lento. Tratativas antes feitas pessoalmente pelos colegas no setor passaram a ser mediadas exclusivamente pelas tecnologias da informação e comunicação. Acrescente-se ainda as dificuldades encontradas nas questões de adaptação ao trabalho remoto, desde o acesso até a disciplina necessária à sua execução. A experiência é positiva, mas há pequenas lacunas que, se mitigadas, podem contribuir para uma eficiência ainda maior, além da satisfação e motivação dos servidores envolvidos.

Tais lacunas podem ser mitigadas através da facilitação do acesso à informação, da capacitação contínua e na sensibilização que gere comprometimento de todos os envolvidos. Estudar o tema relacionado às compras públicas é bastante interessante, fazendo jus a estudos mais aprofundados sobre o que foi estabelecido no mapeamento do processo e a realidade da sua execução, para que o IFSC possa implantar ações que melhorem seus resultados e as condições de trabalho dos servidores envolvidos na atividade.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Antonio. **Gestão por Processos**. CRA-RJ Play. Disponível em: <https://crarjplay.adm.br/gesta%cc%83o-por-processos/>. Acesso em: 26/04/2021.

BARROS, Omar José Evangelista de; WANDERLEY, Cláudio de Araújo. **Adaptação do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Empresa Distribuidora de Combustível**. Revista Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 27, n. 72, p. 320-333, set./out./nov./dez. 2016. Disponível em [https://www.scielo.br/pdf/rcf/v27n72/pt\\_1808-057X-rcf-201602200.pdf](https://www.scielo.br/pdf/rcf/v27n72/pt_1808-057X-rcf-201602200.pdf). Acesso em: 25/05/2021.

BOHN, Fernanda. **A formação de equipes no âmbito do serviço público: dificuldades encontradas e soluções propostas**. Revista de Doutrina da 4ª Região, Porto Alegre, n.61, ago. 2014. Disponível em: [https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao061/Fernanda\\_Bohn.html](https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao061/Fernanda_Bohn.html). Acesso em: 28/04/2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 25/05/2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/decretos/de5450\\_2005.html](http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/decretos/de5450_2005.html). Acesso: em 10/10/2020.

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. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=10024&ano=2019&ato=aceQzaE1keZpWT04b>. Acesso em: 25/05/2021.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 3, de 20 de abril de 2017 (Revogada pela IN nº 73, de 2020)**. Altera a Instrução Normativa nº 5, de 27 de junho de 2014, que dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas-revogadas/instrucao-normativa-no-3-de-20-de-abril-de-2017-revogada-pela-in-no-73-de-2020>. Acesso em: 25/05/2021.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/20239255/do1-2017-05-26-instrucao-normativa-n-5-de-26-de-maio-de-2017-20237783). Acesso em: 12/10/2020.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 73, de 5 de agosto de 2020**. Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-73-de-5-de-agosto-de-2020>. Acesso em: 25/05/2021.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 10/10/2020.

BRASIL. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm). Acesso em: 10/10/2020.

BRASIL. **Portaria nº 213, de 25 de setembro de 2017**. Dispõe sobre os valores limites para contratação de serviços de vigilância e de limpeza e conservação pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais (Sisg). Disponível em:

<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-ndeg-213-de-25-de-setembro-de-2017>. Acesso em: 25/05/2021.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. pp. 135-194. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/895sg/pdf/noronha-9788581100159-06.pdf>. Acesso em: 26/04/2021.

FAVENI. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Curso de Especialização em Psicologia e Educação Digital. Disponível em: <https://ava.faveni.edu.br/wp-content/uploads/2020/06/METODOLOGIA-DA-PESQUISA-CIENT%C3%8DFICA.pdf>. Acesso em: 25/05/2021.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. **Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência**. Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), Universidade Federal Fluminense (UFF), Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (LATEC) Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Universidade Federal Fluminense (UFF), Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (LATEC). Disponível em:

[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/422\\_Adapt%20BSC%20efic%20eficacia%20e%20efetivid.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/422_Adapt%20BSC%20efic%20eficacia%20e%20efetivid.pdf). Acesso em: 26/10/2020.

IFSC. **Instrução Normativa nº 01, de 23 de outubro de 2009**. Regulamenta os procedimentos práticos dos processos licitatórios do IFSC. Florianópolis, 2009. Disponível em:

[https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Publicacoes/IN%2001%202009%20IF-](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Publicacoes/IN%2001%202009%20IF-SC%20-%20Regulamenta%20os%20Processos%20Licitatorios.pdf)

[SC%20-%20Regulamenta%20os%20Processos%20Licitatorios.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Publicacoes/IN%2001%202009%20IF-SC%20-%20Regulamenta%20os%20Processos%20Licitatorios.pdf). Acesso em: 12/10/2020.

IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020-2024**. Florianópolis, 2020. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1XiW-Iox93MuAimDCT2BcZTfrGfG0nC1T/view>. Acesso em: 25/05/2021.

IMPrensa CFA. **Não fique de fora!** Leia, aqui, um preview com um dos palestrantes do Fogesp 2020.

Disponível em: <https://cfa.org.br/nao-fique-de-fora-leia-aqui-um-preview-com-um-dos-palestrantes-do-fogesp-2020/> Acesso em: 24/04/2021.

LIMA FILHO, Fernando Pereira. **O Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação em empreendimentos hoteleiros na cidade de Presidente Figueiredo/Amazonas**. Manaus: UFAM, 2013. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/3562/4/fernando%20pereira.pdf> Acesso em: 24/04/2021.

LUIDSON, Saraiva Souza. **Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB Campus Samambaia**. Orientador Jonilto Costa Sousa. Dissertação (Mestrado - Mestrado em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, 2016.

Disponível em [http://www.gestaopublica.unb.br/images/Resumos2016/2016\\_LuidsonSaraivaSouza.pdf](http://www.gestaopublica.unb.br/images/Resumos2016/2016_LuidsonSaraivaSouza.pdf) acesso em 24/10/2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Editora Malheiros. 26ª edição atualizada. 2000.p. 48.

OTANI, Nilo. **Metodologia**. Curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em: <https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=103160&chapterid=25145>.

Acesso em: 11/10/2020.

SILVA, Jorge Gonçalves da. **Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas**. Dissertação (mestrado) Orientador Humberto Falcão Martins. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2014.

Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12032/GESTÃO%20POR%20PROCESSO%20EM%20ORGANIZAÇÕES%20PÚBLICAS%20-%20Uma%20análise%20sobre%20obstrutores%20e%20facilita>

dores%20do%20Mapeamento%20de%20Processo%20em-%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y.  
Acesso em: 24/10/2020.

SILVA, Silvana Ferreira Pinheiro e. **Gestão por competências e Gestão por processos**. Curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em:  
<https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=103117&chapterid=25122>. Acesso em: 26/04/2021.

WOLNIEWICZ, Eveline Boppré Besen (org.) **Manual de compras do IFSC**. Publicação do IFSC. Versão 2, março de 2020. Disponível em:  
[https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/COMPRAS/Modelos%20Compras%202020/MANUAL/manual\\_compras\\_ifsc\\_atualizado\\_ago2020%20\(1\).pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/COMPRAS/Modelos%20Compras%202020/MANUAL/manual_compras_ifsc_atualizado_ago2020%20(1).pdf). Acesso em: 08/10/2020.

## **APÊNDICE A – Roteiro da entrevista com os responsáveis pelos processos**

Pergunta 1 - Você considera o prazo recomendado pelo Departamento de Contratos (120 dias) exequível para o trâmite do processo de aquisição de serviços terceirizados em todas as suas etapas? Por quê?

Pergunta 2 - Você se considerava capacitado na época em que os processos foram realizados? (Capacitado nos processos e na legislação vigente).

Pergunta 3 - Você considera o SIPAC uma ferramenta adequada para a tramitação do processo?

Pergunta 4 - Em alguns casos ocorreu a prorrogação do contrato vigente a fim de evitar a descontinuidade do serviço, a que você atribui essa ocorrência?

Pergunta 5 - Na sua opinião, onde estaria o principal obstáculo do processo?

Pergunta 6 - Quais seriam as condições ideais para a realização do processo?

Pergunta 7 - Você teria alguma sugestão de melhoria neste processo?