

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA  
PARAÍBA  
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JACINTO FAUSTINO AMÉRICO

AS COMPRAS DE MATERIAIS NA REITORIA DO IFPB: UMA ANÁLISE  
DE CRITÉRIOS DE SUSTENTABILIDADE E EFICIÊNCIA

João Pessoa

2016

JACINTO FAUSTINO AMÉRICO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

A512c

Américo, Jacinto Faustino.

As compras de materiais na Reitoria do IFPB:  
uma análise de critérios de sustentabilidade e  
eficiência / Jacinto Faustino Américo – 2016.  
66 f. : il.

Relatório de estágio (Bacharelado em  
Administração) – Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade  
Acadêmica de Gestão e Negócios, 2016.

Orientador: Prof. Me. Márcio Roberto S. Carneiro.

1. Licitação. 2. Eficiência. 3. Sustentabilidade.  
I. Título.

CDU 35.712.2.02

JACINTO FAUSTINO AMÉRICO

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

---

JACINTO FAUSTINO AMÉRICO

**Relatório aprovado em 28 de março de 2016**

---

Prof. Márcio Roberto Sousa Carneiro, titulação Doutorando  
Orientador

---

Profa.

Examinador

---

Prof.

Examinador

Dedico este trabalho a minha esposa e filha pelo apoio, compreensão e amor depositado em mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela graça, minha família pelo apoio e ao IFPB pelos ensinamentos.

**LISTA DE ANEXOS/APÊNDICES**

## ANEXO I

Organograma da Reitoria do IFPB.....66

## ANEXO II

Organograma da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento.....66

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1	Organograma do IFPB.....	18
Figura 2	Organograma da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento.....	19
Figura 3	Fluxograma da atividade de compra .....	31
Figura 4	Fluxograma da atividade de distribuição.....	32
Figura 5	Fluxograma da atividade de Relatório mensal de almoxarifado.....	34
Figura 6	Tipos de licitações e volume orçamentário.....	55

### Tabelas

Tabela 1	Administração Pública Indireta.....	45
Tabela 2	Modalidades de licitações.....	46
Tabela 3	Informações dos pregões.....	56
Tabela 4	Adequação das licitações às normas sustentáveis pesquisadas.....	57
Tabela 5	Quadro resumo .....	61



## Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar o relatório final de estágio e o trabalho de conclusão do curso de Bacharelado em Administração, vinculada à Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa. Este estudo trata da análise das licitações de materiais no âmbito da Reitoria do IFPB, com foco na sustentabilidade e eficiência dos processos. A bibliografia sobre o tema, legislações sobre sustentabilidade e os editais das licitações de materiais ao longo do ano de 2015 foram verificados. Esses dados proporcionam um panorama/cenário de como são os processos de compras no IFPB através das licitações. Uma entrevista semiestruturada foi realizada com o gestor de compras com a finalidade de análise das informações obtidas. As ações sustentáveis efetuadas pela instituição e perspectivas de melhorias dos processos também foram verificadas.

## *Abstract*

The aim of this work is to present the final report and the final project of the Bachelor course in Administration of the Academic Unit of Management and Business of the Federal Institute of Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa. This study deals with the analysis of bidding for materials under the Rectory of IFPB, with a focus on sustainability and efficiency of the processes. The references on (about) the subject, legislation on sustainability and public notices of bidding materials throughout the year of 2015 were checked. These data give an overview / scenario of how the processes of purchases in the IFPB through bidding (the bids). A semi-structured interview was held with the purchasing manager for the purpose of analysing the information obtained. Sustainable actions taken by (carried out by) the institution and perspectives of improvements of the processes were also verified.

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO I – A Organização**

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização .....	15
1.2 Histórico da Empresa .....	15
1.3 Organograma geral da organização.....	16
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	21
1.5 Descrição da Concorrência.....	21
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	21
1.7 Relacionamento organização-clientes.....	22
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões.....	22
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	23
1.8.2 Área de Marketing.....	23
1.8.3 Área de Finanças.....	24
1.8.4 Área de Produção.....	24
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	25
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	25

### **CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio**

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização.....	29
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades.....	29
2.2.1 Atividade A – realizar pedido de compra de material.....	30
2.2.2 Atividade B – distribuição de material de consumo.....	32
2.2.3 Atividade C – elaborar relatório mensal de almoxarifado.....	33
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	35

### **CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico**

3.1 Identificação do Estagiário e da Organização .....	38
3.2 Problema de estudo.....	38
3.3 Características do problema de estudo.....	38

### **CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho**

4.1 Objetivos.....	41
4.2 Justificativa.....	42

**CAPÍTULO V – Desenvolvimento do Trabalho**

5.1 A Administração Pública.....	44
5.1.1 As compras na Administração Pública.....	46
5.1.2 Requisitos de sustentabilidade.....	48
5.1.3 Eficiência no âmbito público.....	51
5.2 Aspectos metodológicos.....	53
5.3 Análise e interpretação dos resultados.....	54
5.4 Aspectos conclusivos.....	61
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>

## **CAPÍTULO I**

### **A Organização Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba/Reitoria**

## 1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Jacinto Faustino Américo, bacharelando do Curso de Administração, inscrito sob a matrícula 201222460078, no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais, com relação ao trabalho de estágio supervisionado obrigatório no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba, mais especificamente o Departamento de Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais/Reitoria, com inscrição no CNPJ 10.783.898/0001-75, com sede na Avenida Almirante Barroso, 1077, Torre, João Pessoa–PB CEP 58013-120. Sua atividade fim foi a gestão patrimonial da Reitoria do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) e tem como responsável o servidor Marcos Vicente dos Santos, Pró-reitor de Administração e Planejamento.

As principais atividades realizadas foram acompanhamento de pedidos de materiais, preparação de processos de compras via licitação, solicitar autorizações de fornecimento de materiais, acompanhar entregas, conferência, recebimento e distribuição aos setores requisitantes.

## 1.2 Histórico da Empresa

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação, com foco no ensino profissional, pesquisa e extensão. A instituição foi fundada em 1909, com a Escola Artífices da Paraíba. Com o decorrer do tempo cresceu e se diversificou, passando a ter outras denominações como: Escola técnica Industrial, Escola Federal da Paraíba, Centro Federal de Educação Tecnologia da Paraíba (CEFET) e por último em 2008, tornou-se o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). O IFPB se formou pela junção do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET) e da Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAF Sousa) conforme a Lei Federal 11.892 de 29 de dezembro de 2008 (IFPB, 2016).

Atualmente, o IFPB conta com dez *campi* implantados (João Pessoa, Cabedelo, Campina Grande, Guarabira, Patos, Monteiro, Picuí, Sousa, Cajazeiras e Princesa Isabel). Além desses *campi* já estruturados e com cursos regulares, há mais cinco *campi* em implantação (Itabaiana, Esperança, Itaporanga, Catolé do Rocha e Santa Rita); um centro de referência em pesca, localizado na cidade de Cabelo, e cinco *campi* avançados (Pedras de

Fogo, Areia, Soledade, Santa Luzia e Mangabeira), que ofertam um expressivo leque de cursos integrados, superiores e subsequentes (IFPB, 2016).

### 1.3 Organograma Geral da Organização

O IFPB é órgão que tem em sua estrutura diversos setores, o de nível mais elevado é conselho superior, setor deliberativo responsável pelas políticas macro da instituição, tendo como presidente o Reitor e os membros dos *campi* nas categorias docente, discente e técnico-administrativos, representantes da sociedade civil e um representante do ministério da Educação. Os conselheiros deliberam sobre resoluções, normatizando e homologando ações estratégicas da instituição (IFPB, 2016).

Em seguida, tem-se a Reitoria, órgão sistêmico administrativo que planeja e executa as ações institucionais. Seu dirigente é o Magnífico Reitor que é eleito na comunidade acadêmica para um mandato de quatro anos, podendo haver reeleição (IFPB, 2016).

As assessorias especiais são cargos de apoio administrativo à Reitoria em planejamento, avaliação e execução. A secretaria da Reitoria é responsável pela coordenação de assuntos internos do setor e agenda do Reitor, tratamento de documentos oficiais internos e externos (IFPB, 2016).

A Chefia de Gabinete é composta pela Coordenação de Comunicação Social, responsável pelas divulgações das ações do IFPB, e pela Coordenação de Cerimonial e Eventos, que cuida das solenidades promovidas pela Reitoria. O Colégio de Dirigentes, um órgão consultivo e deliberativo, é formado pelo Reitor, pró-reitores e diretores gerais dos *campi*, com competências de avaliar recursos e propor normas e outros assuntos técnicos da instituição (IFPB, 2016).

A Auditoria Interna, setor de controle e orientação quanto ao cumprimento dos requisitos legais e demais normas nos processos e atividades desenvolvidos pelo IFPB. Os *campi* são unidades descentralizadas responsáveis pela administração local. Os *campi* têm certa autonomia administrativa, porém vinculam-se à Reitoria, que é o setor mais elevado do órgão. Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais presta assessoramento à Reitoria em questões internacionais e promove intercâmbio, parcerias e acordos com instituições de outros países. Tais acordos incluem parcerias para pesquisa, como o Programa Ciência sem Fronteiras. O Conselho para Ensino Pesquisa e Extensão é setor de consulta para assuntos relativos ao ensino pesquisa e extensão, propondo ações e encaminhamentos sobre o tema (IFPB, 2016).

Ouvidoria é setor de assessoramento à Reitoria, de caráter independente para a apreciação de sugestões e questionamento da comunidade acadêmica sobre assuntos pertinentes ao IFPB. A Procuradoria Federal é setor de representação jurídica e consultiva, que auxilia a instituição nos mais variados processos, opinando e emitindo pareceres e despachos (IFPB, 2016).

A Comissão Permanente de Pessoal Docente tem atribuição de acompanhar do Pessoal docente, consoante Decreto 94664 de 1987. A Comissão Permanente de Concursos Públicos é responsável pela elaboração de concursos públicos para a contratação de servidores públicos e processos seletivos para que os alunos ingressem nos cursos técnicos e subsequentes da instituição (IFPB, 2016).

A Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE é setor competente para acompanhamento e prestar informações e esclarecimento sobre o Plano de Cargos Carreiras dos Servidores Técnico-Administrativos do IFPB. A Comissão Própria de Avaliação analisa e avalia ações do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. O Departamento de Pesquisa Institucional tem por atribuições o levantamento de informações e criação de meios de avaliação de ações acadêmicas, com finalidade de criação de indicadores de gestão acadêmica (IFPB, 2016).

A Coordenação de Produção Audiovisual é responsável pela produção de material informativo, sua triagem, edição e veiculação no meio acadêmico. Também é responsável para manutenção dos registros da instituição, para fins de preservação da história do IFPB (IFPB, 2016).

A Pró-Reitoria de Ensino executa as ações de ensino oriundas do Ministério da Educação de forma macro no IFPB. Além disso, orienta e avalia as ações e planos institucionais no tocante à gestão do ensino, promove reuniões com comunidade a fim de propor melhorias na qualidade do ensino na instituição (IFPB, 2016).

A Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação promove em nível institucional, ações de incentivo à pesquisa, inovação e pós-graduação, acompanhando a criação de novos cursos, criando parcerias como instituições do fomento à pesquisa. Elabora mecanismos de acompanhamento e avaliação dos cursos de pós-graduação no IFPB (IFPB, 2016).

A Pró-Reitoria de Extensão tem por competências planejar e elaborar ações de extensão no IFPB, através de parceiras e participação da comunidade, visando à qualificação profissional dos trabalhadores. Cria meios de avaliação dos planos de extensão na ins-

tuição, buscando a inclusão social através de políticas públicas, que visam o desenvolvimento da comunidade (IFPB, 2016).

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional, além de auxiliar à Pró-Reitoria de Administração na elaboração do planejamento orçamentário do IFPB, executa ações de planejamento estratégico, promovendo diagnósticos e relatórios de avaliação, para subsidiar à Reitoria nas ações de desenvolvimento institucional (IFPB, 2016).

A Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PRAP) executa a gestão administrativa, promovendo a execução orçamentária, acompanha e elabora projetos, autorizando e disponibilizando recursos para sua realização. Também disponibiliza informações para fins de prestação de contas aos setores competentes. Na PRAP, são efetuadas as licitações, gestão patrimonial, gestão de contratos, gestão orçamentária a nível institucional e assessoramento à Reitoria e aos campi (IFPB, 2016).

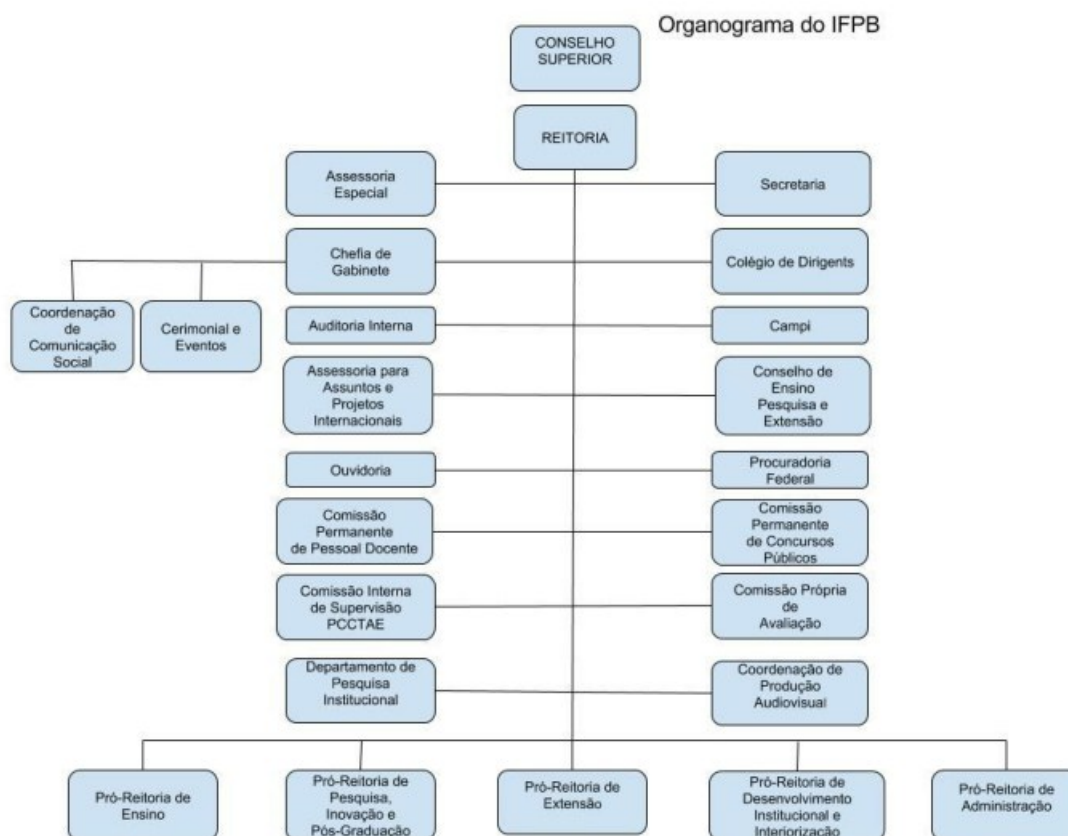


Figura 1- Organograma do IFPB.  
Fonte: IFPB, 2015.



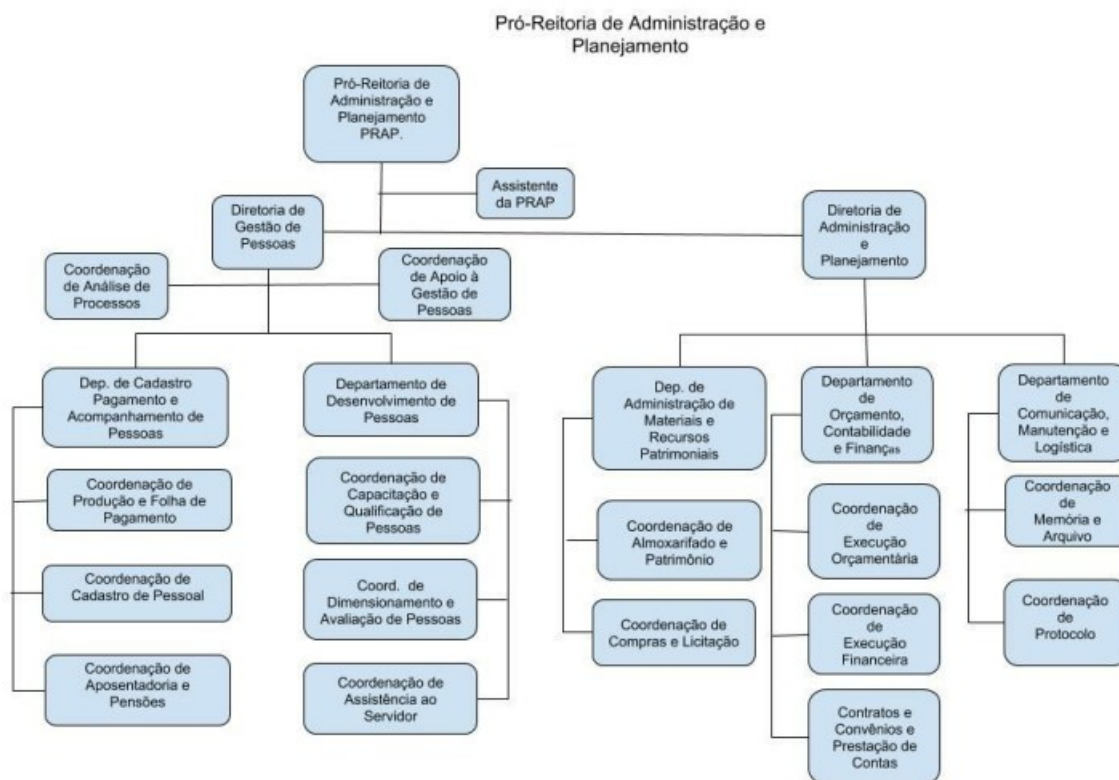


Figura 2: Organograma da PRAP.  
Fonte: IFPB, 2016.

A Pró-Reitoria de Administração e Planejamento é composta por duas diretorias e uma assistente. A assistente da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento (PRAP) assessora e dar apoio na realização de atividades administrativas da PRAP, organizando tramitação de documentos, arquivamento e eventualmente, substituindo o Pró-Reitor de Administração e Planejamento quando autorizado (IFPB, 2016).

Uma das diretorias é a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP) é responsável por todos os processos referentes à gestão de pessoas como: convocação de servidores, aposentadorias, pagamentos, treinamentos outras atividades de sua competência. Essa diretoria é formada pela Coordenação de Análise de Processos, Coordenação de Apoio à Gestão de Pessoas, Departamento de Cadastro, Pagamento e Acompanhamento de Pessoas (DACPP) e Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) (IFPB, 2016).

A Coordenação de Análise de Processos cuida da instrução e análise de processos que serão apreciados pela DGEP, mantém arquivos, encaminha e recebe documentos dos outros setores do IFPB. A Coordenação de Apoio à Gestão de Pessoas auxilia à DGEP nas rotinas de planejamento, tramitação e triagem de processos, consultas à legislação, conferência de bens móveis e outros assuntos relacionados. O DCAPP é composto por três

coordenações, a Coordenação de Produção de Folha de Pagamento, Coordenação de Cadastro de Pessoas e Coordenação de Aposentadorias e Pensões. Esses setores cuidam da confecção da folha de pagamento do IFPB, que mensalmente é realizada, mantém registros e atualizações de dados de servidores e aposentados, apreciam pedidos de aposentadorias, atendem e prestam informações aos aposentados e pensionistas, dentre outras atividades (IFPB, 2016).

O DDP por sua vez é composto pelas coordenações de Capacitação e Qualificação de Pessoas, Coordenação de Dimensionamento e Avaliação de Pessoas e Coordenação de Assistência ao Servidor. Esses setores trabalham na qualificação de desenvolvimento dos servidores, com ações institucionais e capacitações e avaliações de estágios probatórios, recebem novos servidores ingressantes na instituição, preparam mecanismo para a manutenção do clima organizacional, prestam assistência aos servidores em assuntos diversos (IFPB, 2016).

Outra diretoria vinculada à PRAP é a Diretoria de Administração e cuida da gestão financeira, contábil e patrimonial do IFPB. Essa diretoria é composta por três departamentos: O Departamento de Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais (DAMRP), Departamento de Comunicação, Manutenção e Logística (DCML) e Departamento de Orçamento, Contabilidade e Finanças (DOCF) (IFPB, 2016).

O DAMRP executa atividades relacionadas à gestão de suprimentos e distribuição de materiais, bem como o controle sobre os bens distribuídos. É composto pela Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio, que cuidam do recebimento, distribuição e controle dos materiais adquiridos pelo IFPB; e pela Coordenação de Compras e Licitações, que cuida dos processos de aquisições de materiais e contratação de serviços (IFPB, 2016).

O DCML cuida da logística e manutenção na instituição. Agenda viagem para os servidores e alunos, realiza manutenção predial, fiscaliza execução de serviços de manutenção efetuados por terceiros. A este setor estão vinculados a Coordenação de Memória e Arquivo e a Coordenação de Protocolo. A Coordenação de Memória e Arquivo cuida da gestão de documentos na instituição, mantendo acervo de documentos permanentes, avaliando documentos que serão inutilizados, prestam informações ao público sobre os arquivos da instituição, planejam a implantação de tratamento digital de documentos. A Coordenação de Protocolo recebe documentos, abre processos em sistema próprio, encaminha documentos e processos aos diversos setores da instituição e órgãos externos, recebe correspondências e as despacha através de serviços dos correios (IFPB, 2016).

## 1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), atual na área de ensino pesquisa e extensão, prestando serviços à população do estado da Paraíba de forma gratuita, conforme sua Plano de Desenvolvimento Institucional e legislação correlata a Educação Profissional Federal. A instituição está presente em diversas cidades da Paraíba, com os *campi*, Centros de Referências, Campus Avançados, também prestando ensino na modalidade à distância através da Diretoria de Educação à Distância e seus Polos de apoio presenciais aos educandos ( IFPB, 2016).

## 1.5 Descrição da Concorrência

A concorrência enfrentada pelo IFPB é representada pelas universidades e faculdades privadas, que também ofertam cursos superiores. Devido à ocorrência de greves no setor público que abrange os servidores federais da educação, aliada a oferta de crédito estudantil, como o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), o Programa Universidade para Todos (PROUNI), tem-se mostrado fatores de atratividade para os alunos de graduação e licenciatura, buscarem instituições particulares. Embora o IFPB seja uma instituição de ensino gratuito, os alunos podem procurar outras opções de cursos ou simplesmente não conseguem uma vaga nos processos seletivos, devido à limitação da oferta.

## 1.6 Organização e Principais Fornecedores

É uma tarefa difícil descrever os principais fornecedores do IFPB, tendo em vista que constantemente a instituição os muda. Isso decorre dos processos licitatórios, que a cada compra, empresas diferentes podem assumir contratos com a instituição, sendo assim, o IFPB não tem uma lista de fornecedores fixa, mas sim uma grande rotatividade de empresas que fornecem de materiais ou prestam serviços.

Quando um processo licitatório é iniciado, qualquer empresa cadastrada no sistema de compras do Governo Federal [www.comprasnet.gov.br](http://www.comprasnet.gov.br), em qualquer parte do país, pode participar da concorrente licitação, pois há processos que são realizados via *internet*. Logo, basta conexão com a rede para participar e apresentar propostas comerciais, ofertando lances via *on-line*. Isso amplia a participação das empresas, mas possibilita o surgi-

mento de fornecedores diversos, logo, há uma imprevisibilidade de qual empresa será vitoriosa no processo licitatório.

### **1.7 Relacionamento organização-clientes**

Os clientes da instituição são todos os usuários dos serviços prestados pelo IFPB, os alunos dos mais variados cursos, servidores administrativos e docentes, os pesquisadores, que realizam artigos, trabalhos de especialização, mestrados do curso de engenharia elétrica.

O foco da instituição é o ensino, a pesquisa e a extensão, tanto que há três pró-reitorias que lidam diretamente com esses temas, a Pró-Reitoria de ensino, Pró-Reitoria de Inovação, Pesquisa e Pós-graduação e a Pró-Reitoria de Extensão respectivamente. Isso demonstra a preocupação do IFPB com essas três vertentes, que são delineadas pelo Ministério da Educação.

O relacionamento com os clientes acontecem das seguintes formas, por exemplo, os alunos são assistidos por professores, coordenações, servidores nos mais variados setores dos *campi* e Reitoria. Eles são a razão de existir da instituição. Os servidores, por sua vez, são clientes e prestadores de serviços ao mesmo tempo. Como clientes os servidores podem participar de capacitações na instituição, serem assistidos nos diversos setores administrativos e acadêmicos. Como prestadores de serviços, resume-se sua função primordial. O relacionamento acontece dentro de uma ética profissional e cortesia, contudo isso não impede que haja conflitos, que são normais em qualquer organização. Isso reflete o poder autocrítico das pessoas que buscam sempre uma instituição melhor para todos.

### **1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões**

As rotinas administrativas e divisão dos trabalhos são por natureza centralizadas. Devido principalmente à legislação que estabelece uma série de restrições e obrigações, que direcionam a maneira de administrar.

Existem princípios na administração da instituição, assim como todos os órgãos públicos, que é de segregar de funções, dever de prestar contas, dever de publicidade, tratamento isonômico, dentre outros, onde os trâmites de um processo necessitam passar por setores ou chefias diferentes de forma a se quebrar a sequência. Embora isso, seja medida de controle, torna os processos lentos e engessados de forma que não se consegue dar

sequência sem o cumprimento da etapa anterior, são raras as ocasiões onde etapas podem ser realizadas concomitantemente.

A hierarquia é verticalizada isso se percebe no organograma da instituição, embora existam órgãos deliberativos coletivos, muitos dos setores têm chefes que respondem por suas respectivas áreas, logo se nota uma hierarquia de cima para baixo, que reflete a forma administrar a instituição.

Um exemplo disso são as competências do Magnífico reitor, onde se centralizam muitas decisões no gestor máximo da instituição. Embora isso seja uma forma de gerir inerente aos órgãos públicos, podem trazer consequências negativas, como demora e ineficiência nos processos (IFPB, 2016).

### **1.8.1 Área de Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos é composta pela Diretoria de Recursos Humanos, que é setor sistêmico na instituição em nível de Reitoria. Constituída pelo Departamento de desenvolvimento de Pessoas, responsável pelos treinamentos e avaliação dos servidores; Departamento de Cadastro e Pagamento, com atribuições de realizar atualizações nos registros dos servidores pertinentes ao recebimento de salários e benefícios, progressões por capacitação, por mérito e outras funções de sua competência. Nos *campi*, existem as coordenações de recursos humanos, que cuidam dos fatores ligados à gestão de pessoas em suas respectivas unidades.

### **1.8.2 Área de Marketing**

O setor de marketing é representado pela Coordenação de Comunicação Social, responsável por veicular mediante jornais impressos ou no site do IFPB, notícias, informações e divulgações sobre cursos e outras atividades do IFPB. Nesse setor, existe a equipe de televisão do IFPB (TVIFPB), que realiza entrevistas e transmissões de eventos e acontecimentos, divulgando-os no portal da instituição. Um exemplo disso foi a realização dos debates para a eleição do Reitor, no ano de 2014. A comunidade acadêmica acompanhava os debates realizados nos *campi*, através da TVIFPB, que transmitia via *internet* em tempo real os eventos.

### 1.8.3 Área de Finanças

A área de finanças compreende o Departamento de Orçamento, Contabilidade e Finanças, ligadas à Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, com atribuições referentes às finanças públicas do IFPB. Executa a gestão dos recursos orçamentários, conforme a Lei orçamentária anual, que descentraliza e destina os recursos em áreas diversas da instituição, assim são feitos os empenhos<sup>1</sup> para a aquisição de equipamentos, assistência aos alunos e prestação de serviços diversos. Também realiza o pagamento dos produtos adquiridos ou dos serviços prestados à Reitoria IFPB. Nesse processo existem dois tipos básicos de recursos; recursos orçamentários que são projeções do que se pode gastar através dos empenhos, e os recursos financeiros que são o capital propriamente dito, usado para pagamento de obrigações assumidas pelo IFPB de acordo com os repasses financeiros feitos pelo Ministério da Educação (IFPB, 2016).

### 1.8.4 Área de Produção

A produção do IFPB se norteia conforme sua finalidade, o ensino, a pesquisa e a extensão. São diversos os serviços e eventos advindos dessas três áreas. O ensino engloba o técnico de nível médio, tecnólogo de nível superior, os bacharelados, licenciaturas. Os cursos de extensão são geralmente programas sociais que visam a inclusão social, esses cursos podem ser ofertados através de parcerias com outras instituições. Um exemplo disso foi o curso *Mulheres na Construção Civil*, parceria do IFPB e Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE).

As pesquisas científicas são pesquisas oriundas dos cursos de graduação, normalmente em formas de artigos ou relatórios; pesquisas de pós-graduação, como especialização em gestão pública, mestrado em engenharia elétrica (Campus João pessoa) e mestrados ofertados através de convênios com outras instituições. A área de produção da instituição, na verdade é uma área de prestação de serviços a todos; alunos, servidores e sociedade em geral.

---

<sup>1</sup> Empenho ou nota de empenho é documento que autoriza uma despesa. Os empenhos são emitidos conforme disponibilidade de recursos do orçamento da instituição (IFPB, 2016).

### **1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio**

Cada *campus* e Reitoria possuem um setor de almoxarifado e patrimônio, que são responsáveis pela gestão dos materiais. O almoxarifado de cada unidade é responsável por gerir a demanda de materiais de seu campus, repassando à respectiva área de compras, os pedidos de materiais com estoque baixo.

Esses pedidos incluem materiais de uso corrente, ditos materiais de consumo, como materiais de escritórios, suplementos para impressoras, gêneros alimentícios dentre outros; e também os pedidos de materiais ditos permanentes, que inclui os equipamentos, móveis, veículos, dentre outros.

Os materiais de consumo são estocados nos almoxarifados de cada unidade, para atendimentos das requisições de materiais feitas pelos servidores dos mais variados setores, esse suporte de materiais de consumo garante o funcionamento dentro da normalidade de todos os *campi*, por isso esse setor é de crucial importância para o IFPB.

Os materiais permanentes, uma vez recebidos no almoxarifado, são encaminhados para o setor patrimônio para que sejam tombados (registro através de etiqueta) e distribuídos aos respectivos requisitantes. Logo, por sua complexidade e custos, os materiais permanentes, normalmente não ficam armazenados por muito tempo, após seu recebimento, são destinados aos solicitantes para serem postos em uso.

### **1.8.6 Área de Sistemas de Informação**

Os sistemas de informação do IFPB são constituídos pela Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), juntamente com três coordenações, a Coordenação de Redes, Coordenação de Manutenção e Coordenação de Sistemas, todas vinculadas a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI). Alguns sistemas são disponibilizados diretamente pelo Governo Federal, são de uso fechados nas instituições federais, sua manutenção e atualização são de responsabilidade do governo, portanto pouco ou nada pode de feito pela Diretoria de Tecnologia da Informação, no sentido de melhorias ou atualizações, pois são sistemas de uso obrigatório e geridos de forma centralizada pelo Governo Federal.

Exemplos desses sistemas são o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), responsável pela execução orçamentário e financeira; o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), responsável pelas compras através de licitações, nas suas diversas modalidades; Sistema de Concessão de Diárias e Passagens

(SCDP), responsável pela execução de diárias e passagens para servidores e colaboradores que viajam a serviço da instituição (BRASIL, 2016).

Excluindo-se esses sistemas que são geridos pelo Governo Federal, existem outros que podem ser contratados de empresas privadas, a exemplo do sistema *Q-Acadêmico*, que administra as tarefas relacionadas às aulas, disciplinas e cursos. Outros são desenvolvidos na própria instituição. Há casos também de liberação gratuito de uso de sistemas, que são desenvolvidos por outras instituições públicas, é o caso do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), desenvolvido pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), foi disponibilizado de forma gratuita para diversos órgãos públicos, dentre eles o IFPB (IFPB, 2016).

O sistema SUAP contempla vários módulos de uso administrativos, como os módulos de almoxarifado, patrimônio, gestão de frota de veículos, protocolo, acadêmico, solicitação de diárias dentre outros, que auxiliam na gestão administrativa da Reitoria e todos os *campi*. Esse sistema por ser disponibilizado de forma gratuita, pode ser atualizado pela Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), para que possa a o adequar à realidade da instituição (IFPB, 2016).

Logo, o IFPB dispõe de um aporte de sistema que auxiliam na administração de suas rotinas de trabalhos, algumas modalidades de sistemas podem ser desenvolvidos ou melhorados pela DTI, outros são de responsabilidade de manutenção e atualização do Governo Federal. Contudo todos são de extrema importância para execução das atividades acadêmicas, administrativas e gerenciais.



## **CAPÍTULO II**

### **A Área de Realização do Estágio**

O estágio foi realizado no Departamento de Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais, vinculado à Pró-Reitoria de Administração e Planejamento do IFPB. O setor é responsável pela gestão de materiais da Reitoria e dos *campi* a ela vinculados, que correspondem aos *campi* em implantação, que por sua natureza, ficam vinculados à Reitoria até a conclusão de sua implantação.

As responsabilidades do setor compreendem o planejamento das aquisições, gestão dos estoques e atendimento aos requisitantes de materiais e equipamentos dos mais variados tipos, segundo a peculiaridade de cada setor solicitante. Os pedidos de materiais de consumo são feitos conforme a necessidade de reposição dos estoques, ou seja, a quantidade de itens a serem pedidos, depende de sua rotatividade no estoque. Já os pedidos de equipamentos, materiais de uso duradouro, são feitos mediante memorando, emitido pelo setor requisitante, justificando a necessidade do material.

Essas solicitações chegam ao Departamento de Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais que atende aos pedidos conforme o saldo em estoque, caso não possuam, esse pedido pode ser atendido através de outra *campus* do IFPB. Por exemplo, há um pedido na Reitoria de computadores e o almoxarifado da Reitoria não dispõe desse material, porém o *Campus Campina Grande* possui, esse repasse pode ser feito do *Campus Campina Grande* para a Reitoria, evitando-se a necessidade de comprar o item. Caso o material não possa ser atendido, o pedido segue para a Diretoria de Compras, Contratos e Licitações, que se responsabilizará pela realização do processo licitatório para a aquisição dos materiais.

Uma vez terminado o processo licitatório, a Coordenação de Almoxarifado, vinculada ao Departamento de Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais, emite solicitação de autorização de fornecimento dos materiais, que é autorizado pela Pró-Reitoria de Administração e Planejamento, e se emite o empenho. Só então o pedido de material é enviado ao fornecedor, para que esse efetue a entrega. O empenho é um documento que autoriza a despesa, conforme disponibilidade do orçamento do IFPB.

Uma vez entregue os materiais, são distribuídos aos requisitantes. Nesse processo, a participação da Diretoria de Comunicação, Manutenção e Logística é de suma importância para a concretude das entregas. Especialmente nas unidades vinculadas à Reitoria, que se localizam no interior nas cidades de Catolé do Rocha, Itaporanga, Santa Luzia, Soledade, Esperança, Areia, Itabaiana e Pedras de Fogo. Normalmente os materiais destinados às unidades do interior, são transportados por um caminhão que pertence ao IFPB.

## 2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

O Departamento de Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais da Reitoria (DAMRP-RE) é setor de suma importância para o funcionamento da instituição de forma normalizada, pois é responsável pelo suprimento de materiais e equipamentos de toda Reitoria, incluindo os *campi* a ela vinculados. Nesse rol de equipamentos e materiais, incluem desde simples canetas, a equipamentos de maior porte, como veículos, servidores de rede, computadores, móveis escolares e administrativos, equipamento de audiovisual, projetores, computadores, equipamentos de laboratórios, dentre outros.

Evidente que essas atividades são feitas com auxílio de outros setores do IFPB, no entanto, a maior parte da execução dessas atividades, fica a cargo do DAMRP-RE. Portanto, seu bom funcionamento repercute de forma estratégica no funcionamento de toda a instituição.

## 2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

O fluxograma é uma importante ferramenta que possibilita através de gráficos, a visualização de forma didática o entendimento de uma atividade ou processo, e as áreas ou setores da organização que interagem ou contribuem para a sua conclusão (OLIVEIRA, 2011).

Oliveira (2011, p. 269), classifica os fluxogramas em fluxograma vertical; fluxograma parcial ou descritivo e fluxograma global ou de coluna. O fluxograma vertical é usado para representar tarefas ou operações mais simples. Como descrito esse fluxo é feito de forma vertical, em que o processo vai sendo descrito. O fluxograma parcial ou descritivo é característico para representar o fluxo de documentos em uma organização e operações através de unidades ou setores organizacionais. Por último, o fluxograma global ou de coluna, apresenta maior representatividade e amplitude dos processos, possibilitando visualização mais geral dentro e fora da organização (OLIVEIRA, 2011).

Para as organizações, essa ferramenta possibilita visualizar melhor os processos e analisar possibilidades de melhorias, complementações ou supressão de tarefas, com vista a deixar o processo mais eficiente. Assim, os gestores têm informações e um verda-

deiro *raio-x* do processo, que de forma integrada podem mensurar o impacto de suas decisões em todos os setores envolvidos nos processos e da organização como um todo.

### **2.2.1 Atividade A – realizar pedido de compra de material**

O pedido de compra se trata da elaboração de lista de materiais necessários à reposição dos estoques, que é feito pelo almoxarifado, de forma que haja a normalização do abastecimento. Para que lista de compra seja feita é verificado especialmente os itens de maior movimentação, para saber se seus níveis estão baixos. Caso o material a ser comprado exista em algum almoxarifado de outro *campus* e possa ser cedido à Reitoria, esse não é incluído na lista.

Com a conclusão da lista de compras, elabora-se a descrição detalhada, com especificações mínimas dos materiais a serem adquiridos que segue para o setor de licitação para que seja providenciada a compra. Caso exista licitação já concluída para os materiais é feita a solicitação às empresas para que entreguem o material. Caso contrário o pedido segue para o setor de licitações que faz o processo licitatório para a aquisição dos itens.

Assim, a licitação depende da demanda do almoxarifado para realizar suas compras, com base nessas informações são feitos os editais com as quantidades, descrições e especificações dos materiais. É importante frisar, que na elaboração das especificações, não é permitido a menção a qualquer marca ou empresa, pois isso implicaria entrar em conflito com o princípio da impessoalidade da Administração Pública. As especificações devem ser detalhadas, mas não tendenciosas a ponto de dar margem de preferência para algum fornecedor.

## ATIVIDADE DE COMPRA

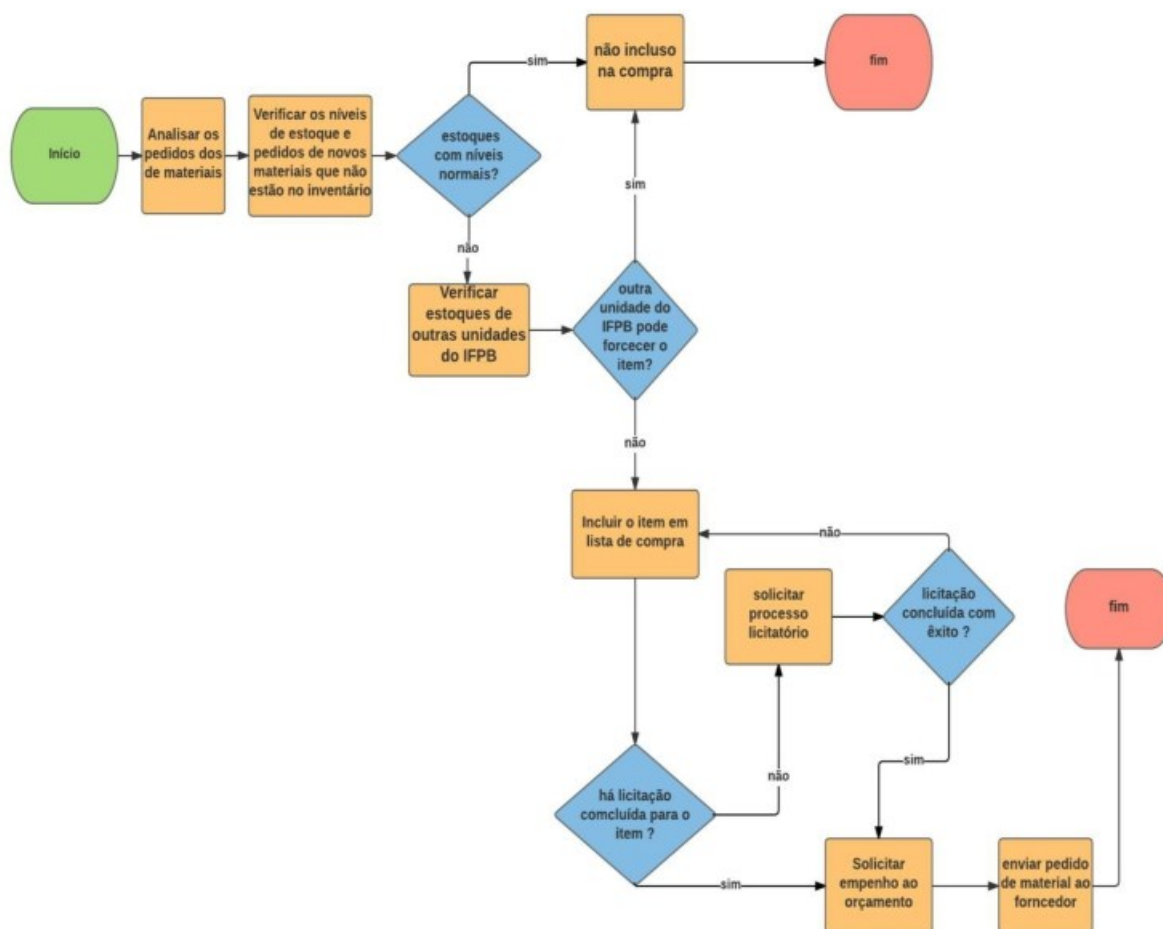


Figura 02: Fluxograma da atividade de compra.  
Fonte: Pesquisa, 2015.

Essa atividade é muito importante para o IFPB, uma vez que cuida do res-suprimento dos materiais que são importantes para que a instituição funcione normalmente. Atrasos ou processos mal elaborados podem comprometer a prestação de serviços à comunidade. Uma vez que praticamente tudo que se compra na Administração Pública é proveniente de licitações, executar esses processos de forma eficiente é uma questão estratégica para o IFPB. Assim, a participação do setor de licitações nesse processo é crucial para que o almoxarifado opere com segurança, tendo seu res-suprimento de material normalizado.

Os riscos desse processo ocorrem quando as licitações não são bem sucedidas, ou seja há itens que são cancelados, especialmente por falhas nas especificações, isso impede a compra nessa licitação. Logo, esse material necessita ser incluído em outro processo de compra, prejudicando o res-suprimento de materiais e causando retrabalhos aos setores envolvidos.

## 2.2.2 Atividade B – distribuição de material de consumo

A distribuição de material de consumo é feita de forma semanal, nos dias de quartas-feiras. Devido à Reitoria ser constituída de três sedes, localizadas na cidade de João Pessoa (Almirante Barroso, Trincheiras e Casa Rosada) a entrega semanal visa diminuir custos com transporte.

Inicialmente, nas terças-feiras, listam-se as requisições pendentes no sistema de administração de materiais (SUAP-almoxarifado), em seguida efetua-se a separação do material a ser entregue. Na quarta-feira, o material é colocado em veículo e distribuído aos setores requisitantes. No momento da entrega, coleta-se assinatura do recebedor e de volta ao setor de almoxarifado, faz-se a conferência das baixas no sistema SUAP. Em seguida, os documentos são arquivados e pastas para fins de prestação de contas e elaboração de relatório mensal de almoxarifado (RMA).

### ATIVIDADE DE DISTRIBUIÇÃO

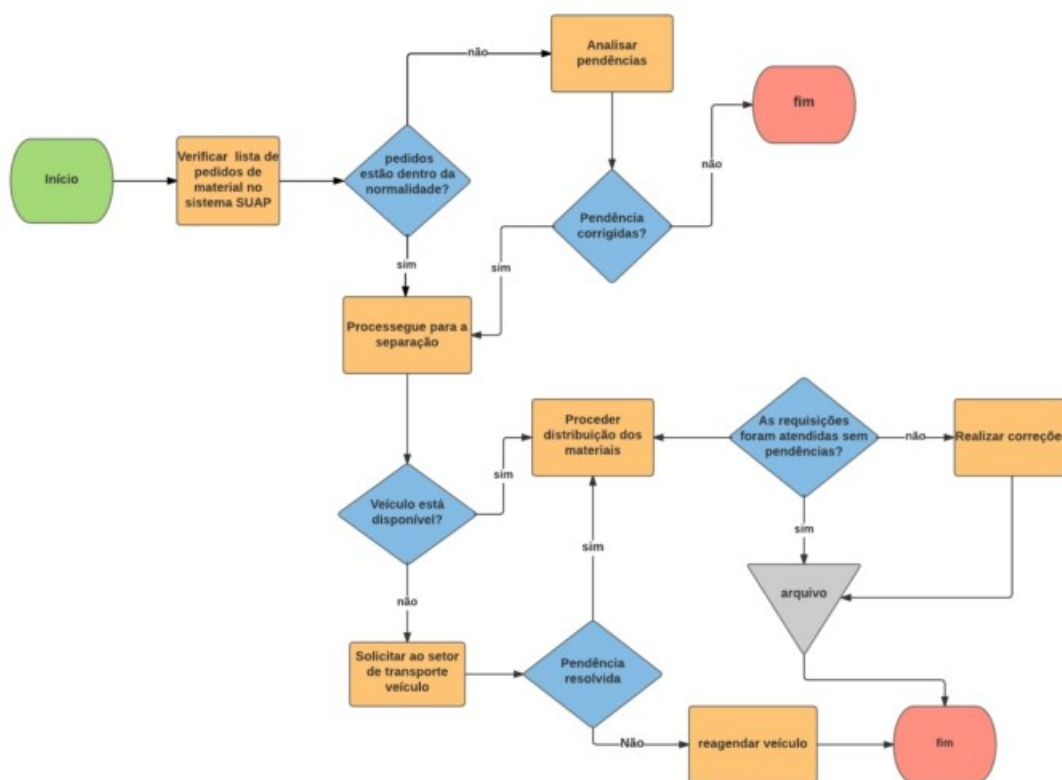


Figura 03: Fluxograma atividade de distribuição.

Fonte: Pesquisa, 2015.

Essa atividade está entre as principais desempenhadas pelo Almoxarifado da Reitoria, pois cuida diretamente da distribuição dos materiais aos setores requisitantes. Não deve haver atrasos ou contratempos, que gerem retrabalhos ou danos às atividades dos setores da Reitoria. Um dos importantes parceiros do Almoxarifado na realização dessa tarefa é o Departamento de Comunicação Manutenção e Logística, responsável por disponibilizar o transporte e pessoal de apoio para distribuir os materiais.

Os riscos dessa atividade basicamente são a falta de transporte, pois isso compromete a entrega de materiais, um simples atraso pode prejudicar uma programação de distribuição, uma vez que algum setor pode ficar sem atendimento. A falta de pessoal de apoio, pois são necessários colaboradores para transportar os materiais através de *pallets* ou carrinhos. Falta de motoristas ou eventuais paralisações de trabalhadores terceirizados são riscos da execução dessa atividade.

### **2.2.3 Atividade C – elaborar relatório mensal de almoxarifado (RMA)**

Todo fim de mês é feito um relatório com a movimentação de entradas e saídas ocorridas no mês, esse documento é enviado ao setor de contabilidade para fins de conferência de registro dos fatos, atestando ou não sua conformidade. Para se elaborar o RMA, inicia-se listando as entradas no mês, tanto de compras oriundas do setor de licitação, como entradas tendo por origem algum *campus* do IFPB. Essas entradas vindas de outros *campi* recebem o nome de notas de transferência (NT) e têm efeito contábil semelhante a uma nota fiscal de compra. Há as entradas também originadas por doações feitas ao IFPB, no entanto esse tipo é raro.

Depois, listam-se os registros de saídas de materiais no almoxarifado, que ocorrem de três formas. Saída por requisição interna, quando os materiais são distribuídos na própria Reitoria; saídas por notas de transferências, quando a Reitoria cede material a algum *campus*. Por último há os casos de saídas por doação, quando o IFPB doa material sem serventia para este a alguma instituição sem finalidade lucrativa.

De posse desses documentos que comprovam as movimentações de entradas e saídas, extrai-se um relatório no sistema em conformidade com os documentos apresenta-

dos. Divergências entre o relatório e as notas de entradas e saídas são corrigidas para serem apresentadas no setor de contabilidade. Todo mês esse processo é feito como medida de controle obrigatória pela legislação.

#### ATIVIDADE RELATÓRIO MENSAL DE ALMOXARIFADO

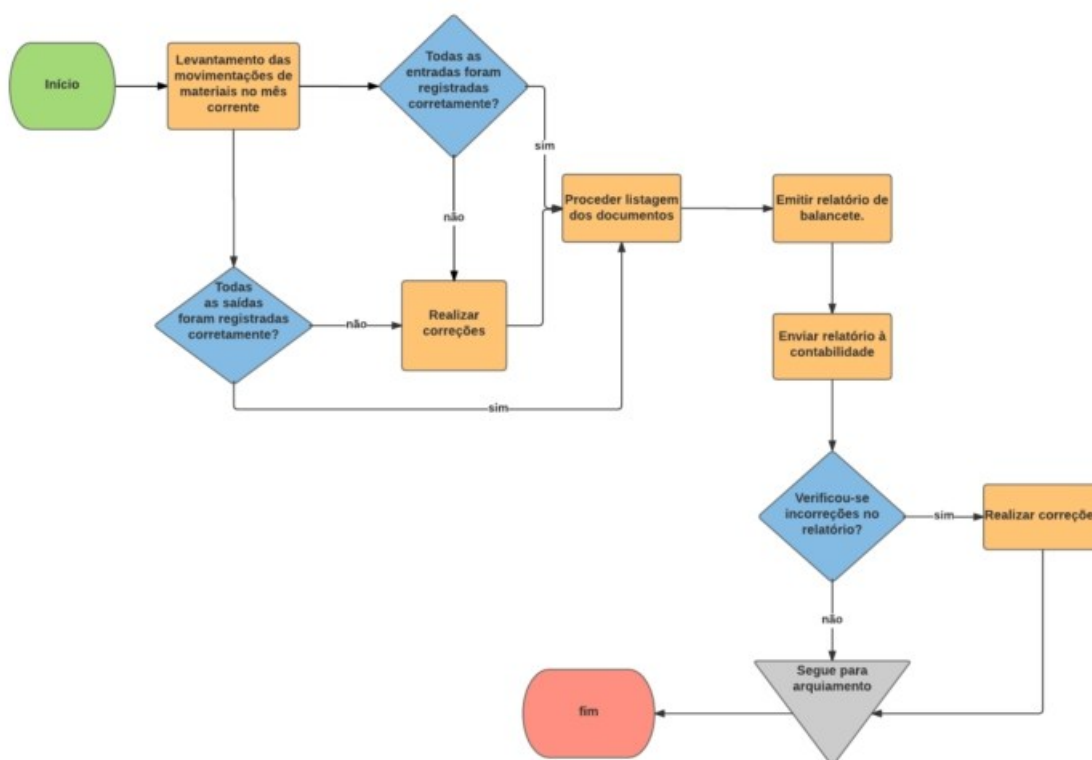


Figura 04: Fluxograma relatório mensal de almoxarifado.  
Fonte: Pesquisa, 2015.

Essa atividade é uma ferramenta de controle das entradas e saídas dos materiais do Almoxarifado. Além de ser uma obrigação imposta pela legislação, traz aos gestores, importantes indicadores que auxiliam a melhor gestão do setor. Podem-se obter históricos de consumo, materiais mais requisitados, setores que mais consumiram dentre outras informações. Isso auxiliar no planejamento e tomada de decisões, que permite melhorar as rotinas do Almoxarifado.

No entanto, os excessos de controle são prejudiciais à eficiência do processo, o tempo gasto com levantamento de informações apenas para prestação de contas, representa tempo não produtivo dos colaboradores do setor. O levantamento de informações tem que trazer utilidade para os gestores, caso contrário, representa apenas desperdício de recursos.



### **2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa**

As áreas de maior interação com o setor de almoxarifado foram as de licitações, transportes e contabilidade. O setor de licitações é um dos mais importantes, pois sua eficiência garante que os materiais sejam adquiridos com qualidade, de custo reduzido e em menor tempo possível. Assim, a distribuição dos materiais não é prejudicada pela falta de material e se garante um padrão mínimo de qualidade. Contudo, a complexidade e burocracia inerente aos processos de licitações podem trazer complicações e atrasos imprevisíveis, retardando a aquisição de materiais com possibilidade de ocasionar sua falta.

O setor de transportes é responsável pela logística na distribuição dos materiais. Os pedidos de materiais são feitos mediante requisição em sistema próprio (SUAP). Como os setores da Reitoria estão descentralizados, um no bairro da Torre, outro nas Trincheiras e o último no Jaguaribe, é necessário ter o apoio logístico para se garantir o sucesso na entrega dos materiais. Além dos transportes disponibilizados, o setor e transportes disponibiliza pessoal de apoio que auxilia na carga e descarga desses itens. Logo, seria muito difícil o almoxarifado realizar a atividade de distribuição sem o apoio do setor de transportes, isso devido às grandes demandas de serviços daquele setor que podem ocasionar o não atendimento ou atrasos na distribuição de materiais. Dependendo da urgência na necessidade de material do setor requisitante a não entrega dos materiais podem prejudicar suas atividades.

A seção de contabilidade é importante para garantir que os registros relativos aos materiais adquiridos, sua rotatividade e transportes, estejam regulares. São medidas de controle essenciais e obrigatórias para uma instituição pública como o IFPB. Todas as notas fiscais, documentos de entregas de material e relatórios de movimentação mensal são enviados ao setor de contabilidade para conferência e registro, assegurando controle e conformidade com os órgãos de controle. Assim, a contabilidade é parceira do almoxarifado, pois evita erros e é uma importante fonte de informações para geração de relatórios úteis. Mas, o excesso de exigências pode prejudicar a execução de outras atividades, pois se pode gastar muito tempo prestando informações para exigências de controle e se deixar de lado outras tarefas importantes, como planejamento das aquisições por exemplo.

Para entender melhor o relacionamento entre os setores de almoxarifado, licitações, logística e contabilidade, podem-se observar as figuras 2, 3 e 4; que representam os principais processos realizados entre almoxarifado e licitações; almoxarifado e logística; almoxarifado e contabilidade.

Com esse diagnóstico, buscaram-se informações sobre o setor de almoxarifado da Reitoria do IFPB e suas interações com os setores mais importantes para o desempenho de suas atividades. Para melhor demonstrar as rotinas entre os setores, utilizou-se a técnica no fluxograma, que expõe de forma clara e didática todo o andamento dos processos, facilitando a análise e tomada de decisões dos gestores envolvidos nesses processos (OLIVEIRA, 2011).

Com essas informações, tem-se um panorama das atividades que possibilitam a visualização de um diagnóstico amplo. Assim, obtêm-se dados que possibilitam visualizar os pontos fortes e eventuais fraquezas a partir desse estudo (PINHEIRO, 2009).

## **CAPÍTULO III**

### **Levantamento Diagnóstico**

### **3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio**

A administração de materiais é uma área bastante complexa, pois necessita prevê demandas e buscar atendê-las da maneira mais eficiente possível, evitando-se manter estoques elevados. Por isso, as compras devem ser feitas com critério para que se evite a falta de materiais que são essências às atividades do IFPB.

Dentre os principais problemas observados no setor de estágio, notaram-se (I) problemas de logística, a Reitoria é composta por unidades físicas descentralizadas, que tornam o atendimento às requisições e demandas de maior custo e mais demoradas; (II) problemas estruturais, o ambiente onde os materiais são armazenados não dispõe de critérios de segurança e ergonomia corretos, de forma que podem ocorrer perdas ou riscos no processo; (III) falhas gerenciais, especialmente quanto ao planejamento e organização do setor, que preveja as demandas de forma mais eficiente evitando-se perdas e atrasos.

### **3.2 Problema de Estudo**

O problema que será trabalhado no presente estudo será a forma como se processam as aquisições dos materiais na Reitoria do Instituto Federal da Paraíba, verificando-se a critérios de sustentabilidade e eficiência.

### **3.3 Características do Problema de Estudo**

O problema proposto visa saber se o IFPB como parte da Administração Pública, apresenta em seus processos de aquisições de materiais, requisitos de sustentabilidade e eficiência. O desenvolvimento sustentável, Montibeller (2007), se apoio no tripé social, econômico e ambiental, é um tema mencionado inclusive em leis, que dão diretrizes de como se proceder nas organizações públicas e privadas.

Assim, um objetivo que deve ser cultivado especialmente pelo Estado, que tem obrigação propor e realização ações, através de suas políticas públicas que incrementem o fomentem isso, valendo-se de seu pode regulador de propor novas práticas no mercado (MONTIBELLER, 2007).

Assim, sendo o IFPB integrante da Administração Pública, busca-se saber se este apresenta esses requisitos sustentabilidade e eficiência, contribuindo para uma sociedade melhor.

A seguir se tem um detalhamento da análise do processo escolhido para a o estudo, com as principais análises das causas e consequências verificadas.

- a) Desde 2012, verificam-se falhas nas aquisições dos materiais, ausência de requisitos de dimensionamento, curto prazo de tempo para preparação de processos de compras, morosidade e dentre outros;
- b) As principais causas verificadas são a falta de planejamento das aquisições, falta de maior integração entre os setores, envolvidos nos processos de compras e necessidade treinamento dos setores requisitantes, para que se inteirem melhor, como se processam as licitações;
- c) As consequências são gasto de recursos de forma ineficiente, falta de determinados materiais e excesso de outros, perdas por obsolescência ou deterioração, aumento de custos de armazenamento, dentre outros;
- d) Os comentários no local de trabalho foram: Uns acham os problemas têm como causa a falta pessoal no almoxarifado, os recursos humanos seriam insuficientes para toda a demanda do setor, com isso o planejamento é prejudicado e as atividades se resumem em rotinas operacionais. Outros dizem que os maiores problemas ocorrem por falhas nas licitações. Por sua vez, os colaboradores da licitação afirmam que os processos são enviados sem as exigências necessárias e cobram maior auxílio das demais áreas envolvidas no processo.

O tema de gestão de estoques foi estudado no trabalho da disciplina da Prática de Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais, do curso bacharelado em administração pelo IFPB, em forma de relatório o tema, a Gestão de estoques no almoxarifado da Reitoria do IFPB, rotatividade, itens ociosos e obsoletos.

Contudo, nesse estudo se quer verificar o processo de compras dos materiais com foco na eficiência e sustentabilidade. Entender a dinâmica das licitações e prováveis gargalos que prejudicariam os res-suprimentos de materiais, bem como analisar se esses materiais são adquiridos de fontes menos agressivas à natureza, reduzem consumo de energia ou uso de água, se possibilitam a reciclagem, reuso e sejam menos degradantes.

## **CAPÍTULO IV**

### **Proposta de Trabalho**

A finalidade desse trabalho é levantar, como se dão os procedimentos de aquisição de materiais realizados na Reitoria do IFPB, busca-se verificar se as compras realizadas são eficientes e sustentáveis, ou seja, se atendem de fato às demandas dos diversos setores requisitantes de bens e se há critérios mínimos de sustentabilidade nessas aquisições.

Os processos de aquisições de materiais na Administração Pública são complexos e burocráticos. Para que se tenha êxito, é necessário ter planejamento, experiência e equipe bem treinada, a fim de garantir os abastecimentos dos materiais essenciais à normalidade do funcionamento da instituição e cumprir os requisitos legais inerentes a esses processos.

Portanto a área de inserção do tema pesquisado é a Administração de Materiais, com suas rotinas de suprimentos de materiais no IFPB, como as etapas do processo aquisição, ralação com fornecedores e formas de previsão de demanda.

## **4.1 Objetivos**

### 4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral verificar critérios de sustentabilidade e eficiência, analisar o processo de aquisição dos materiais na Reitoria do IFPB.

### 4.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as formas de aquisições;
- b) Descrever eventuais gargalos no processo;
- c) verificar adequação à sustentabilidade e eficiência do processo.

## 4.2 Justificativa

Os recursos públicos, oriundos da contribuição de toda sociedade, devem ser utilizados pelos órgãos públicos de forma eficiente, visando sempre o bem comum e alcançar o maior número de beneficiários possível.

Sabendo-se que os recursos são limitados, o seu uso racional torna-se uma necessidade para os órgãos públicos, uma vez que suas ações devem trazer resultados concretos através de seus programas e políticas públicas. Aliada aos critérios de eficiência, a Administração Pública se rodeia de outros pilares indissociáveis de sua natureza, como dar publicidade de seus atos, tratamento isonômicos aos cidadãos, dentre outros (PALUDO, 2013).

Portanto, esse estudo se torna necessário, pois busca informações sobre as aquisições públicas de produtos, se há eficiência e sustentabilidade nos processos. Como fora citado anteriormente, o financiamento das atividades das instituições públicas são oriundos de recursos da coletividade e compreender melhor o processo de uso desses recursos, justifica-se o presente estudo.



## **CAPÍTULO V**

### **Desenvolvimento da Proposta de Trabalho**

## 5.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A ciência da administração estuda as organizações. Sua existência pode ser associada ao próprio surgimento da civilização humana, quando o homem começa a ter capacidade de se organizar em sociedade com finalidade de adquirir objetivos comuns (GRANJEIRO, 2006 *apud* PALUDO, 2013).

A palavra *administração* se remete a algumas ações que devem ser desempenhadas pelo administrador. Essas ações são genericamente denominadas de funções da administração, que são planejar, dirigir, organizar e controlar. O planejamento é algo inerente a todo administrador, tomar decisões é outra ação importante e nem sempre as condições do ambiente são favoráveis, pois há variáveis que necessitam serem analisadas criteriosamente (CHIAVENATO, 2011).

Assim, administrar pode ser conceituado como a prerrogativa de planejar ações, usar de forma eficiente os recursos disponíveis, controlar, avaliar todo esse processo e tomar decisões racionais objetivando o melhor resultado com foco no aprimoramento.

A ciência administração abrange todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Contudo, há diferenças na condução dos processos entre essas esferas. Normalmente no ambiente privado se busca o lucro num mercado de muita concorrência. As empresas se aprimoram prestando atendimento diferenciado ao cliente com produtos e serviços de excelência para se garantirem no mercado.

Entretanto, na esfera pública o foco é diferenciado. A Administração Pública cuida o que é de domínio público, por isso tem ampla responsabilidade com toda a sociedade. A instituição genericamente chamada de Administração Pública é formada por uma série de órgãos, entidades e pessoas jurídicas, dotadas de poderes, obrigações e sistema político com finalidade de buscar o bem comum (PALUDO, 2013).

Alexandrino e Paulo (2006), dividem a Administração Pública em quatro abordagens. **(I)** Abordagem ampla, contemplaria a função política, que estabelece regras e planos de governo. **(II)** Na abordagem estrita, seria órgão administrativos, cuja função é de execução das políticas de governo. **(III)** Por sua vez a abordagem formal, compreende uma gama de agentes e órgãos que realizam a atividade administrativa. **(IV)** Por último a abordagem material, seria a atividade administrava em si, como as políticas públicas e os serviços prestados à sociedade.

Segundo Di Pietro (2010), as instituições públicas se revestem de uma série de princípios exigidos para que seus atos tenham validade, a saber.

- a) Princípio da legalidade que se traduz em cumprimento da lei;
- b) Supremacia do interesse público; o bem comum deve prevalecer sobre o interesse particular;
- c) Impessoalidade, tratamento igualitário a todos os cidadãos, sem dar preferências ou favorecimentos;
- d) Presunção de legalidade, pois a administração pública baseia em lei seus atos;
- e) Especialidade, logo cria órgãos públicos com atribuições específicas;
- f) Publicidade, tornar públicos os seus atos;
- g) Moralidade, ser íntegra e honesta nas suas ações;
- h) Razoabilidade e proporcionalidade, constitui-se de pesos e medidas que devem nortear os atos administrativos;
- i) Motivação, as ações devem ter justificativas;
- j) Eficiência, deve trazer serviços de qualidade com economia de recursos.

Para Alexandrino e Paulo (2006), a Administração Pública atua de forma direta, indireta e por entidades paraestatais. A administração direta é desempenhada pelos órgãos que detém poder político, que seriam a União, os estados, Distrito Federal e municípios. Já a administração indireta é formada por órgão com competência administrativa e executiva, que compreendem as autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista e fundações públicas. A Tabela 01 resume as características principais:

Denominação	Regime	Características de atuação
Autarquias	Administração indireta	São criadas por lei, regidas pelo direito público e têm autonomia administrativa e financeira.
Empresas públicas.	Administração indireta	São organizações pertencentes à um ente público (união, estado ou município) que são geridas pelo direito privado que atuam no mercado com produtos e serviços.
Sociedades de economia mista	Administração indireta	Organizações de direito privado, que têm ações negociadas em bolsa de valores, onde o governo detém maioria de direito a voto.
Fundações	Administração indireta	Entidades geridas pelo direito público, criadas por lei com finalidade específica. Não tem fins lucrativos. Atua nas áreas da saúde, educação e cultura.

TABELA 01 – Administração Pública Indireta.

Fonte: Paludo, 2013.

Conclui-se que a Administração Pública é todo um aparato de instituições e agentes públicos (pessoas) dotados de poderes, recursos e obrigações. Esses entes públicos elaboram políticas e as executam direta ou indiretamente, nas mais variadas áreas, visando o bem estar dos cidadãos.

### 5.1.1 AS COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

No setor público, as compras são complexas e com vários requisitos legais, destacando-se o princípio da isonomia. Por isso, os órgãos públicos, em suas compras necessitam realizar processos denominados de licitações, conforme art. 3º da Lei 8666 de 1993.

As obras, serviços, inclusive de publicidade, **compras**, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei.

Segundo Rios (1999, pag 355), “licitação é ato de licitar, oferecer lance em hasta pública, concorrência”. Portanto, entendem-se licitações como disputa das diversas empresas para se tornarem fornecedores dos órgãos públicos. Além do dever de realizar licitações, a Administração Pública tem outras prerrogativas, como dar publicidade aos atos praticados, tratamento isonômico e ser justa, dando tratamento igualitário a todas as empresas que estiverem aptas a lhe fornecer produtos, materiais e serviços (PALUDO, 2013).

Dentre as modalidades de licitações previstas, a mais executada é o pregão, especialmente em sua forma eletrônica, regulado pela Lei Federal 10520 de 2002. Com essa modalidade os órgãos públicos podem comprar quase todos os tipos de serviços, materiais ou produtos. A exceção é feita apenas para serviços ou produtos especializados, como obras e serviços de engenharia. Por isso, serviços especializados têm tratamento diferenciado, sendo realizados por outras modalidades de licitações como: concorrência, tomada de preços ou convite (MENDES; DE BIASI, 2013).

A conveniência de se preferir o pregão, em detrimento às outras modalidades de licitações, decorre suas vantagens. As principais são: (I) aumento da concorrência, pois os lances podem ser dados de forma eletrônica, com isso qualquer empresa cadastrada pode participar da sessão *on-line*; (II) celeridade na compra, visto que a forma eletrônica é

mais ágil que meios convencionais e (III) compra-se grande variedade de produtos e serviços, desde que sejam classificados como *comuns* (JUSTEN FILHO, 2009).

*Bens comuns*, segundo Oliveira (2015, p. 101), “são aqueles que possuem ampla disponibilidade no mercado, padronização e casuismo moderado (verificada em cada caso concreto e não em termos abstratos)”. Essa peculiaridade permite que o pregão possa ser aplicado as mais variadas formas de aquisições, que associada à celeridade do processo na forma eletrônica, permite ganho de tempo pelos órgãos públicos.

Contudo, a modalidade de licitação a ser escolhida segue critérios de valor da contratação e tipo do material ou serviço. Logo, os órgãos públicos têm que escolherem o tipo de licitação mais adequada, consoante a lei prevê. A concorrência é a modalidade que permite a compra de qualquer material ou serviço, e não tem restrição de valor, podendo-se utilizá-la para qualquer contratação pública, inclusive obras. Mas é demorada e complexa, com prazos mais extensos para sua conclusão. Requer reuniões entre os representantes das empresas e os dos órgãos públicos nas fases de execução (MENDES; DE BIASI, 2013).

No entanto, os órgãos públicos têm outras de modalidades de licitações, que nos limites da legislação, podem utilizar para realizar suas compras. A seguir se tem na Tabela 02, um resumo com as modalidades de licitações existentes e suas principais características:

Modalidade	Forma	Restrições	Indicada
Concorrência	Presencial	Não tem	Para obras de valores acima de R\$ 1.500.000,00
Tomada de preços	Presencial	Valor da compra limitado	Indicada para obras de até R\$ 1.500.000,00.
Convite	Presencial	Valor da compra limitado	Pode ser usada em obras de até R\$ 150.000,00 e outras compras de até R\$ 80.000,00.
Leilão	Presencial ou eletrônico	Venda de bens inservíveis	Processos de desfazimento de bens sem serventia para o órgão público e também bens de apreendidos ou sob penhora.
Pregão	Presencial ou eletrônico	Só bens e serviços comuns	Materiais, serviços e produtos que possam genericamente serem qualificados e descritos como comuns.

Tabela 02: Modalidades de licitações.  
Fonte: Brasil, 2016.

A licitação tipo pregão não tem limite de valor na contratação, ou seja, se o material a ser adquirido for classificado como comum, poderá ser feita a compra na modalidade pregão, independente do valor dos materiais. Por isso, tende a ser a mais utilizada na Administração Pública em relação às demais modalidades, especialmente na modalidade

eletrônica feita através do portal de compras do Governo Federal *www.comprasnet.gov.br*. (OLIVEIRA, 2015).

O pregão eletrônico é realizado via *web* com horário pré-agendado. Os participantes das licitações necessitam estarem cadastrados no Sistema de Cadastro de Fornecedores do Governo Federal (SICAF). Assim, podem participar de licitações para fornecimento de materiais e serviços de todo o Brasil. Além de estarem devidamente cadastrados, os fornecedores necessitam atender a uma série de requisitos legais para se tornarem aptos a venderem à Administração Pública (BRASIL, 2016).

### 5.1.2 REQUISITOS LEGAIS DE SUSTENTABILIDADE

A proteção da natureza tem sido bastante discutida por governos, empresas e sociedade civil em virtude dos sérios impactos ambientais causados pela ação humana e o mau gerenciamento dos recursos naturais (MEDEIROS, 2004).

Historicamente, processo produtivo na economia capitalista tem elevado o poder destrutivo ao meio ambiente, visto que além de consumir os recursos naturais de forma desenfreada, há grande descarga de rejeitos nocivos da produção. Nota-se que as regras do sistema capitalista são contrárias àquelas que protegem o meio ambiente (O'CONNOR, 1998; *apud* MONTIBELLER, 2007).

Para ser considerada uma economia sustentável, o crescimento econômico deve-se alinhar de forma harmônica critérios econômicos, sociais e ambientais. A forma a produzir riquezas para a sociedade deve reduzir os impactos negativos ao meio ambiente e transformar as vidas das pessoas envolvidas para melhor (MONTIBELLER, 2007).

Para Montibeller (2007, p.105),

a ação do poder público nessa área é a do Estado regulador. Os governos criam leis que restringem a livre atuação dos empreendimentos econômicos, impondo padrões e restrições ambientais. Criam também um conjunto de incentivos e estímulos às atividades cujos produtos ou serviços beneficiem o meio ambiente.

Assim, a Administração Pública em suas compras tem por exigência legal, visar sempre o melhor resultado para a coletividade, esse resultado não necessariamente implica em menores preços dos produtos ou serviços, mas sim, a capacidade de gerar benefícios duradouros. Portanto, a adoção de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas torna-se muito importante, haja vista seu poder de compra, impulsionando a adoção de

novas práticas sustentáveis no mercado, preservando os recursos naturais às próximas gerações (BIDERMAN *et al*, 2008 *apud* ROSSATO E BELLEN, 2011).

A Administração Pública além de seu poder normativo e político, tem grande estrutura e poder de consumo de bens e serviços que chaga cerca de 20% do Produto Interno Bruto (PIB). Logo a adoção de critérios de sustentabilidade por aquela, impulsiona o restante da economia a seguir essa prática, gerando negócios mais *verdes* e contribuindo para consolidação de meios de produção menos degradantes ao meio ambiente (CHELLA, 2012).

Sobre os normativos de sustentabilidade, o Decreto Federal 7746 de 2012, regula e estabelece parâmetros para o desenvolvimento nacional sustentável nas compras realizadas pela Administração Pública. Esse regulamento orienta a Administração Pública a buscar em suas aquisições de bens e serviços além de economicidade, o desenvolvimento nacional sustentável.

Conforme Iclei-Lacs (2010 *apud* Rossato e Bellen, 2011, pag 4), “as compras sustentáveis buscam integrar critérios ambientais, sociais e econômicos em todos os estágios do processo de licitação”. Logo, entende-se que as ações desenvolvidas pelos órgãos públicos necessitam serem de maiores dimensões, que vão desde economia de papel, energia e outros recursos na elaboração do processo de compra, até a contratação de um produto ou serviço que atenda critérios de sustentabilidade, desenvolvendo a economia e transformando a sociedade para melhor.

O próprio Decreto 7746/2012, determina uma série de diretrizes a serem cumpridas que sugere a economia de recursos, geração de emprego e renda. Assim, busca-se adquirir bens de maior vida útil, baixo custo de manutenção e origem ambientalmente corretas. No entanto, essas diretrizes são genéricas e esparsas, cabendo a cada órgão público adotar medidas mais concretas. Devidos as muitas barreiras para a implantação de contratações sustentáveis na Administração Pública, requerer-se maior treinamento, apoio e sobretudo mudanças de atitudes das pessoas envolvidas (ROSSATO; BELLEN, 2011).

Outra norma, a Instrução Normativa (IN) N ° 10/2012, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento e Gestão (SLTI/MPOG), busca estabelecer regras e parâmetros para a implantação do Plano de Logística Sustentáveis (PLS), previsto no artigo 16 do Decreto 7746/2012. (BRASIL, 2016.)

O artigo 3° da Instrução Normativa (IN) 10/2012 SLTI/MPOG, define PLS como:

ferramentas de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública.

De forma sucinta, os PLS's são ferramentas de planejamento que os órgãos públicos devem adotar com objetivo de tornar as aquisições públicas otimizadas, economizando recursos e causando menos danos ao meio ambiente. Assim, os recursos públicos cumprem uma finalidade primordial de economia, eficiência e sustentabilidade.

A IN 10/2012 SLTI/MPOG traça requisitos mínimos que devem conter nos PLS's, assim essa norma não limita os esforços que as entidades públicas devem adotar, uma vez que em termos de sustentabilidade, quanto mais ações forem adotadas melhor para todos. As diretrizes básicas citadas nessa norma são: (I) levantamentos dos equipamentos e bens diversos pertencentes ao órgão público, de forma a catalogar aqueles que causam maior impacto ambiental, com objetivo de substituí-los por equipamentos mais eficientes; (II) ações de sustentabilidade e racionalização do uso dos bens e serviços; (III) adoção de metodologias, responsabilidades e sistemas de avaliação do PLS, e por fim, (IV) dar publicidade das ações praticadas, realizar capacitações e conscientizar a todos da importância dos trabalhos realizados.

A IN 10/2012 SLTI/MPOG ainda orienta outras ações que poderão ser incluídas nos planos de logísticas sustentáveis dos órgãos da Administração Pública que são:

- O Programa de Eficiência do Gasto Público (PEG);
- Esplanada Sustentável (PES);
- Contratações Públicas Sustentáveis (CPS);
- Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL);
- Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P);
- Coleta Seletiva Solidária.

Essa IN foi publicada em 14 de novembro de 2012, dando aos órgãos públicos a ela vinculados, prazo de 180 dias a partir de sua publicação para a elaboração dos planos de logísticas sustentáveis (PLS's). O pleno cumprimento desse regulamento expirou em 13 de maio de 2013, contudo, aparentemente a maior parte dos órgãos públicos não conseguiu se adequar a essa norma e elaborarem seus PLS's, tanto que a Portaria nº 12 do Ministério de Planejamento, editada em 10 de maio de 2013, prorrogou seu prazo por mais 120 dias (BRASIL, 2016).



### 5.1.3 EFICIÊNCIA NO ÂMBITO PÚBLICO

Eficiência, em sua essência, se refere a melhor utilização dos recursos nos processos, de forma a se a melhor relação entre despesas e receitas. Assim, uma organização pode ser considerada eficiente se conseguir reduzir o uso dos recursos e ainda assim conseguir bons resultados (CHIAVENATO, 2011).

Em Chiavenato (2011), uma forma de tornar processos mais eficientes, perpassa é a utilização da divisão do trabalho e especialização. Tarefas complexas são rateadas em tarefas menores e executadas por especialista na área. É preciso também ter hierarquia e amplitude administrativa. Uma hierarquia onde a liderança é exercida com princípios de autoridade, os subordinados aceitam o líder como legítimo e competente para a função. A delegação de funções, advinda de administrações descentralizadas, também é vista como positiva em tornar o processo mais ágil.

Portanto, a Administração Pública tem por dever buscar sempre o bem comum e melhor destinação dos escassos recursos públicos, logo a eficiência do gasto público deve ser um os principais pilares de sua existência. A Emenda Constitucional 19 de 1998 adicionou o princípio de eficiência à Carta Magna, tornando-se uma prerrogativa para os órgãos públicos (CHELALA, 2012).

Segundo Modesto (2001, *apud* CHELALA, 2012), a eficiência na Administração Pública poderia ser traduzida em buscar a economicidade, usar os recursos públicos de forma racional; trazer resultados concretos das ações desenvolvidas. As políticas públicas executadas pela Administração Pública devem de fato atingir seus objetivos, trazer benefícios à população, tudo isso em harmonia com os requisitos de legalidade inerentes a coisa pública.

Embora a lei estabeleça o princípio da eficiência como uma prerrogativa a todos os entes públicos, o excesso de leis torna a gestão pública distante desse objetivo se comparada com as organizações privadas, assim define Alexandrino e Paulo (2006, p. 123).

Os seguidores do neoliberalismo reconhecem que a existência da Administração Pública é inevitável nas sociedades contemporâneas. Entendem, entretanto, que os controles a que está sujeita a Administração Pública, e os métodos de gestão que utiliza, acarreta morosidade, desperdícios, baixa produtividade, enfim, grande ineficiência, em comparação com administração de empreendimentos privados.

Percebe-se que as ações dos gestores públicos no que diz respeito ao planejamento das compras públicas, necessitam serem melhores executadas para que se evitem desperdícios desses limitados recursos, tendo em vista o aparato de restrições e regulamentos que estão obrigados a cumprir. Nesse quesito, ter boa política de administração de materiais, torna-se um diferencial na busca da eficiência do gasto público. Saber o que comprar, quando, como e qual a finalidade faz grande diferença.

Para Gonçalves (2010), a boa administração de materiais se dá em três diretrizes: (I) a gestão de compras, que cuida dos res-suprimentos dos materiais, assim a organização garante seu abastecimento e funcionamento normal; (II) a gestão de estoques, que busca o equilíbrio entre os inventários de itens armazenados, de forma a evitar níveis elevados de estoque ou falta de materiais; (III) e a gestão da distribuição; que visa o melhor gerenciamento dos transportes de deslocamentos, garantindo entrega dos materiais em tempo e nas quantidades solicitadas.

Além gerenciar de forma eficiente de compras, estoques e distribuição, o gestor de materiais necessita ter critério na aquisição dos materiais, especialmente quanto às especificações dos itens, que estão diretamente ligadas ao que visa com a compra e o padrão de qualidade dessa aquisição (POZO, 2010).

As quantidades dos materiais devem ser de acordo com as exigências e atender ao propósito a que se destinam. A inadequação de especificações, prazos, *performance* e preços causam transtornos ao processo operacional com atrasos na produção, não atendimento da qualidade, elevação dos custos e insatisfação do cliente (POZO, 2010 p.134).

O preenchimento desses requisitos auxilia na busca da eficiência e aprimoramento da gestão das compras, evitando-se retrabalhos e reduzindo perdas no processo. Por isso, as especificações dos materiais devem ser criteriosamente elaboradas, pois têm impacto direto na qualidade dos materiais que se busca adquirir; prever às demandas e comprar nas quantidades corretas auxiliam a reduzir os custos, melhorando o desempenho de toda a organização.

## 5.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral verificar os critérios de sustentabilidade e eficiência nas aquisições de materiais na Reitoria do IFPB. Os instrumentos de coleta de dados foram usados conforme as especificidades do tipo de pesquisa e a finalidade proposta.

Uma pesquisa científica pode ser classificada de formas variadas. Para Vergara (2009), as pesquisas científicas são delineadas se utilizando dois critérios fundamentais: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Quanto aos fins, as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Já quanto aos meios, podem ser pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e o estudo de caso. No tocante a natureza das pesquisas, Gil (2010) as classifica como qualitativa, quantitativa ou mista.

Dessa forma, esta pesquisa quanto aos fins se classifica como aplicada e descritiva. No tocante aos meios investigativos, classifica-se como um estudo de caso. Assim, essa pesquisa busca expor melhor o problema, estabelecer proposições entre os dados obtidos e buscar prováveis soluções. Em função do objeto desse trabalho ser conhecer a realidade em profundidade do local pesquisado, a natureza desta pesquisa é qualitativa.

O Local pesquisado foi a Diretoria de Compras Licitações e Contratos da Reitoria do Instituto Federal da Paraíba. Fizeram-se levantamentos sobre as aquisições de bens através das licitações públicas, com foco na sustentabilidade e eficiência desses processos. Com objetivo de se delinear melhor o campo da pesquisa, optou-se em estudar apenas a Reitoria, em detrimento de todos os *campi* do IFPB. Também se escolheu apenas as licitações referentes às aquisições de materiais, excluindo-se as de serviços, com finalidade de se ter mais foco no estudo, uma vez que nos serviços contratados pelo IFPB, incluem-se também as obras, que apresentam particularidades e complexidades se comparada a aquisição dos materiais.

Como estratégia de coleta de dados, optou-se por realizar tanto por meio primário como secundário. Foram realizadas pesquisas bibliográfica, documental e entrevista. Quanto à pesquisa bibliográfica, foram consultadas legislação e autores sobre o tema, com objetivo de referendar o estudo. Já na pesquisa documental, realizou-se consulta no *site comprasnet.gov.br* e no arquivo da Diretoria de Compras, Licitações e Contratos do IFPB,

com vistas dos processos de licitações dos pregões 5/2015, 11/2015, 16/2015, 18/2015, 20/2015 e 22/2015, todos referentes à aquisição de materiais. O objetivo foi verificar se nos editais desses pregões, constavam normas ou práticas que demonstrem adequação às exigências legais sobre sustentabilidade. A pesquisa dos editais proporcionou além das informações sobre sustentabilidade, alguns indicadores sobre os processos de compra, que auxiliaram na mensuração de sua eficiência.

De posse desses indicadores, fez-se uma entrevista semiestruturada, em 12 de fevereiro de 2016, aplicada à gestora da Diretoria de Compras, Licitações e Contratos. Esta entrevista foi gravada e posteriormente digitada. Para tratamento dos dados utilizou-se a técnica de análise do conteúdo, pois se buscou fazer categorização sobre o que foi falado, relacionando-se com o objeto pesquisado. O objetivo foi buscar informações e fazer análises com os dados encontrados nos levantamentos bibliográfico e documental (VERGARA, 2010).

Todos os arquivos das compras pesquisados foram referentes ao ano de 2015, inclusive a gestora entrevistada, era chefe da Diretoria de Compras Contratos e Licitações nesse ano. Optou-se pelo ano de 2015 porque detém as informações mais recentes sobre as compras de materiais no IFPB. Após a captação e tratamento desses dados, procedeu-se a interpretação e considerações sobre o tema, buscando-se alcançar os objetivos propostos nesse trabalho.

### **5.3 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS**

A análise dos resultados teve de duas etapas, primeira através da leitura dos editais dos pregões 5/2015, 11/2015, 16/2015, 18/2015, 20/2015 e 22/2015. Depois, fez-se análise das respostas obtidas através da entrevista realizada com uma gestora de compras do IFPB.

Com a leitura dos editais, constatou-se que a maioria dos processos licitatórios feitos na Reitoria do Instituto Federal da Paraíba em 2015 foi do tipo pregão. Neste ano foram realizados 23 licitações dessas, que proporcionaram a aquisição de materiais e contratação de serviços dos mais variados. A Figura 01 descreve os tipos de licitações realizadas e o volume orçamentário aplicado em cada modalidade:

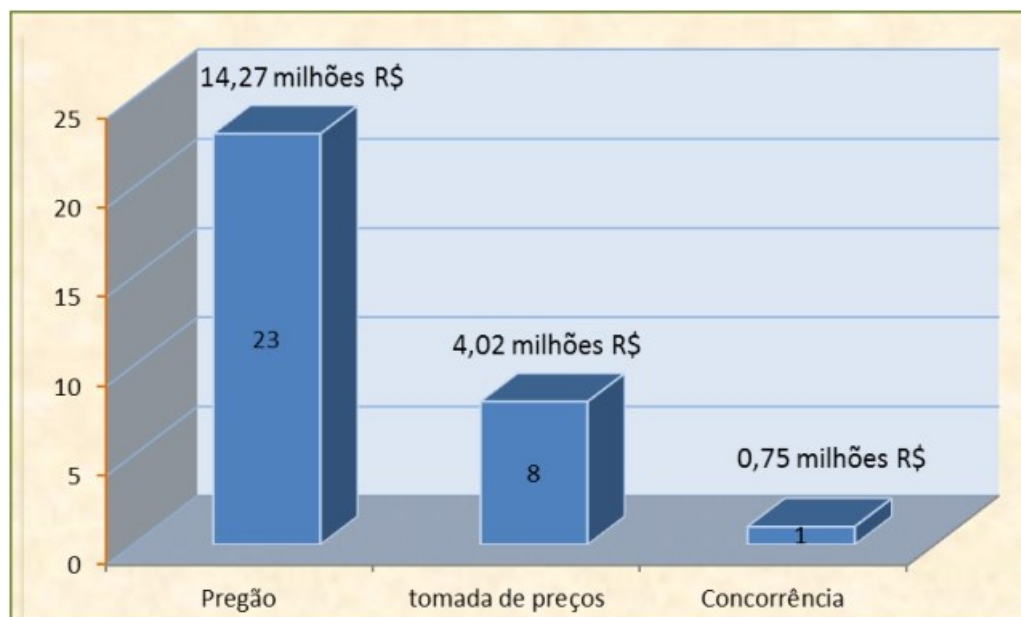


Figura 01: Tipos de licitações e volume orçamentário.  
Fonte: Brasil, 2015.

Verifica-se predominância da licitação tipo pregão, tanto na quantidade (71%), quanto em volume orçamentário aplicado (75%). Essas informações confirmam duas afirmativas estudadas nessa pesquisa. Primeira, o tipo de licitação pregão é certamente o mais utilizado na Reitoria do IFPB. Para Justen Filho (2009), as principais vantagens dessa licitação (pregão) são: (I) a ampliação da competitividade, (II) aumento do universo de fornecedores e (III) celeridade e simplificação do processo. Isso contribui para sua preponderância sobre as demais modalidades. A segunda afirmativa, confirmada na pesquisa, Chelala (2012) consiste no poder estatal ter importante papel no impulsionamento da economia nacional e implantação de novas práticas de consumo. Isso se verifica porque o IFPB, apenas uma das tantas instituições do Estado, movimentou cerca de R\$ 19 milhões em aquisição de produtos e contratação de serviços no ano de 2015. Tal poder de compra é capaz de exigir produtos que atedam a critérios sustentáveis, forçando às empresas a investirem e se adequarem as normas ambientais.

Na Tabela 03, tem-se um levantamento sobre as aquisições de 2015 no IFPB; descreve-se o tipo de material licitado, a duração do processo em dias, o número de itens em aquisição e a quantidade de itens cancelados.

PREGÃO	MATERIAL	INÍCIO	FIM	DURAÇÃO/DIAS	ITENS	ITENS CANCELADOS
05/2015	Material de expediente, manutenção predial, ferramentas, projetores, pneus e toners.	04/11/2014	14/08/2015	283	52	18
11/2015	Ar condicionados e bebedouros	29/05/2015	29/10/2015	153	22	12
16/2015	Móveis	28/05/2015	27/10/2015	152	26	1,0
18/2015	Material de expediente, manutenção, projetores, ferramentas, pneus toners.	14/08/2015	09/11/2015	87	125	26
20/2015	Computadores	18/09/2015	24/11/2015	67	20	06
22/2015	Equipamentos de som	16/10/2015	10/11/2015	25	03	00
				<b>MÉDIA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
				128	248	63

Tabela 03: Informações dos pregões do IFPB 2016.  
Fonte: IFPB, 2016.

Na Tabela 03, obtém-se um panorama com as principais informações sobre os processos de licitações de materiais na Reitoria do IFPB em 2015. Mostram-se o tipo de material, a duração do processo e a quantidade de itens cancelados por falhas nas especificações dos materiais. Esses dados trazem informações sobre a eficiência nas compras. Percebe-se que algumas aquisições não são bem delineadas, ou seja, compram-se materiais de classes diversas em uma mesma licitação, misturando-se na lista: materiais de escritório, materiais de manutenção, suprimentos para impressão e equipamentos elétricos e bens patrimoniais.

A quantidade de itens cancelados chega a 25%, isso gera retrabalho e perda de recursos. Nota-se também, relativa demora na conclusão dos pregões 5/2015, 11/2015 e 16/2015. Isso representa atrasos nos suprimento de materiais do IFPB. Quando o intervalo entre o pedido de material e a conclusão do processo de compra é demorado, faz-se necessário manter maior estoque, para que se evite a falta de material (GONÇALVES, 2010).

Para Gonçalves (2010), a gestão de compras, estocagem e logística de distribuição são ações fundamentais para a eficiente administração de materiais nas organizações. O controle desses processos garante funcionamento eficaz dos setores de uma organização, pois mantém o abastecimento de materiais e reduz os custos envolvidos, por conseguinte, os recursos aplicados em estoque e despesas com transportes são diminuídos.

Sobre a adequação dos editais das licitações de materiais à legislação sobre sustentabilidade pesquisada nesse estudo, a Tabela 04 faz uma ligação entre o tipo de material adquirido e a legislação que se aplica:

LEGISLAÇÃO AMBIENTAL RELACIONADA								
Pregão	TIPO DE MATERIAL	IN02/2014-SLTI (Conservação de energia)	Decreto 7746/2012 (Diretrizes do desenvolvimento nacional sustentável)	IN 31/2009 IBAMA (Cadastro de atividades potencialmente poluidoras)	RESOLUÇÃO 416/2009 CONOMA (logística reserva de pneus)	Lei 12305/2010 (Política nacional de resíduos sólidos)	NBR 15448/08 (Embalagens biodegradáveis ou renováveis)	IN 01/2010 SLTI (Critérios sustentáveis na aquisição de bens e serviços)
05/2015	Material de expediente e manutenção predial, ferramentas, projetores, pneus e toners.	AUSENTE	AUSENTE	CONSTA	CONSTA	CONSTA	CONSTA	CONSTA
11/2015	Ar condicionado e bebedouros	CONSTA	AUSENTE	AUSENTE	NÃO SE APLICA	AUSENTE	CONSTA	CONSTA
16/2015	Móveis	NÃO SE APLICA	AUSENTE	AUSENTE	NÃO SE APLICA	AUSENTE	CONSTA	CONSTA
18/2015	Material de expediente, manutenção, projetores, ferramentas, pneus toners.	AUSENTE	AUSENTE	AUSENTE	CONSTA	CONSTA	CONSTA	CONSTA
20/2015	Computadores	AUSENTE	AUSENTE	AUSENTE	NÃO SE APLICA	AUSENTE	CONSTA	CONSTA
22/2015	Equipamentos de som	AUSENTE	AUSENTE	AUSENTE	NÃO SE APLICA	AUSENTE	CONSTA	CONSTA

Tabela 04: Adequação das licitações às normas sustentáveis pesquisadas.  
Fonte: IFPB, 2016.

A Tabela demonstra falta de menções de algumas legislações sobre sustentabilidade nos editais de compra de materiais. É de fundamental importância que esses documentos contenham as exigências mínimas para adequação das empresas a critérios ambientalmente corretos. As legislações menos citadas nos editais foram:

- A IN 02/2014 SLTI/MPOG, que trata especialmente sobre a eficiência energética nos equipamentos adquiridos. Entre os pregões listados, essa norma não se aplica apenas ao pregão 16/2015;
- O Decreto Federal 7746 de 2012, não foi verificado em nenhuma das licitações analisadas;

- A Lei Federal 12305 de 2010 está ausente em quatro das seis licitações analisadas. Essa legislação trata da política nacional de resíduos sólidos, que nos processos de compras é importante porque trata da logística reversa de certos tipos de bens.

Percebe-se com isso, além de ausência de normas sobre sustentabilidade, falta de padronização na elaboração desses editais, pois se verifica misturas de materiais nas listas de compras, materiais de classes diferentes compõem uma mesma lista. Isso pode dificultar a elaboração das especificações desses itens. Em Pozo (2010), cita-se que Falhas na elaboração das especificações, não cumprimento de prazos e inadequação de preços causam transtornos à gestão de compras das organizações, gerando retrabalhos, perda de qualidade e insatisfação dos clientes.

A segunda parte da análise dessa pesquisa é proveniente das informações obtidas através da entrevista semiestruturada feita a uma gestora de compras do IFPB. Pode-se verificar a complexidade de exigências de são inerentes aos processos licitatórios públicos. Ficou claro no discurso, que uma licitação possui duas fases distintas, uma interna, que consiste na elaboração de edital e demais documentos necessários para cumprir requisitos jurídicos; e outra externa que consiste na publicação do edital.

*há uma divisão em etapas nas aquisições de bens e serviços, fases interna e externa, a fase interna se dá com a necessidade do material, o pedido, a especificação do bem. É apreciado pelo setor jurídico, após essa análise, é publicado, com a publicação se inicia a fase externa, da aquisição, nessa fase os fornecedores tomam conhecimento que aquele órgão tem necessidade daquele material (ENTREVISTA, 2016)*

O setor de licitação trabalha em parceria com outros, pois há uma seção que requisita o material, o assessoramento jurídico, o almoxarifado, o setor de logística dentre outros. No entanto, verificou-se certa centralização de tarefas no setor de compras, fato esse que segundo a entrevistada gera gargalos ao processo.

*cada setor demandante deveria enviar seu pedido com a especificação pronta, termo de referência pronto, até porque só quem está pedindo geralmente sabe as minúcias daquele material. Só que na prática, ocorre muito de enviarem pedidos sem especificação, então acaba ficando para o setor de licitação uma atividade que não seria de sua competência (ENTREVISTA, 2016).*

Alexandrino e Paulo (2006), admitem que a Administração Pública é necessária à sociedade, no entanto afirmam que a forma pública de gestão, associada aos tipos de controles a que está sujeita são responsáveis pela morosidade e perda de eficiência e em relação às organizações privadas.



Conforme a entrevista, a regra é realizar licitações com foco na aquisição de determinado tipo de material.

*Se vai comprar material de expediente aquela licitação é de material de expediente, nós não colocamos, por exemplo, computador no meio, porque provavelmente ia ser fracassada (licitação) você tem que fazer essa divisão até para facilitar e evitar um custo desnecessário, porque toda licitação é muito custosa para a administração, é um gasto excessivo, então tem que ter um bom senso (ENTREVISTA, 2016).*

No entanto, constatou-se na pesquisa dos editais 5/2015 e 18/2015, misturas de tipos de material, como Material de expediente e manutenção predial, ferramentas, projetores de imagem, pneus e toners. Os percentuais de itens cancelados nesses editais foram 34% e 20,8 % respectivamente. Esses dados são caudados principalmente por falhas nas especificações dos itens.

Descreve-se na entrevista, que o principal gargalo do processo de compra não é a escassez de recursos humanos, mas a falta de comprometimento das partes envolvidas. O pedido de material deveria que vir dos setores demandantes com especificações bem delineadas e cotações de preços coerentes, assim teria maior agilidade em sua conclusão.

*um processo que já vem todo instrumentalizado, especificado, com as cotações prontas, com termo de referência pronto; o processo flui, por mais que tenho um quadro reduzido de pessoal, mas se o processo já vem instruído da forma correta, cada um tendo responsabilidade, ele vai flui com muita mais facilidade. (ENTREVISTA, 2016).*

Chiavenatto (2011), cita que uma das formas de tornar os processos mais eficientes, perpassa pela simplificação; tarefas complexas são divididas e executadas por setores especialistas. A delegação de funções também contribuiria para isso, dividindo-se as responsabilidades entre as partes envolvidas. No entanto, seria necessário o engajamento de todos para se obter os melhores resultados.

Sobre o tema sustentabilidade, a entrevistada reconhece que as ações ainda são modestas e isoladas, precisam ser consolidadas de forma sistêmica na instituição. Apesar de haver um rol de normas que preguem o tema, seria necessário que as instituições públicas e empresas se adaptem a uma nova realidade.

*existe uma instrução normativa que é a IN 01/ 2010, que regulamenta a sustentabilidade no âmbito da administração pública, só que o MPOG (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão) quando publicou essa instrução normativa, ao meu ver, não deu o apoio necessário para que ela se tornasse eficaz e eficiente. É feita alguma (licitação) isolada de material, papel reciclado, mas isso não virou uma política dentro da instituição. Existem medidas hoje sendo aplicadas existem, só que não são*

*suficientes, elas precisam ser expandidas para outras áreas (ENTREVISTA, 2016).*

O Decreto Federal 7746/2012 apresenta diretrizes sobre sustentabilidade na Administração Pública, no entanto essas são genéricas e difíceis de metrificar. São mais orientações que exigências propriamente ditas. Logo, é necessário haver envolvimento, dedicação e mudanças de atitudes de todos para que se tenha algum resultado concreto (ROSSATO; BELLEN, 2011).

Sobre as perspectivas de avanços e melhorias nas ações visando à sustentabilidade, citou-se que para a melhoria efetiva seria preciso introdução de um sistema de compras sustentáveis compartilhadas, entre Reitoria e demais *campi* do IFPB, assim as ações alcançariam toda a instituição.

*eu acho que esse é um caminho bem favorável (compras sustentáveis compartilhadas), sendo aplicada de fato, vai haver uma grande economia. As compras compartilhadas, eu acho que são um meio de se expandir essa sustentabilidade para todos os campi, por exemplo, você faz uma compra compartilhada, sustentável; você não tá aplicando só em um local e sim em vários, que vai ter um impacto tanto financeiro, quanto é sustentável (ENTREVISTA, 2016).*

Cita-se no artigo 3º da Instrução Normativa (IN) 10/2012 SLTI/MPOG, define PLS como:

ferramentas de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos na Administração Pública.

Como as ações a nível institucional alcançam maiores proporções que práticas isoladas, a implantação de um plano de logística sustentável na instituição, torna-se uma ferramenta que auxiliaria no planejamento, execução e monitoramento das ações executadas. As principais orientações dessa ferramenta são aquisição de equipamentos mais eficientes, visando à redução do consumo de energia e água; uso racional dos materiais e equipamentos de forma a preservar sua vida útil; divisão de responsabilidade; realizar capacitações e dar publicidade às ações realizadas (BRASIL, 2016).

Como o IFPB necessita aumentar suas compras sustentáveis e dar maior amplitude às ações, faz-se necessário envolvimento de todos os *campi* para a elaboração de uma ação macro, que tenha divisão de responsabilidades envolvimento e participação de todos. Com isso, as ações tendem a se consolidarem e toda a instituição.

A Tabela 5 tem um resumo dos principais assuntos abordados nesse estudo, o contexto e as observações e ações sobre cada um.

Tema	Contexto	Observação/ação
Licitações/compras	Modalidade pregão eletrônico, representa 71% dos processos de compra, tem menos restrições e complexidade na execução.	Precisa de aprimoramento para se obter melhores resultados, visto que é uma forma de compra mais célere, pode ser feita via <i>internet</i> , com vantagens para a instituição.
Eficiência	Demora na conclusão de processos, 25% de itens cancelados, falta de engajamento entre os setores.	Necessidade de maior participação das partes, melhor especificação dos materiais, melhor instrução dos processos para se reduzir custos e perdas.
Sustentabilidade	Ações isoladas, poucos resultados concretos.	Sugere-se a adoção de Plano de Logística Sustentável (PLS), planejamento das aquisições, adoção de compras sustentáveis compartilhadas em toda a instituição.

Tabela 05: Resumo dos assuntos abordados.

Fonte: Pesquisa, 2016.

A Tabela 5 tem um esboço com os objetivos do desse trabalho, resultado do levantamento, análise dos resultados e possíveis ações de melhoria, sob a ótica da bibliografia estudada e dados obtidos na entrevista. Uma forma de condensar as informações para se entender melhor o tema.

#### 5.4 ASPECTOS CONCLUSIVOS

Essa pesquisa buscou informações sobre sustentabilidade e eficiência nas compras de materiais na Reitoria no IFPB. Alcançaram-se os objetivos pretendidos, pois se obteve dados relevantes sobre os processos licitatórios na instituição. Isso proporcionou um panorama de como as compras se efetuam, procedimentos realizados, legislação correlacionada e as ações executadas pela instituição no tocante às compras sustentáveis.

Além das normas consultadas, a pesquisa bibliográfica trouxe opiniões dos autores que foram confrontadas com as informações obtidas da entrevista no momento da análise dos resultados. Essa análise foi proveitosa, porque proporcionou à pesquisa coleta de informações de fontes peculiares. Uma oriunda da leitura dos editais de licitações e bi-

bibliografia, outra oriunda da visão da gestora de compras do setor de licitações da Reitoria. Esses dados foram analisados de forma a se atingir os objetivos da pesquisa.

Percebeu-se que as aquisições de materiais da Reitoria do IFPB, no tocante à eficiência, enfrentam além de gargalos inerentes aos órgãos públicos; como burocracia e controle rígido, também falhas na elaboração dos processos em si, provenientes da necessidade de maior envolvimento das partes interessadas.

No tocante à sustentabilidade, as práticas adotadas na instituição ainda são modestas e isoladas, portanto com resultados que necessitam melhorar. Nota-se que a instituição possui grande aparato e poder de consumo, tendo em vista o volume de recursos orçamentários disponibilizados pelo Governo Federal, no entanto os resultados estão ainda aquém daqueles que a instituição tem capacidade de alcançar.

Sobre as dificuldades encontradas nesse estudo, houve a carência de autores que tratem mais especificamente do tema, visto que a bibliografia pesquisada tratou mais diretamente de administração de materiais ou licitações; não houve uma abordagem que concilie ambas. Dificuldade de interpretação de algumas legislações, devido à linguagem técnica foram limitadores em algumas análises. Também teve a restrição do campo da pesquisa, que tratou apenas na Reitoria. Para se incluir outros *campi*, haveria necessidade de mais recursos, deslocamento e tempo para tratamento de todas as informações. Isso comprometeu o melhor aprofundamento, com isso, não se teve uma visão macro de toda a instituição.

Como posições futuras sobre o tema, sugere-se um estudo englobando também as licitações de obras e serviços, com maior amplitude, não apenas na Reitoria. Isso proporcionaria uma visão sistêmica das compras e contratações sustentáveis de todo o IFPB, que norteariam as decisões dos gestores, proporcionando perspectivas de ações focadas em melhorias.

Contudo, os resultados obtidos foram satisfatórios, pois alcançaram os objetivos propostos, servido este estudo para auxiliar outros mais aprimorados. Conclui-se, que adotar sustentabilidade nas compras do IFPB é um desafio, pois é necessário planejamento, envolvimento, atitudes proativas, corresponsabilidade na condução dos processos. As ações visando à sustentabilidade e a eficiência necessitam de maior alcance, de forma a contemplarem toda a instituição e se consolidarem como prática.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo**. 12 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2006.
- BRASIL. Ministério do Planejamento. **Portal de Compras do Governo Federal**. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/gestor-de-compras/legislacao>> . Acesso em: 05 de fev. 2016.
- BRASIL. Ministério do Planejamento. **Painel do compras do Governo Federal**. Disponível em: <<http://189.9.7.60/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=Painel%20de%20Compras.qvw&host=QVS%40win-uep82lprjmh&anonymous=true>>. Acesso em: 11 jan. 2015.
- CHELALA, Cláudia. **Economia verde: desafios para o setor público**. Universidade Federal do Pará: Planeta Amazônia: Revista Internacional de Direito Ambiental e Políticas Públicas Macapá, n. 4, p. 45-59, 2012: disponível em: <[periodicos.unifap.br/index.php/planeta/article/download/871/635](http://periodicos.unifap.br/index.php/planeta/article/download/871/635)> acesso em 26 de out. 2015.
- CHIVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. **Compras e licitações**. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/reitoria/pro-reitorias/pracompras-e-licitacoes/editais-de-licitacoes/editais-2015>>. Acesso em: 28 de jan. 2016.
- INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. **Histórico**. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/institucional/historico>>. Acesso em: 28 de jan. 2016.
- INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. **Anexos**. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/institucional/regimento-geral/anexos>>. Acesso em: 15 de jan. 2015.
- JUSTEN FILHO, Marçal. **Pregão: comentários à legislação do pregão comum e eletrônico**. 5 ed. São Paulo: Dialética, 2009.
- MEDEIROS, Fernanda Luiza F. **Meio ambiente: direito e dever fundamental**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2004.
- MENDES, Renato G.; DE BIASI, Fábila M. **Lei de licitações e contratos administrativos: incluindo legislação complementar correlata**. 30 ed. Curitiba: Zênite, 2013.
- MONTIBELER, Gilberto. **Empresas, desenvolvimento e ambiente. Diagnóstico e diretrizes da sustentabilidade**. São Paulo: Monole, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho R. **Licitações e contratos administrativos**. 4 ed. São Paulo: Método, 2015.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PINHEIRO, Duda. **Trabalho de conclusão de curso: TCC guia prático para elaboração de projetos de cursos**. São Paulo, Atlas, 2009.

POZO, Hamilton. **Administração de materiais e recursos patrimoniais: uma abordagem logística**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIOS, Dermival R. **Minidicionário escolar da língua portuguesa**. São Paulo: DCL, 1999.

ROSSATO; Jaqueline; BELLEN, Hans Michael. **Licitações sustentáveis: um levantamento das iniciativas adotadas na administração pública**. XXXV encontro da ANPAD. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO2131.pdf>> . Acesso em: 31/10/2015.

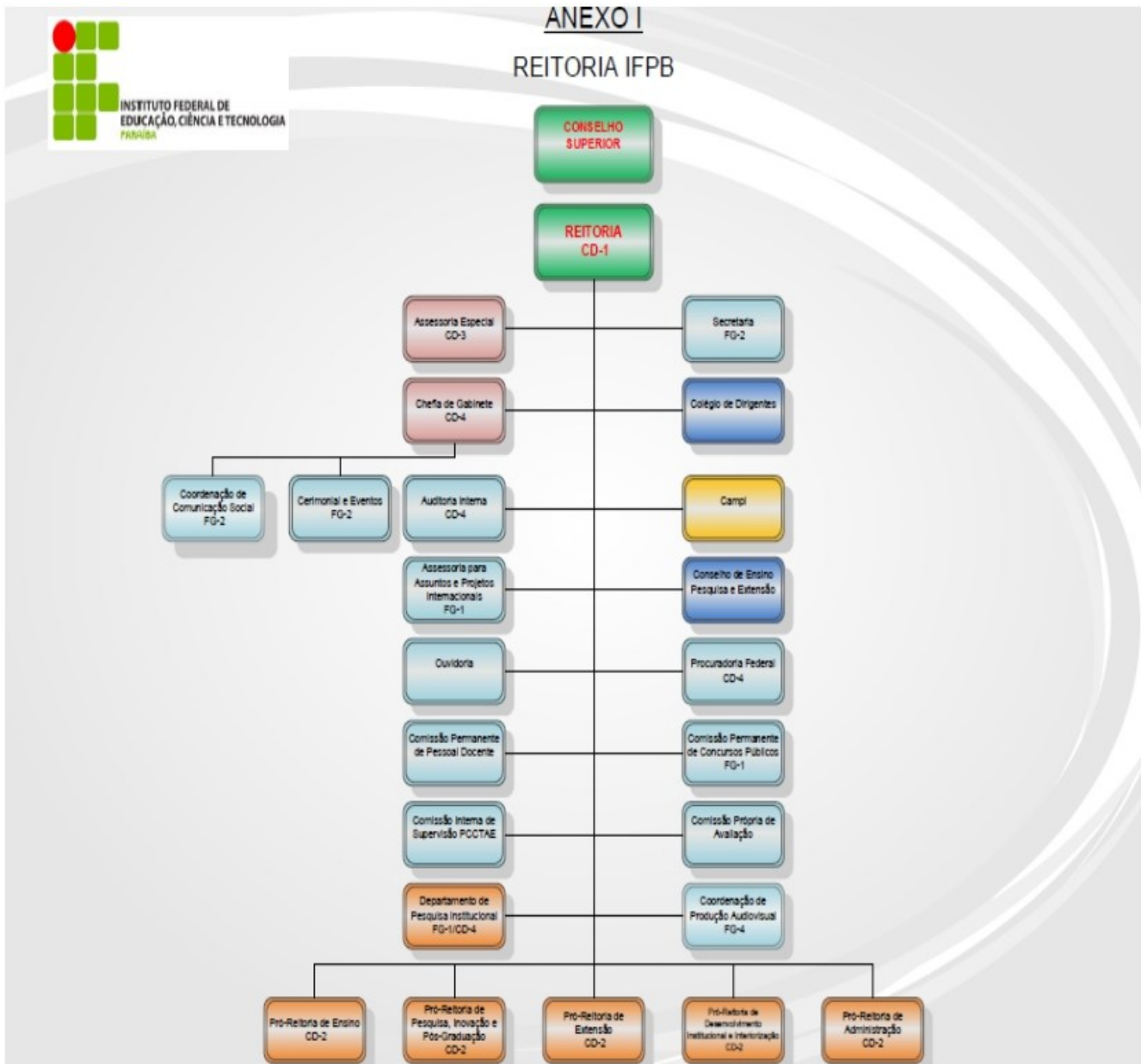
SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. Tradução Maria Teresa Corrêia de Oliveira, Fábio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## ANEXO I

## Organograma da Reitoria do IFPB



Fonte: IFPB, 2015

## Anexo II

### Organograma da Pró-Reitoria de Administração e Planejamento

