



**GILSON DAVID LACERDA**

**AÇÃO EMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO: A  
CRIAÇÃO DO SETOR DE “PÓS-COMPRA” EM UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA LOCALIZADA NO SUL DE MINAS  
GERAIS**

**LAVRAS - MG  
2019**

**GILSON DAVID LACERDA**

**AÇÃO EMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO: A CRIAÇÃO DO SETOR DE  
“PÓS-COMPRA” EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA LOCALIZADA NO SUL DE  
MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Daniela Meirelles Andrade  
Orientadora

**LAVRAS - MG  
2019**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca  
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Lacerda, Gilson David.

Ação empreendedora no setor público: a criação do setor de  
"Pós-compra" em uma Universidade pública localizada no sul de  
Minas Gerais / Gilson David Lacerda. - 2019.

168 p. : il.

Orientador(a): Daniela Meirelles Andrade.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de  
Lavras, 2019.

Bibliografia.

1. Empreendedorismo público. 2. Ação empreendedora no setor  
público. 3. Compras públicas. I. Andrade, Daniela Meirelles. II.  
Título.

**GILSON DAVID LACERDA**

**AÇÃO EMPREENDEDORA NO SETOR PÚBLICO: A CRIAÇÃO DO SETOR DE  
“PÓS-COMPRA” EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA LOCALIZADA NO SUL DE  
MINAS GERAIS**

**ENTREPRENEURIAL ACTION IN THE PUBLIC SECTOR: THE CREATION OF  
"POST-PURCHASE" SECTOR IN A PUBLIC UNIVERSITY LOCATED IN THE SOUTH  
OF MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Gestão Pública, Tecnologias e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 31 de maio de 2019.

Dra. Daniela Meirelles Andrade	UFLA
Dr. Caio Peixoto Chain	UFRRJ
Dra. Mônica Alves Cappelle	UFLA

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Daniela Meirelles Andrade  
Orientadora

**LAVRAS - MG  
2019**

## **DEDICATÓRIA**

*Ao meu pai Gilson Lacerda, pelo exemplo de humildade, companheirismo e apoio incondicional.*

*A minha mãe Maria Aparecida, pelo exemplo de amor e por todo apoio e incentivo.*

*Ao meu irmão Carlos, pelos ensinamentos e por sempre me apoiar.*

*Ao meu avô Harry (in memoriam), pela pessoa incrível e por todo ensinamento de vida.*

*Aos meus sobrinhos Arthur e Alice, por todo amor, carinho e amizade.*

*Dedico.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, por guiar meus passos e me permitir concluir mais esta etapa da minha vida.

A Universidade Federal de Lavras (UFLA), ao Departamento de Administração e Economia (DAE) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP) pela oportunidade concedida para a realização do mestrado.

Aos colegas de turma e professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP) pelos ensinamentos e experiências compartilhadas.

A minha orientadora, professora Daniela, pela paciência, atenção, confiança, incentivo, ensinamentos e por todo apoio durante o desenvolvimento desta dissertação.

Aos professores Josiel, Dany e Mônica pelas contribuições dadas no exame qualificação.

Aos professores Caio e Mônica por terem aceitado o convite de compor a banca examinadora deste trabalho e pelas contribuições dadas.

A minha mãe Maria Aparecida e ao meu pai Gilson Lacerda por todo o incentivo, apoio, preocupação, amor e atenção de sempre.

A Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP) da Universidade pesquisada pela oportunidade de estudar a criação do setor de “Pós-compra”.

Aos servidores entrevistados neste trabalho por terem aceitado a participar da realização da pesquisa de forma voluntária.

A todos os meus amigos e familiares que contribuíram de maneira direta ou indireta para a concretização deste sonho.

## RESUMO

O fenômeno do empreendedorismo ficou restrito ao setor privado por muitos anos, porém, a partir da década de 1990, passou a incorporar a Administração Pública. No setor privado, o empreendedorismo está voltado para a criação de novos bens e serviços visando atender demandas de mercado e produzir lucro para o empreendedor. Já no setor público, o empreendedorismo é um mecanismo utilizado pelos governos para colocar à disposição da sociedade serviços públicos de qualidade e atender suas reais necessidades. Normalmente, as abordagens do empreendedorismo privado e público dão mais ênfase ao indivíduo do que à ação propriamente dita. Entretanto, esse tipo de abordagem passou a ser questionada por alguns estudiosos que, em contrapartida, propõem estudar o fenômeno pela perspectiva da ação empreendedora, pois permite compreendê-lo de forma mais ampla. As ações empreendedoras ocorrem tanto no setor privado, onde, associadas à inovação, buscam a geração de resultados econômicos, promoção de melhorias e soluções criativas, como no setor público, onde estão voltadas para servir ao cidadão, gerar benefícios sociais e satisfazer os interesses coletivos. No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, a ação empreendedora perpassa por um movimento inovador que, através da melhoria da gestão e dos processos administrativos, como tem ocorrido no campo das compras públicas, visa à execução adequada das atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão. Contudo, a perspectiva da ação empreendedora tem sido pouco abordada no setor público. Nesse sentido, o objetivo desta dissertação foi descrever o processo de criação e implementação do setor de “Pós-compra” em uma Universidade pública localizada no sul de Minas Gerais e analisar se essa ação pode ser considerada uma ação empreendedora. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa e descritiva, apoiada na realização de um estudo de caso observacional. As informações foram obtidas através de três técnicas (observação participante, entrevista semiestruturada e pesquisa documental) e analisadas pela técnica da análise temática, a partir das categorias teóricas adotadas no trabalho e do esquema teórico proposto. O processo de criação do referido setor de “Pós-compra” iniciou-se no final de 2015 em meio a um contexto marcado pela falta de eficiência nas práticas de acompanhamento e controle das obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e empresas contratadas. A criação do setor proporcionou diferentes resultados sociais que se manifestaram através da geração de benefícios qualitativos e quantitativos, além de atender ao interesse público. Pelas características apresentadas, essa ação pode ser considerada uma ação empreendedora pública no contexto da Universidade pesquisada. Constatou-se, ainda, que a ação empreendedora pública é influenciada por fatores como contexto organizacional, contexto externo à organização, orientação de vida e interação social. Na dissertação, explorou-se o tema do “Pós-compra” nas organizações públicas e o campo de estudos voltado para a gestão das Universidades públicas e eficiência das organizações públicas nos processos de aquisição de materiais e serviços. O esquema teórico proposto também pode ser utilizado em diferentes órgãos públicos e esferas de governo. Por último, como contribuição prática, desenvolveu-se uma Carta de Serviços para o setor de “Pós-compra” da Universidade pesquisada.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Ação empreendedora. Empreendedorismo público. Ação empreendedora no setor público. Compras públicas.

## ABSTRACT

The phenomenon of entrepreneurship was restricted to the private sector for many years, however, from the 90's it began to incorporate Public Administration. In the private sector, the entrepreneurship is focused on creating new goods and services to attend market demands and generate profit for the entrepreneur. In the public sector, entrepreneurship is a mechanism used by governments in order to dispose quality public services to the society and meet their real needs. Usually, the public and private entrepreneurship's approaches gives more emphasis to the individual than to the action itself. Nevertheless, this kind of approach has become questioned by some scholars who, on the other hand, propose to study the phenomenon from the perspective of entrepreneurial action, since it allows to understand it in a broader way. Entrepreneurial actions can occur both in the private sector, where associated to innovation seek the production of economic results, promote improvements and creative solutions, as in the public sector, where they are geared to serve the citizen, generate social benefits and satisfy the collective interests. In the context of Federal Institutions of Higher Education, the entrepreneurial action is based on an innovative movement that, through the improvement of management and administrative processes, as it has occurred in the field of public procurement, aims the adequate execution of the main activities of teaching, research and extension. However, the perspective of the entrepreneurial action has been little explored in the public sector context. In this sense, the objective of this dissertation was to describe the process of creation and implementation of the "Post-purchase" sector in a public University located in the south of Minas Gerais and to analyze if this action can be considered an entrepreneurial action. For that, a qualitative and descriptive approach was adopted, supported by an observational case study. The information was obtained through three techniques (participant observation, semistructured interview and documentary research) and analyzed by the technique of thematic analysis, based on theoretical categories adopted in the work and by the proposed theoretical scheme. The creating process of the mentioned "Post-purchase" sector started at the end of 2015 in a context marked by the lack of efficiency in the practices of monitor and control of contractual and legal obligations by the bidders and companies contracted. The creation of the sector provided different social results that manifested through the generation of qualitative and quantitative benefits, in addition to serve the public interest. By the characteristics presented, this action can be considered a public entrepreneurial action in the context of the observed University. It was also verified that the public entrepreneurial action is influenced by factors such as organizational context, external context to the organization, life orientation and social interaction. In the dissertation, the theme of "Post-purchase" in public organizations, the management of public Universities and efficiency of public organizations in the acquisition of materials n` services were explored. The proposed theoretical scheme can also be used in different public organizations and spheres of government. Finally, as a practical contribution, a Service Letter was developed to the "Post-purchase" sector of the University under study.

**Keywords:** Entrepreneurship. Entrepreneurial action. Public entrepreneurship. Entrepreneurial action in the public sector. Public procurement.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens do empreendedorismo.....	22
Quadro 2 - Quadro cronológico do conceito de ação empreendedora.....	29
Quadro 3 - Categorias teóricas da ação empreendedora pública adotadas na pesquisa.....	45
Quadro 4 - Estratégia metodológica da pesquisa.....	49
Quadro 5 - Reuniões que constituíram a observação participante.....	53
Quadro 6 - Amostra e perfil dos entrevistados.....	55
Quadro 7 - Tempo de duração das entrevistas.....	56
Quadro 8 - Documentos utilizados na pesquisa.....	57
Quadro 9 - Categorias de análise e subelementos da ação empreendedora pública.....	59
Quadro 10 - Objetivos da pesquisa e estratégia metodológica utilizada.....	61

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema teórico para análise da ocorrência da ação empreendedora no setor público.....	46
Figura 2 - Organograma parcial da Universidade pesquisada.....	51
Figura 3 - Organograma sintetizado da Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP).....	51

## LISTA DE SIGLAS

AGU - Advocacia-Geral da União  
CF - Constituição Federal  
CMP - Coordenadoria de Materiais e Patrimônio  
COEP - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos  
CUNI - Conselho Universitário  
DCC - Departamento de Ciência da Computação  
DCOF - Diretoria de Contabilidade, Orçamento e Finanças  
DCONT - Diretoria de Contabilidade  
DGM - Diretoria de Gestão de Materiais  
DMP - Diretoria de Materiais e Patrimônio  
FORPLAD - Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração  
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior  
MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado  
MEC - Ministério da Educação  
MG - Minas Gerais  
MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
NAP - Nova Administração Pública  
NPM - *New Public Management*  
PAR - Plano de Aplicação de Recursos  
PAS - Processo Administrativo Sancionatório  
PRGDP - Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas  
PROEC - Pró-Reitoria de Extensão e Cultura  
PROPLAG - Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão  
PRP - Pró-Reitoria de Pesquisa  
PRPG - Pró-Reitoria de Pós-Graduação  
RDC - Regime Diferenciado de Contratações Públicas  
RN - Rio Grande do Norte  
SICAF - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores  
SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos  
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
TCU - Tribunal de Contas da União  
UPSMG - Universidade pública localizada no sul do Estado de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 Do Empreendedorismo à Concepção de Ação Empreendedora .....	20
2.2 O Surgimento do Empreendedorismo Público e o Campo das Compras e Contratações Públicas .....	32
2.3 Empreendedorismo no Setor Público: Conceitos e Definições .....	37
2.4 Ação Empreendedora no Setor Público .....	40
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>49</b>
3.1 Natureza da Pesquisa .....	49
3.2 <i>Lócus</i> e Objeto de Estudo.....	50
3.3 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Informações.....	52
3.4 Sistematização e Análise das Informações .....	58
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>61</b>
4.1 O Processo de Criação e Implementação do Setor de “Pós-compra”.....	62
4.2 O Setor de “Pós-compra” na Perspectiva das Ações Empreendedoras .....	68
4.3 Discussão e Implicações das Ações Empreendedoras: o Caso do Setor de “Pós-compra” .....	91
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>109</b>
ANEXO A - Autorização para utilizar as dependências e entrevistar os servidores (técnicos e professores) da Universidade .....	109
ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....	110
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>113</b>
APÊNDICE A - Notas de Campo .....	113
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista.....	122
APÊNDICE C - Carta de Serviços.....	123

## 1 INTRODUÇÃO

No setor privado, o empreendedorismo está voltado para a produção de bens e serviços inovadores com o intuito de atender necessidades do mercado e, por conseguinte, gerar lucro e riqueza para o empreendedor (FEGGER et al., 2008; KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009). No tocante aos estudos sobre a temática, duas abordagens teóricas se destacam: a econômica e a comportamental. No enfoque econômico, Schumpeter é a grande referência e no campo comportamental, McClelland é o protagonista (CAMARGO; CUNHA; BULGAKOV, 2008). Baggio e Baggio (2014) explicam que, enquanto a abordagem econômica busca entender o papel do empreendedor e seu impacto na economia, a comportamental visa compreender a motivação e o comportamento empreendedor.

Entretanto, Gomes, Lima e Cappelle (2013) apontam que a abordagem econômica schumpeteriana e a comportamental do empreendedorismo são responsáveis pelo processo de “naturalização” dos conceitos de empreendedor e empreendedorismo. Nesse sentido, para ser empreendedor, o indivíduo precisa ser dotado de qualidades naturais, como capacidade de iniciativa e criatividade. Os autores consideram ainda que, nas duas abordagens, o sujeito da ação empreendedora ocupa o centro do fenômeno. Nota-se, portanto, que ambas as abordagens destacam a figura do empreendedor como um dos principais agentes do desenvolvimento econômico.

O empreendedorismo ficou restrito ao setor privado por muitos anos. Contudo, nas últimas décadas, passou a incorporar a Administração Pública (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016; MARQUES et al., 2016), principalmente em decorrência do fenômeno da *New Public Management* (NPM) ou Administração Pública Gerencial, como é conhecido no Brasil (BORGES, 2018).

Na década de 1980, o movimento global da NPM teve uma profunda repercussão na Administração Pública, sendo determinante para a consolidação de uma orientação instrumental de gestão com ênfase na competição e eficiência (HOOD, 1991; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008). Na década seguinte, alguns países em desenvolvimento, como Brasil e Chile, deram início à reforma da gestão pública com o objetivo de tornar o governo economicamente mais eficiente e politicamente mais eficaz (BRESSER-PEREIRA, 2009). No Brasil, a reforma da Administração Pública se deu em 1995, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Assim, a partir da década de 1990, impulsionado pelo pensamento reformista, o empreendedorismo transformou-se em um elemento de grande importância para a oferta de

serviços públicos de qualidade (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016), haja vista que, por meio do empreendedorismo, conforme explica Ćwiklicki (2017), a Administração Pública pode aumentar sua capacidade de resposta às expectativas da sociedade e, por consequência, melhorar a qualidade dos serviços públicos ou ainda, nas palavras de Marques, Rasoto e Bocchino (2017), agregar valor a estes serviços. Ademais, conforme explicam Borges, Romaniello e Brito (2016), torna-se possível oferecer mais alternativas e benefícios públicos ao cidadão.

Todavia, Valadares e Emmendoerfer (2015) alertam para o fato de que os governantes podem utilizar do empreendedorismo público como um instrumento para promover sua imagem pessoal e, assim, conquistar a legitimidade e a continuidade no poder. Nesse caso, o empreendedorismo público se manifesta pela atuação (inovadora) do gestor ou governante na identificação e solução dos problemas e demandas da população (VALADARES et al., 2012). Nessa perspectiva, portanto, o empreendedor (indivíduo) público também ocupa um papel central.

Ante ao exposto, observa-se que, normalmente, as abordagens do empreendedorismo privado e público dão mais ênfase ao indivíduo do que à ação empreendedora propriamente dita. Cabe mencionar que no setor público, o sujeito empreendedor pode ser expresso pela figura do governante, gestor ou agente público. No entanto, essa forma individualista de investigar o empreendedorismo passou a ser questionada por alguns autores, como Paiva Júnior (2004), Berglund (2005), McMullen e Shepherd (2006), Klein (2008), Gomes (2010), Gomes, Lima e Cappelle (2013), Watson (2013), Spedale e Watson (2014), Mocelin e Azambuja (2017), Borges (2018) e Nascimento (2018), os quais propõem estudar o fenômeno pela perspectiva da ação empreendedora.

Na visão de Spedale e Watson (2014), ao invés de focar no indivíduo empreendedor (ênfase individualista), os estudos sobre o empreendedorismo poderiam prestar mais atenção no contexto em que o empreendedor atua, colocando a ação empreendedora no centro dos esforços analíticos. Nascimento (2018) argumenta que estudar a ação empreendedora significa fazer um recorte sobre o tempo a fim de compreender um empreendimento em sua totalidade, suas razões e motivos, seu processo de desenvolvimento e atores envolvidos. Para Gomes, Lima e Cappelle (2013), quando o foco de análise está na ação, é possível considerar, por exemplo, que indivíduos comuns podem, individualmente ou em coletividade, desenvolver uma ação empreendedora.

Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) e Sousa (2010) explicam que a ação empreendedora pode ocorrer tanto no setor privado quanto no público. De modo semelhante, Andrade, Lima e

Borges (2014) comentam que as ações empreendedoras ocorrem em organizações empresariais ou não empresariais. No entendimento de Zen e Fracasso (2008) e Lima (2010), nas organizações privadas, a ação empreendedora pode ser compreendida como uma ação coletiva que, a partir da criação de novos bens e serviços (KITCHING; ROUSE, 2017), visa proporcionar valor econômico (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012). No setor público, embora a ação coletiva também seja uma característica das ações empreendedoras (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SOUSA 2010), estas são voltadas para a geração de benefícios sociais (XAVIER FILHO et al., 2014). Paiva Júnior (2004) explica ainda que, movida pelo benefício coletivo, a ação empreendedora contempla o pensar e o agir socialmente, de maneira consciente.

Nas Universidades públicas, por exemplo, Marques (2016) explica que as ações empreendedoras são induzidas pelas iniciativas dos dirigentes. Conquanto, a autora ressalta que, embora a atuação dos gestores tenha um papel importante, o que se observa, na prática, é uma ação coletiva. Esta ação, que pressupõe a competência relacional como uma expertise fundamental para a articulação em rede, busca diversos objetivos, desde a melhoria da gestão dos recursos e dos pilares básicos da estrutura organizacional universitária (ensino, pesquisa e extensão), até a promoção do desenvolvimento local e regional, com a intenção de efetivar mudanças econômicas, sociais e culturais. Ademais, Meyer Jr, Meyer e Rocha (2009) explicam que o desempenho das instituições de ensino superior depende, em grande medida, do desenvolvimento de ações empreendedoras.

De acordo com Guimarães (2014), no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a ação empreendedora perpassa por um movimento inovador e remete ao desafio de encontrar alternativas que sejam eficientes e, ao mesmo tempo, atendam aos anseios da comunidade acadêmica e à legislação. Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) afirmam que, ao longo das últimas décadas, as IFES vêm buscando melhores formas de atuar por meio da criação de novos processos administrativos e práticas de gestão para atender ao interesse dos seus diversos *stakeholders*. No âmbito das IFES, Biazzi (2007) explica que os *stakeholders* compreendem os alunos, servidores técnicos, professores, departamentos e fundações. Ainda na visão da autora, em um nível mais amplo, os governos (em todas as esferas), fornecedores, população local e a sociedade de um modo geral são as partes de maior interesse.

A procura pela melhoria da gestão e dos processos administrativos, mencionada por Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), pode ser vista como uma tendência que tem se manifestado dentro da área de compras públicas. Assis (2015) comenta, por exemplo, que os governos,

especialmente no âmbito federal, têm criado processos e métodos de trabalho mais ágeis, flexíveis e eficientes para executar suas aquisições e contratações, sem, contudo, deixar de observar as obrigações legais e a importância do controle da corrupção. Terra (2016) acrescenta que, mesmo sendo uma atividade-meio das organizações públicas, as compras públicas assumem cada vez mais um papel estratégico para a Administração Pública, especialmente na efetivação de políticas públicas e na promoção do desenvolvimento sustentável, o que, por seu turno, exige o aperfeiçoamento da gestão e governança dos processos de aquisições e contratações públicas.

Esta preocupação e esforço dos órgãos públicos, especialmente das IFES, em ter uma gestão mais adequada dos recursos e de criar novas práticas e procedimentos internos, é um tema abordado na pesquisa de Pinheiro (2017), na qual destaca-se a importância do trabalho de um setor de “Pós-compra” no sentido de exercer a função de monitorar e controlar o cumprimento das obrigações previstas nos Editais de licitação e na legislação vigente, por parte dos licitantes e empresas contratadas, bem como conduzir Processos Administrativos Sancionatórios quando os fornecedores não cumprirem suas obrigações contratuais e legais. A autora também comenta que, as infrações contratuais praticadas pelas empresas no fornecimento de materiais ou na realização de serviços, além de causar perda de verbas, prejudicam o funcionamento das IFES e os interesses dos *stakeholders*. Abreu (2015) explica que nesses casos de inadimplemento, de modo a resguardar o interesse público, a Administração Pública deve instaurar Processo Administrativo Sancionatório, a fim de apurar a infração cometida pela empresa licitante ou contratada e aplicar, quando devido, as sanções administrativas previstas no art. 87 da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), art. 7º da Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002) e art. 28 do Decreto nº 5.450/05 (BRASIL, 2005).

Ao comparar a estrutura de aplicação de sanções administrativas, atinentes às compras e contratações públicas, de 4 (quatro) IFES situadas em Minas Gerais (MG), Pinheiro (2017) explica que, na prática, as penalidades retrocitadas ainda não são aplicadas de maneira eficiente pelas IFES. Não obstante, no final do ano de 2015, uma Universidade pública localizada no sul do Estado de MG (UPSMG), a partir de uma ideia oriunda de servidores lotados em diferentes setores administrativos da instituição, deu início ao processo de criação e implementação de um setor de “Pós-compra” para atuar, especialmente, no acompanhamento e controle do cumprimento das obrigações contratuais e legais pelos fornecedores e na apuração de eventuais infrações administrativas cometidas pelos licitantes e contratados. No início, o setor era composto por 3 (três) servidores do quadro da instituição, todos ocupantes do cargo de assistente em administração, que foram os responsáveis pela



criação dos primeiros métodos de trabalho do setor. No entanto, atualmente, o setor conta com 5 (cinco) colaboradores. Ademais, ao longo destes, aproximadamente, 4 (quatro) anos de funcionamento, observa-se que o setor está em constante processo de adaptação e melhoria das atividades e serviços realizados em prol da comunidade universitária.

Entende-se, em consonância com a interpretação de Kim (2010) e Borges (2018), para as quais o empreendedorismo público resulta na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, que a criação do setor de “Pós-compra” na UPSMG é uma manifestação da prática do empreendedorismo no contexto da Administração Pública, mais precisamente no contexto da gestão universitária, tendo em vista que a ação resultou na melhoria dos serviços oferecidos à comunidade acadêmica da Universidade, com destaque para aqueles que estão ligados ao monitoramento e controle do cumprimento das obrigações contratuais e legais que abrangem a aquisição de materiais e contratação de serviços demandados pelos diversos setores e departamentos da instituição.

Informações disponibilizadas no Painel de Compras do Governo Federal mostram a participação da UPSMG no total de compras efetuadas pelo Ministério da Educação (MEC) no ano de 2018. Neste mesmo ano, o MEC realizou mais de 58 mil processos de compras (incluindo todas as modalidades de licitação), perfazendo um valor de aproximadamente 11,4 bilhões de reais. Do montante desse valor, cerca de 62,4 milhões foram destinados aos mais de 170 processos de compras realizados pela Universidade retromencionada (BRASIL, 2019).

Em acréscimo, um estudo inédito realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2018 para verificar a vulnerabilidade dos órgãos públicos federais quanto a fraudes e corrupção, constatou que a UPSMG teve o menor índice de fragilidade no controle de fraudes e corrupção dentre as 19 (dezenove) IFES mineiras analisadas, ou seja, é a IFES que possui os mecanismos de prevenção mais fortes contra fraudes e corrupção no Estado de MG. Já em nível nacional, essa IFES ficou com o segundo melhor resultado, conforme apontado pelo estudo (BRASIL, 2018). Esses resultados demonstram que o trabalho desempenhado pela UPSMG, incluindo, assim, a execução de processos de aquisições e contratações, está envolto por mecanismos de controle e prevenção a fraudes e corrupção, aspecto trazido por Assis (2015).

Em vista da ação dessa Universidade mineira em criar o setor de “Pós-compra” e da sua importância e destaque no cenário nacional, especialmente em matéria de gestão, aliado ao fato de o pesquisador exercer atividades laborais no setor em comento, desde seu início, surge a seguinte inquietação norteadora desta dissertação: a criação do setor de “Pós-compra”

em uma Universidade pública localizada no sul de Minas Gerais pode ser compreendida como uma ação empreendedora?

Para responder ao problema apresentado, o objetivo geral da pesquisa foi descrever o processo de criação e implementação do setor de “Pós-compra” em uma Universidade pública localizada no sul de Minas Gerais e analisar se essa ação pode ser considerada uma ação empreendedora. Os objetivos específicos foram os seguintes:

- i. Analisar a criação do setor a partir do esquema teórico proposto para análise da ocorrência da ação empreendedora no setor público;
- ii. Elaborar uma Carta de Serviços sobre o funcionamento do setor a partir da perspectiva da ação empreendedora.

Pesquisas como esta são relevantes, de modo particular, devido ao impacto teórico que proporcionam, além de sugerirem um produto técnico (Carta de Serviços<sup>1</sup>), que, potencialmente, auxiliará na publicidade das atividades e serviços realizados pelo setor de “Pós-compra” da IFES investigada.

Com relação ao impacto teórico e acadêmico, inicialmente, a principal contribuição está em deslocar o foco dos estudos que destacam o indivíduo empreendedor, para a ação empreendedora propriamente dita, movimento que tem sido defendido e sinalizado por diversos autores.

A pesquisa também se justifica, na medida em que contribui para o campo de estudos sobre empreendedorismo público, o qual ainda está em processo de construção com lacunas a serem preenchidas. Autores como Silva et al. (2016) e Marques et al. (2017) mencionam que o tema empreendedorismo tem sido moderadamente pesquisado no setor público. Já Valadares e Emmendoerfer (2015) destacam que o fenômeno do empreendedorismo tem sido extensivamente estudado no setor privado, mas no setor público, em especial no Brasil, as contribuições e os desafios do empreendedorismo são relativamente pouco estudados. Como complemento, a reflexão aqui delineada pretende, a partir de uma nova perspectiva (ação empreendedora), explorar o tema do “Pós-compra” nas organizações públicas que, na visão de Pinheiro (2017), é pouco explorado na literatura.

Considerando que o setor de “Pós-compra” pesquisado é responsável pela realização de serviços de suporte e atividades-meio relacionadas à aquisição de materiais e serviços que auxiliam a gestão da UPSMG no alcance e desempenho de suas finalidades principais,

---

<sup>1</sup> De acordo com o disposto no § 1º do art. 7º da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, a Carta de Serviços “*tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público*”.

notadamente o ensino, pesquisa e extensão, a realização desta pesquisa contribui para a carência de estudos voltados para a gestão das Universidades públicas brasileiras, apontada por Janissek et al. (2017), e, ainda, para a falta de pesquisas sobre a eficiência das organizações públicas nos processos de aquisição de materiais e serviços, conforme apontado por Ferreira (2015).

Além da relevância teórica, é possível observar uma contribuição prática, pelo fato de trazer para o centro da discussão a perspectiva da ação empreendedora e mostrar seus desdobramentos, principalmente, na rotina administrativa de uma organização pública. Finalmente, a aplicação prática, como o que se espera do Mestrado Profissional, consiste na elaboração de uma Carta de Serviços para o setor de “Pós-compra” da IFES pesquisada, no intuito de informar a comunidade acadêmica da instituição em relação aos serviços que são prestados pelo setor.

Para a realização desta pesquisa, em linhas gerais, a estratégia metodológica adotada foi a seguinte: quanto à natureza do trabalho, a abordagem utilizada foi a qualitativa e descritiva; quanto aos procedimentos, a pesquisa se classifica como estudo de caso observacional; o *locus* da pesquisa é o setor de “Pós-compra” de uma UPSMG; o objeto de estudo é o processo de criação e implementação do referido setor; os instrumentos de coleta de dados foram a observação participante, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental; por fim, para análise dos dados, considerou-se a técnica da análise temática e o esquema teórico proposto.

Além dessa seção introdutória, a dissertação está estruturada em 4 (quatro) tópicos principais, a saber: o primeiro consiste no referencial teórico, no qual, inicialmente, é feita uma discussão do empreendedorismo à concepção de ação empreendedora. Em um segundo momento, aborda-se o surgimento do empreendedorismo no setor público, relacionando-o com o campo das compras e contratações públicas. Em seguida, são apresentados alguns conceitos e definições de empreendedorismo no setor público. Na última parte do referencial teórico, discute-se a ação empreendedora no contexto do setor público. O segundo tópico expõe, de maneira pormenorizada, a metodologia utilizada para a realização do trabalho. Já no terceiro tópico, apresentam-se os principais resultados, as análises e discussões realizadas. Por último, no quarto tópico, são redigidas as considerações finais e apontadas as limitações da pesquisa, encerrando-se com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Do Empreendedorismo à Concepção de Ação Empreendedora

Nas últimas décadas, conforme exposto por Martes (2010), houve uma expansão no uso do termo empreendedorismo em estudos de Economia, Sociologia Econômica e Administração de Empresas. Normalmente, o empreendedorismo é associado à inovação, criatividade, criação de novas empresas ou atividades, enfim, concebido como algum tipo de novidade (KLEIN et al., 2010). Assim, administrar de modo eficiente a rotina de uma organização ou fazê-la crescer, por exemplo, não significa empreender.

O empreendedor não pertence a nenhuma classe social, visto que sua posição é resultado de conquista e não de herança (MARTES, 2010). Em acréscimo, a autora afirma que empreender é uma função, de combinar novos meios de produção, porém, trata-se de uma condição temporária. Klein et al. (2010) também afirmam que o empreendedorismo é uma função que pode ser realizada por uma pluralidade de pessoas. Camargo, Cunha e Bulgakov (2008) corroboram com os argumentos de Martes (2010) e Klein et al. (2010) ao afirmarem que os empreendedores não constituem uma classe social e que o indivíduo só é empreendedor quando introduz uma nova combinação, pois quando se torna apenas um administrador de rotinas da organização, perde essa característica de empreendedor.

Segundo Hébert e Link (1989), na literatura tradicional sobre empreendedorismo existem três escolas econômicas fundamentais para a compreensão desse fenômeno, quais sejam: Escola Germânica, Escola de Chicago e Escola Austríaca.

Na Escola Germânica, a inovação constitui a unidade de análise central. O principal representante dessa Escola é Joseph Schumpeter, para o qual, empreendedor é aquele indivíduo que faz novas combinações dos meios produtivos capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico. Tais combinações podem ser: a introdução de um novo bem (produto ou serviço); introdução de um novo processo de produção; conquista de novos fornecedores, dentre outras (MARTES, 2010). Esse processo é chamado de “destruição criadora” e também abrange a substituição de antigas tecnologias por novas (FILION, 1999; BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2013) ou “a substituição de antigos produtos e hábitos de consumir por novos” (SCHUMPETER, 1997, p. 10). Nesses termos, a inovação é o que diferencia o empreendedor do empresário e do administrador. Desse modo, o pensamento central schumpeteriano é o de que a inovação leva ao desenvolvimento econômico. Para Martes (2010), a teoria de Schumpeter está apoiada na teoria de Weber por dois motivos

principais. Primeiro, porque o conceito de empreendedor schumpeteriano se aproxima do tipo ideal weberiano, ou seja, é uma construção mental. Segundo, pelo fato de Weber e Schumpeter adotarem a ação individual como unidade de análise (individualismo metodológico).

Na Escola de Chicago, a discussão do empreendedorismo está relacionada à capacidade de tomada de decisões em ambientes de risco e incerteza, cuja principal figura é Frank Knight. Isso significa que, mesmo diante de um contexto turbulento e incerto, o empreendedor deve ser capaz de assumir o risco das suas ações e escolhas feitas no domínio do projeto que se busca realizar (KNIGHT, 1921). Assim, assumindo riscos ao tomar decisões diante da incerteza e de informações limitadas, o empreendedor espera obter lucro como forma de recompensa. A capacidade de lidar com a incerteza e o risco, intrínsecos ao projeto a ser implementado, é o que distingue o sujeito empreendedor dos demais (KNIGHT, 1921; CAMARGO; CUNHA; BULGAKOV, 2008; KLEIN et al., 2010; VALADARES, 2016).

Já para a Escola Austríaca, a principal característica do empreendedor não reside apenas em “quebrar” as atividades de rotina, mas sim, em perceber novas oportunidades ainda não vistas por outros indivíduos. Spedale e Watson (2014) explicam que a oportunidade é um artefato criado através das ações e interações dos indivíduos na organização. As principais contribuições da Escola Austríaca foram de Israel Kirzner (VALADARES, 2016). Segundo essa escola, o empreendedor é o sujeito que está sempre em estado de alerta para identificar e explorar novas oportunidades de mercado (KLEIN et al., 2010). Ademais, os empreendedores são sempre os primeiros a perceberem uma oportunidade lucrativa, a título de exemplo, sabem adquirir um produto e vender por um preço superior (KIRZNER, 1979; VALE; CORRÊA; REIS, 2014).

Cabe destacar que a teoria do empreendedorismo, conforme ilustrado no Quadro 1, não recebeu contribuições apenas dos economistas, mas também das ciências sociais, em especial da psicologia. Dessa forma, percebe-se que o empreendedorismo não é dominado por um paradigma em específico, pois, além das contribuições de diferentes disciplinas, leia-se economia e psicologia, coexistem diferentes abordagens teóricas (CAMARGO; CUNHA; BULGAKOV, 2008).

As contribuições da psicologia vêm de David McClelland, um dos líderes da escola comportamentalista do empreendedorismo, no sentido de compreender os fatores que levam à realização e a iniciativa empreendedora (VALADARES, 2016). McClelland concentrou sua análise no indivíduo empreendedor e buscou identificar, de forma objetiva e quantitativa, as diferenças entre os indivíduos. Seus esforços concentraram-se na identificação do indivíduo

com elevada necessidade de realização e que se esforça para superar as próprias metas. A psicologia de McClelland contribuiu para romper com a ideia de racionalidade ilimitada presente nas teorias clássicas da economia (CAMARGO; CUNHA; BULGAKOV, 2008). Assim, essa escola comportamentalista, apropriando-se de teorias humanistas da Administração, sobretudo as comportamentais, buscou identificar os traços que formariam o perfil psicológico do empreendedor.

Quadro 1 - Abordagens do empreendedorismo.

Abordagens		Principal autor	Categoria central do empreendedorismo
Economia	Germânica	Joseph Schumpeter	Inovação/destruição criadora.
	Chicago	Frank Knight	Tomada de decisão em ambiente de incerteza.
	Austríaca	Israel Kizner	Percepção de oportunidades.
Ciências Sociais	Psicologia	David McClelland	Perfil empreendedor: autorrealização.

Fonte: Valadares (2016, p. 32).

Os economistas relacionam o empreendedor com a inovação, enquanto os comportamentalistas procuram entendê-lo como uma pessoa, enfatizando as questões criativas e intuitivas (FILION, 1999). Gomes, Lima e Cappelle (2013) corroboram com esse entendimento ao apontarem que a perspectiva dos economistas concebe o empreendedor como o propulsor da inovação, ao passo que na perspectiva dos comportamentalistas, o empreendedor possui algumas características e atitudes especiais. A partir das contribuições dos autores, percebe-se que, na abordagem econômica, o empreendedorismo ocorre quando um indivíduo identifica uma oportunidade com potencial de lucro e, assumindo os riscos de fracasso, empreende no sentido de gerar uma inovação capaz de romper com a ordem vigente e promover o desenvolvimento econômico.

Macêdo, Boava e Silva (2009), juntamente com Baggio e Baggio (2014), alertam que os comportamentalistas não se opuseram aos economistas, apenas trouxeram novas características dos empreendedores, porém, voltadas para o aspecto subjetivo, isto é, a diferença está na prioridade dos aspectos abordados, inexistindo, desse modo, uma oposição conceitual. Em síntese, as duas perspectivas procuram explicar o seu objeto de investigação, a saber: o empreendedorismo (MACÊDO; BOAVA; SILVA, 2009).

Por outro lado, Macêdo, Boava e Silva (2009) apontam que, as perspectivas econômica e comportamental pressupõem o empreendedorismo como um fenômeno

determinado por relações de causa e efeito, assim, as ações empreendedoras seriam caracterizadas por algumas peculiaridades e realizadas por um agente que tivesse o “perfil empreendedor”, obtendo, por conseguinte, sucesso no empreendimento. Ainda para os autores, embora sejam relevantes para explicar partes do fenômeno do empreendedorismo (inovação e perfil empreendedor), ambas as abordagens não visualizam o empreendedorismo em todas as suas dimensões. Dessa maneira, ao enfatizarem um ou outro aspecto, as duas perspectivas estariam fazendo uma “espécie de isolamento de variáveis, sem considerá-las de forma holística e interdependente” (MACÊDO; BOAVA; SILVA, 2009, p. 15).

Seguindo uma linha de pensamento similar, Gomes (2010) salienta que o foco no sujeito, dado pelos economistas e comportamentalistas, implica em um processo de naturalização do empreendedorismo, uma vez que, no entendimento da autora, a ênfase na capacidade de inovação ou no comportamento leva a entender que, empreendedor ou empreendedora são pessoas que possuem características e atributos “naturalmente” determinados.

Portanto, a perspectiva dos economistas é influenciada sobremaneira pelas ideias de Schumpeter, a qual concebe o empreendedor como o sujeito propulsor da inovação que leva ao desenvolvimento econômico, isto é, o indivíduo é visto como um “herói” responsável pela destruição da ordem econômica vigente com a introdução de novos produtos, serviços e formas de exploração. Por outro lado, na perspectiva dos comportamentalistas, os empreendedores possuem características especiais e atitudes que os diferenciam dos demais. Nesse caso, só é empreendedor aquele sujeito que possui um determinado perfil e tipo de comportamento. Dessa maneira, nota-se que, tanto os economistas quanto os comportamentalistas, fundamentando-se em uma lógica exclusiva, colocam o indivíduo da ação empreendedora e não a ação como o centro do fenômeno do empreendedorismo (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013).

Diante dessa problemática, Gomes, Lima e Cappelle (2013) propõem uma alternativa de abordagem do empreendedorismo que envolve desviar a ênfase do sujeito para a ação humana ou, nas palavras de Lima (2010, p. 31), “deslocar o foco da figura do empreendedor como um agente solitário”. Outros autores como Paiva Júnior (2004), Berglund (2005), McMullen e Shepherd (2006), Klein (2008), Gomes (2010), Watson (2013), Spedale e Watson (2014) e Nascimento (2018) também defendem essa mudança de enfoque do empreendedorismo.

Paiva Júnior (2004) defende a utilização da perspectiva da ação empreendedora por entender que, além de representar o ponto de vista mais amplo do empreendedorismo,

extrapola a compreensão do fenômeno, normalmente reduzido a prática de criação de novas empresas. Berglund (2005) propõe um modelo de ação empreendedora a partir das experiências de tomada de riscos, identificação de oportunidades e do papel dos empreendedores. McMullen e Shepherd (2006), por sua vez, propõem um modelo conceitual relacionando o papel da incerteza percebida e da motivação no desenvolvimento das ações empreendedoras. Klein (2008) defende, entre outros aspectos, o emprego da abordagem da ação empreendedora em detrimento da descoberta de oportunidades. Já Gomes (2010) estuda como as ações empreendedoras estão entrelaçadas com as relações de gênero. Watson (2013) direciona seus esforços na produção de uma pesquisa sobre empreendedorismo mais contextualizada, cuja abordagem enfatize a aplicação da teoria da ação empreendedora. Spedale e Watson (2014), a partir de um trabalho teórico e empírico, buscaram desenvolver um quadro analítico no sentido de compreender a emergência da ação empreendedora. Por fim, Nascimento (2018) investigou o empreendedorismo a partir da ação empreendedora na gestão pública escolar, a fim de compreender o entrelaçamento entre indivíduos, organização e sociedade.

Quando se desvia o foco do sujeito para a ação empreendedora, novas possibilidades são abertas. Nesse sentido, é possível considerar, por exemplo, que indivíduos comuns, sozinhos ou reunidos em grupo, pratiquem uma ação empreendedora, a qual pode gerar alguma inovação radical ou incremental, em especial esta última, por meio da oferta de novos serviços ou produtos, aquisição de novos recursos gerenciais ou produtivos, implementação de um novo processo, ou ainda, através de mudanças administrativas, contanto que percebidos pelo meio (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013). Nascimento (2018) também menciona que as ações empreendedoras podem ocorrer pela mudança nos processos e procedimentos organizacionais. Assim, desprende-se dessa noção inicial que as ações empreendedoras geram alguma mudança no meio onde são desenvolvidas. Contudo, para um melhor entendimento do termo, convém compreender o significado da palavra ação. Ferreira (2004, p. 23) registra que a palavra ação possui muitos significados, dentre os quais é válido destacar: “manifestação de uma força, de uma energia, de um agente”; “modo de proceder, comportamento, atitude”; “realização de uma vontade que se presume livre e consciente”; “(...) resulta criação ou modificação da realidade”. Para Berglund (2005), a ação é definida como fazer algo com intencionalidade ou consciência, diferenciando-se, assim, de um comportamento mecânico. Com base no exposto, nota-se que a ação pode ser compreendida como o agir, consciente, que altera uma determinada realidade.



Assim, atrelando o conceito de ação com o conceito de empreendedorismo, tem-se, na visão de Boszczowski e Teixeira (2012), que a ação empreendedora é uma ação humana, cuja motivação reside na criação de valor econômico, o qual é obtido por meio da criação de novos bens e serviços. Kitching e Rouse (2017) conceituam a ação empreendedora como um processo sócio-histórico de criação de novos bens e serviços.

No entendimento de Spedale e Watson (2014), a ação empreendedora pode ser definida como a realização de aventuras, trocas (ou negócios) criativas entre os atores da empresa e outras partes com as quais faz negócio. É uma ação que emerge da interação do sujeito empreendedor com outros atores e organizações mediante o reconhecimento de uma oportunidade em um determinado contexto social (BERGLUND, 2005; CAMARGO; CUNHA; BULGAKOV, 2008; OLIVEIRA, 2012).

Martes (2010), valendo-se da teoria da ação de Weber, caracteriza a ação empreendedora como uma ação social orientada pelo valor da inovação. De acordo com Weber (1991), uma ação é social quando se orienta pelo comportamento do outro, independentemente se for passado, presente ou esperado como futuro. Nesse sentido, Martes (2010) argumenta que a ação empreendedora é uma ação social porque é direcionada pelo comportamento de terceiros. Ademais, Martes (2010) explica que a ação empreendedora é uma ação orientada, principalmente, pelo valor da inovação, pois é ela que se busca atingir, além da reputação de ser um indivíduo inovador.

Para Nascimento (2018), a ação empreendedora é um processo de criatividade situada. A autora explica que a criatividade situada é o resultado da tentativa de resolver situações nas quais os padrões existentes não são mais adequados e suficientes, fazendo surgir novas possibilidades. Na prática, segundo a autora, os atores empreendedores enfrentam diversas situações de tensão e procuram resolvê-las utilizando seus hábitos e costumes, porém, em um determinado momento, esses hábitos e costumes não são mais suficientes para resolver o problema, sendo necessário recorrer à criatividade para solucionar uma situação específica. Nesse caso, tem-se a criatividade situada e, simultaneamente, uma ação empreendedora.

Gomes, Lima e Cappelle (2013, p. 216) salientam que “pensar a ação empreendedora significa, portanto, engendrar uma ruptura com certas visões predominantes do empreendedorismo”. Quando se estuda a ação empreendedora, é possível investigar um feito empreendedor por completo. Dessa forma, é possível pesquisar como indivíduos, organizações e sociedade se entrelaçam para desenvolverem uma ação empreendedora; compreender a participação de diferentes indivíduos nesse processo, bem como a influência da cultura, das redes sociais e do ambiente (NASCIMENTO, 2018). Para a autora, quando se

compreende a realidade a partir da ação empreendedora, a figura de um indivíduo especial ou quase "herói" com características únicas deixa de ser o foco de análise, pois o mais importante é o diálogo estabelecido entre os atores, no qual se articulam para realizarem trocas criativas e inovadoras.

Gomes, Paiva Júnior e Filho (2018) comentam que, embora a ação empreendedora seja composta por características do indivíduo empreendedor, tais como proatividade e capacidade de gerenciamento, seu foco está no relacionamento do empreendedor com outros agentes que se juntam para o alcance de determinado resultado.

Lima (2010) explica que uma ação empreendedora pode ser o resultado de interações entre agentes envolvidos em um empreendimento comum ou das interações entre indivíduos situados em outros contextos e realidades, ou seja, o autor se refere a uma ação coletiva que ocorre no âmbito das redes sociais, nas quais as interações dos agentes proporcionam melhorias e soluções criativas para o empreendimento. A rede social representa um "tentáculo expandido" (PAIVA JÚNIOR, 2004, p. 238) da ação do empreendedor. Para Nascimento (2018), a ação empreendedora surge da interação de vários indivíduos em um processo criativo no qual as intenções se transformam em realidade, mudando a estrutura vigente. Para Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), Lima (2010) e Nascimento (2018), uma característica fundamental da ação empreendedora é a interação social, a qual estimula a criação de alianças e parcerias. A interação social pode ser compreendida a partir de temas como a ética de valores, ação político-social, otimização de oportunidades, diálogo, parceria, confiança, relacionalidade e institucionalização (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; GOMES; PAIVA JÚNIOR; FILHO, 2018).

Nesse sentido, na interpretação de Paiva Júnior (2004), Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) e Lima (2010), uma ação é considerada empreendedora quando possui, entre outros aspectos, interação social. Borges (2018) acrescenta que as interações ocorrem entre vários indivíduos, entre indivíduos e organização e também entre diferentes organizações.

Na visão de Paiva Júnior (2004), a ação empreendedora, além de ser dotada de significados, é um agir reflexivo e dialógico dentro de uma rede social, a qual funciona como um mecanismo indutor da própria ação. O autor comenta ainda que, as experiências vividas, seja em um passado remoto ou recente, podem inspirar a ação empreendedora, isto é, as experiências passadas influenciam as ações atuais dos empreendedores. Corroborando com essa visão, Sousa (2010) argumenta que a ação empreendedora pode ser incrementada pela intuição, pois as experiências vividas também são fontes de reflexão e decisão. Posto de outra

forma, significa dizer que as ações empreendedoras carregam consigo as experiências e vivências do sujeito empreendedor (NASCIMENTO, 2018).

Já para Noronha et al. (2014, p. 89), a “ação empreendedora é a materialização do empreendedorismo” e trata-se de um conceito multidimensional que envolve a empresa, seu ambiente interno e externo e o empreendedor (PAIVA JÚNIOR, 2004; PAIVA JÚNIOR; MELLO; GONÇALVES, 2005).

O ambiente interno da empresa é aquele que pode proporcionar conforto, realização e bem estar ao sujeito empreendedor e auxiliar no crescimento empresarial (PAIVA JÚNIOR, 2004). Para uma organização pública, seu ambiente interno é composto pelos seguintes elementos: estrutura/formalização, comunicação, objetivos, tomada de decisões/controle, motivação/recompensas, cultura, suporte à gestão, tomada de risco e proatividade (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2008). O ambiente externo, por sua vez, diz respeito às redes de negócios e aos grupos externos à organização (PAIVA JÚNIOR, 2004) e ainda, pressupõe a existência de um conjunto de variáveis legais, políticas, econômicas, mercadológicas e tecnológicas (NORONHA et al., 2014). As organizações públicas também estão inseridas em um ambiente externo no qual as variáveis macroambientais, como sociedade civil, órgãos de controle, outras entidades, política, economia e legislação influenciam, de alguma maneira, na gestão e no desempenho organizacional (ROSSETTO, 1999; COLAUTO; MECCA; LEZANA, 2007; DANNA, 2012). O empreendedor é um sujeito relacional que, a partir do diálogo, mescla seus interesses com os de seus parceiros em direção à unidade empreendedora. Além de estar sempre em interação com outras pessoas, é reconhecido como um indivíduo criativo, capaz de estabelecer objetivos e atingi-los, interpretar o ambiente e identificar novas oportunidades de negócio. Outra característica importante é sua constante preocupação em aprender com as ameaças, riscos, falhas e incertezas do negócio como suporte para as ações empreendedoras (PAIVA JÚNIOR, 2004). Já o empreendedor público procura encontrar soluções inovadoras para os problemas organizacionais e sociais de modo a gerar valor público. Não obstante, muitas das vezes, precisa superar a existência de uma hierarquia bem definida e menos flexível, limitação de recursos e restrições advindas da legislação (MORAIS et al., 2015). A empresa, na interpretação do empreendedor, em vez de ser um artefato intermediário resultante de uma ação pautada na obtenção de lucros, é vista como uma peça de arte que se encontra em processo de acabamento (PAIVA JÚNIOR, 2004). As organizações públicas, por sua vez, possuem uma estrutura mais centralizada, são fortemente influenciadas pelo contexto político,

oferecem menos riscos e recompensas aos empreendedores públicos, porém, buscam a equidade e direcionam seus resultados à sociedade (VALADARES et al., 2012).

Zen e Fracasso (2008) sustentam que a ação empreendedora envolve o esforço coletivo, tanto de indivíduos como de organizações, no desenvolvimento de novos empreendimentos, isto é, diz respeito a uma ação coletiva. Nascimento (2018) acrescenta que a ação empreendedora é o produto da interação entre gestores e colaboradores de dentro e fora da organização, em que são compartilhadas diversas informações e experiências. Camargo, Cunha e Bulgakov (2008) compartilham do entendimento segundo o qual, para compreender a ação empreendedora, é preciso imaginá-la como uma ação social resultante da interação do empreendedor com outros atores e instituições em seu contexto social. Burke et al. (2009) definem o contexto social como sendo as estruturas e processos históricos, políticos e legais, as instituições e organizações, ou seja, são as forças socioculturais que, além de moldar as experiências cotidianas, influenciam de maneira direta ou indireta o comportamento das pessoas. Dessa forma, as ações empreendedoras também carregam consigo o contexto social em o que ator está inserido (NASCIMENTO, 2018). Na mesma linha de pensamento, Zen e Fracasso (2008) incluem outro contexto, pois afirmam que a ação empreendedora está associada ao contexto social e tecnológico em que o empreendedor está inserido. Para Berglund (2005), a ação empreendedora resulta da interação de diferentes intenções cognitivas, ou seja, é uma ação intencional, diferente de um pensamento ou processo mecânico.

Korsgaard e Anderson (2010) explicam que a ação empreendedora pode ocorrer em qualquer ambiente, desde que indivíduos e grupos estejam interessados em melhorá-lo. Sob outro ângulo, Natividade (2009) argumenta que, por meio das ações empreendedoras, as mulheres conseguem colocar seus saberes em prática, os quais, com grande frequência, derivam de uma construção coletiva fundamentada nos eixos cultural, familiar e local.

Sousa (2010) explica que as ações gerenciais não devem ser confundidas com as ações empreendedoras, pois aquelas são orientadas para o controle e funcionam como apoio para o desenvolvimento destas. O mesmo autor complementa que as ações de cunho gerencial enfatizam a eficiência e a racionalidade na utilização de recursos a fim de atingir metas e objetivos, como é o caso, por exemplo, das atividades de classificação, registro, catalogação e indexação de documentos, criação e alimentação de base de dados.

Nascimento (2018) também faz um contraponto entre ação empreendedora e ação administrativa. De acordo com a autora, a ação administrativa é uma ação institucionalizada, isto é, uma ação em que todo o caminho para alcançá-la já é conhecido e que se tornou um

hábito ou um padrão desejado pela organização. Por outro lado, na ação empreendedora, este caminho é desconhecido, pois sua execução é marcada pela incerteza quanto aos seus fins. Assim, tem-se uma intenção do que fazer, mas a forma como a ação será concluída depende dos meios disponíveis e do processo de efetivação. Portanto, na visão de Nascimento (2018), o processo empreendedor tem um fim quando a ação inovadora se institucionaliza, transformando-se, assim, em uma ação administrativa.

Os diferentes conceitos de ação empreendedora podem ser sistematizados e apresentados, de maneira cronológica, conforme está no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Quadro cronológico do conceito de ação empreendedora.

Ano	Autor(es)	Conceito(s)
2004	Paiva Júnior	Além de ser dotada de significados, é um agir reflexivo e dialógico dentro de uma rede social, a qual funciona como um mecanismo indutor da própria ação. As experiências vividas podem inspirar a ação empreendedora, isto é, as experiências passadas influenciam as ações atuais dos empreendedores.
2005	Berglund	A ação empreendedora resulta da interação de diferentes intenções cognitivas, ou seja, é uma ação intencional, diferente de um pensamento ou processo mecânico.
	Paiva Júnior, Mello e Gonçalves	Conceito multidimensional que envolve a empresa, seu ambiente interno e externo e o empreendedor.
2008	Camargo, Cunha e Bulgakov	Ação social resultante da interação do empreendedor com outros atores e instituições em seu contexto social.
	Zen e Fracasso	A ação empreendedora envolve o esforço coletivo, tanto de indivíduos como de organizações, no desenvolvimento de novos empreendimentos, isto é, diz respeito a uma ação coletiva. Ademais, está associada ao contexto social e tecnológico em que o empreendedor está inserido.
2009	Natividade	Por meio das ações empreendedoras, as mulheres conseguem colocar seus saberes em prática, os quais, com grande frequência, derivam de uma construção coletiva fundamentada nos eixos cultural, familiar e local.
2010	Korsgaard e Anderson	A ação empreendedora pode ocorrer em qualquer ambiente, desde que indivíduos e grupos estejam interessados em melhorá-lo.
	Lima	A ação empreendedora pode ser o resultado de interações entre agentes envolvidos em um empreendimento comum ou das interações entre indivíduos situados em outros contextos e realidades, ou seja, é uma ação coletiva que ocorre no âmbito das redes sociais, nas quais as interações dos agentes proporcionam melhorias e soluções criativas para o empreendimento.
	Martes	Ação social orientada pelo valor da inovação.
	Sousa	A ação empreendedora pode ser incrementada pela intuição, pois as experiências vividas também são fontes de reflexão e decisão.
	Sousa, Paiva Júnior e Lira	Uma característica fundamental da ação empreendedora é a interação social, a qual estimula a criação de alianças e parcerias.

2012	Boszczowski e Teixeira	Ação humana cuja motivação reside na criação de valor econômico, o qual é obtido por meio da criação de novos bens e serviços.
2013	Gomes, Lima e Cappelle	Indivíduos comuns, sozinhos ou reunidos em grupo, podem praticar uma ação empreendedora, a qual pode gerar alguma inovação radical ou incremental, em especial esta última, por meio da oferta de novos serviços ou produtos, aquisição de novos recursos gerenciais ou produtivos, implementação de um novo processo, ou ainda, através de mudanças administrativas, contanto que percebidos pelo meio.
2014	Spedale e Watson	A ação empreendedora pode ser definida como a realização de aventuras, trocas (ou negócios) criativas entre os atores da empresa doméstica e outras partes com as quais essa empresa faz negócio.
	Noronha et al.	É a materialização do empreendedorismo.
2017	Kitching e Rouse	Processo sócio-histórico de criação de novos bens e serviços.
2018	Nascimento	É um processo de criatividade situada. A criatividade situada é o resultado da tentativa de resolver situações nas quais os padrões existentes não são mais adequados e suficientes, fazendo surgir novas possibilidades. Na prática, os atores empreendedores enfrentam diversas situações de tensão e procuram resolvê-las utilizando seus hábitos e costumes, porém, em um determinado momento, esses hábitos e costumes não são mais suficientes para resolver o problema, sendo necessário recorrer à criatividade para solucionar uma situação específica. Logo, tem-se a criatividade situada e, simultaneamente, uma ação empreendedora.
2018	Gomes, Paiva Júnior e Filho	Embora a ação empreendedora seja composta por características do indivíduo empreendedor, tais como proatividade e capacidade de gerenciamento, seu foco está no relacionamento do empreendedor com outros agentes que se juntam para o alcance de determinado resultado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível notar, a partir do conjunto de conceitos elencados no Quadro 2, que existem algumas características centrais para compreender o conceito de ação empreendedora, tais como manifestação de uma iniciativa individual ou comunitária; esforço coletivo de indivíduos e organizações; formação de redes de interação e cooperação; geração de mudanças e inovações; vinculação ao contexto social; agir reflexivo e dialógico; significado para os envolvidos; influenciada pela experiência de vida; orientada pela inovação; e associada ao cotidiano organizacional.

Nos primeiros anos, os conceitos não traziam, de maneira explícita, a questão dos objetivos da ação empreendedora. Contudo, principalmente a partir do ano de 2010, os conceitos começaram a demonstrar que as ações empreendedoras estão voltadas para a geração de resultados econômicos, promoção de melhorias e soluções criativas. Outro aspecto que pode ser observado é que alguns conceitos, como os de Martes (2010), Boszczowski e Teixeira (2012), Gomes, Lima e Cappelle (2013) e Kitching e Rouse (2017), associam a

prática da ação empreendedora com a inovação, especialmente por meio da criação de novos bens e serviços.

A partir da análise dos conceitos apresentados no Quadro 2, observa-se também que, muito embora as discussões e os esforços sejam no sentido de desviar o foco do indivíduo para a ação, percebe-se que o aspecto individual ainda está presente nos conceitos e definições apresentados. Isso mostra que, o elemento “indivíduo” não se desvincula por completo da ação propriamente dita. Com efeito, não se pode olvidar o papel do indivíduo na origem da ação empreendedora, nem da influência da sua biografia, história pessoal e experiências de vida (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010; NASCIMENTO, 2018).

Não obstante, essa nova maneira de estudar o empreendedorismo permite a construção do seguinte entendimento: a ação empreendedora pode surgir de uma ação individual ou coletiva, dentro de uma organização específica ou entre organizações localizadas em territórios distintos por meio de uma relação de parceria e cooperação. Ademais, é uma ação vinculada ao contexto social do qual os atores envolvidos fazem parte, razão pela qual não se vislumbra uma ação isolada e independente. Dessa forma, a ação empreendedora não pode ser confundida com um “apanhado” de ações individuais, mas deve ser compreendida como uma ação coletiva com significado para as pessoas e organizações envolvidas, a qual pode gerar alguma inovação ou provocar mudanças positivas no meio em que é desenvolvida, associadas, principalmente, a resultados econômicos, sociais, políticos ou culturais.

Diante do exposto, nota-se uma diferença fundamental da ação empreendedora em relação ao empreendedorismo no setor privado, conforme o entendimento de Borges (2018), para a qual, a ação empreendedora está preocupada em investigar a ação propriamente dita, ou seja, o foco de análise não está no idealizador ou responsável por colocá-la em prática. Por conseguinte, a ação empreendedora pode surgir tanto do gestor quanto dos demais membros da organização, tendo em vista que o aspecto chave nessa perspectiva é a mudança que a ação produz no meio organizacional. Além da diferença apontada por Borges (2018), outro aspecto importante está na constatação de que a ação empreendedora está mais voltada para situações do cotidiano organizacional, não necessariamente “heroicas” e revolucionárias, ao passo que, muitas das vezes, o empreendedorismo privado é associado à grandes feitos e descobertas de um indivíduo.

Tal como o empreendedorismo do setor privado, o empreendedorismo no contexto do setor público também tem se apresentado por meio de variados termos e noções vinculadas às abordagens econômica e comportamental apresentadas no início desta seção. Isso mostra que a concepção de empreendedorismo público está baseada na teoria do empreendedorismo

privado (MORAIS et al., 2015). Nesse sentido, abre-se uma janela para tratar da temática do empreendedorismo público. Isto posto, passe-se a discutir, na próxima seção, o surgimento do empreendedorismo no âmbito da Administração Pública e sua relação com o campo das compras e contratações públicas.

## **2.2 O Surgimento do Empreendedorismo Público e o Campo das Compras e Contratações Públicas**

A discussão sobre o empreendedorismo no setor público ganhou força a partir da obra de David Osborne e Ted Gaebler, denominada “*Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*”, publicada em 1992. No Brasil, a obra foi lançada em 1994, com o título “Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público” (VALADARES, 2016). Nessa obra, Osborne e Gaebler destacam características fundamentais dos governos empreendedores, tais como foco em resultados, orientação voltada para objetivos ao invés de normas e regulamentos, e redefinição de usuários como clientes (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

O governo empreendedor teve como inspiração a teoria moderna de gestão. Nesse sentido, para solucionar os problemas da seara pública, os gestores públicos deveriam fazer uso de ferramentas e técnicas desenvolvidas no setor privado (MORAIS et al., 2015). Todavia, Kim (2010) alerta que a ideia do empreendedorismo público não é fazer com que o governo se transforme em um tipo de empresa voltada para o mercado, mas sim, incentivar a descoberta de benefícios públicos, oferecendo serviços de qualidade à sociedade.

No setor público, o empreendedorismo transformou-se em uma possibilidade de renovação da gestão pública em decorrência do movimento da *New Public Management* (NPM) ou Nova Administração Pública (NAP), isto é, o empreendedorismo transformou-se em um recurso de instrumentalização para a Administração Pública no contexto da NPM (VALADARES, 2016). O movimento da NAP, assentado em ideais do liberalismo clássico, como Estado mínimo e introdução de mecanismos de mercado no governo, pretendia que a Administração Pública operasse como uma organização privada, prezando pela eficiência, redução de custos e eficácia na prestação de serviços (MOTTA, 2013).

A incorporação do empreendedorismo no setor público decorre, portanto, do pensamento neoliberal (liberdade dos indivíduos, livre mercado, crítica ao intervencionismo estatal e transposição de técnicas gerenciais do setor privado para o público) e consolida-se com o movimento da NAP (MORAIS et al., 2015). De acordo com Andion (2012), a NAP foi



um movimento de resposta às duas crises principais: a do Estado de Bem-Estar Social que se mostrava ineficiente, ineficaz e sem efetividade e a crise do modelo de desenvolvimento Fordista no final da década de 1970. Um dos pontos centrais do movimento da NAP consistia na adaptação e transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público (HOOD, 1991; PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008).

Em meio à ascensão do movimento da NAP, ocorreram mudanças importantes na Administração Pública em diferentes nações do mundo, tal como se observa no governo de Margaret Thatcher (1979-1987), na Inglaterra, e o de Ronald Reagan (1980-1988), nos Estados Unidos (ANDRADE; CASTRO; PEREIRA, 2012). Alguns princípios desse movimento merecem destaque, quais sejam: governo como empresa privada, administradores públicos atuando como empreendedores, flexibilização, foco nas necessidades do cliente, *downsizing*, avaliação de desempenho e cultura gerencial orientada para resultados (ANDION, 2012).

No contexto brasileiro, ainda no primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), o então ministro Bresser-Pereira, na direção do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), percebeu que a Administração Pública mundial estava passando por mudanças importantes e, que estas, também eram necessárias no Brasil (ABRUCIO, 2007). O MARE, conforme explica Reis (2014), foi um exemplo de engajamento com uma agenda de reforma do Estado. Assim, como resultado do trabalho desenvolvido no âmbito do referido Ministério, tem-se o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, documento representativo da reforma da Administração Pública que estabelecia as diretrizes para a implantação de uma Administração Pública gerencial no país, em consonância com os pressupostos da NAP (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Bresser-Pereira estimulou o debate em torno de novas formas de gestão orientadas para a melhoria do desempenho do setor público, ou seja, um modelo gerencial de administração voltado para resultados. Assim, o pensamento reformista ganhou força e conduziu mudanças importantes no contexto da gestão pública brasileira, dentre elas, cita-se a reorganização administrativa do governo federal, especialmente em termos de informações, a atuação empreendedora dos gestores públicos, o surgimento de inovações governamentais e, por último, a criação de organizações sociais e organizações da sociedade civil de interesse público (ABRUCIO, 2007).

Em decorrência dessas mudanças, a partir da década de 1990, houve o fortalecimento do empreendedorismo no setor público, uma vez que a reforma da Administração Pública tornou o setor um pouco mais flexível, tendo como base de atuação uma gestão mais focada

em objetivos. Com efeito, o empreendedorismo tornou-se um elemento fundamental para a garantia de serviços públicos de saúde, educação, segurança, etc., com mais qualidade (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016).

Ainda, é importante destacar e trazer para a discussão que, a partir da década de 1990, período em que houve uma manifestação mais sólida do empreendedorismo no contexto do setor público, também surgiram iniciativas, principalmente no âmbito do governo federal, com a intenção de modernizar o sistema de compras públicas. No plano prático, as inovações em termos de procedimentos, por exemplo, contribuíram de forma significativa para a melhoria do desempenho dos certames licitatórios (SPRICIGO; FONSECA, 2008). Já no plano normativo, embora já previstas no art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL 1988), a principal regulamentação das compras e contratações públicas veio com a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, também conhecida como “Lei Geral de Licitações”.

Entretanto, as normas estabelecidas na Lei nº 8.666/1993 foram, ao longo do tempo, complementadas com a criação de novos dispositivos normativos, quais sejam: i) Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002) que instituiu, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns; ii) Decreto nº 5.450/2005 (BRASIL, 2005) que regulamentou o pregão, na forma eletrônica; iii) Decreto nº 7.892/2013 (BRASIL, 2013) que regulamentou o Sistema de Registro de Preços, já previsto no art. 15, inciso II, da Lei nº 8.666/1993; e iv) Lei nº 12.462/2011 (BRASIL, 2011) que instituiu o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), destinado a obras de engenharia. Matos (2017) comenta que estas leis foram introduzidas para conferir mais celeridade aos procedimentos das compras públicas, porém, como se observa, até o ano de 2002, a “Lei Geral de Licitações” era a única lei que regulamentava as compras públicas, desde aquisições de produtos mais simples até os mais complexos.

Vale dizer que, tal como as compras governamentais, os contratos da Administração Pública também são regidos pela “Lei Geral de Licitações”. Entende-se por contrato administrativo, de acordo com o ensinamento de Mello (2015, p. 638-639):

[...] um tipo de avença travada entre a Administração e terceiros na qual, por força de lei, de cláusulas pactuadas ou do tipo de objeto, a permanência do vínculo e as condições preestabelecidas assujeitam-se a variáveis imposições de interesse público, ressalvados os interesses patrimoniais do contratante privado.

Desse modo, o contrato deve ser executado totalmente pelas partes, segundo as cláusulas combinadas, pois de outro modo, tanto a Administração Pública quanto o contratado estão sujeitos a responder pelas consequências contratuais e previstas em lei ou regulamento, oriundas de sua inexecução (BRASIL, 1993). Meirelles (2010, p. 230) reitera que “o contrato administrativo, como, de resto, qualquer contrato, deve ser executado fielmente, exercendo cada parte seus direitos e cumprindo suas obrigações”. No caso de algum descumprimento obrigacional por parte dos contratados, a Administração Pública deve responsabilizá-los com a aplicação de sanções administrativas previstas nos principais diplomas que regem as licitações, quais sejam: Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993) e Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002), pois é uma “medida auto-executória de que se vale a Administração quando verifica a inadimplência do contratado na realização do objeto do contrato, no atendimento dos prazos ou no cumprimento de qualquer outra obrigação a seu cargo” (MEIRELLES, 2010, p. 235).

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, por meio do primeiro Caderno de Logística sobre Sanções Administrativas em Licitações e Contratos, publicado em 2014, expôs seu entendimento acerca da finalidade das sanções administrativas, tal como se observa na passagem a seguir:

A finalidade das sanções administrativas em licitações e contratos é reprovar a conduta praticada pelo sancionado, desestimular a sua reincidência, bem como prevenir sua prática futura pelos demais licitantes e contratados. As sanções podem ter caráter preventivo, educativo, repressivo ou visar à reparação de danos pelos responsáveis que causem prejuízos ao erário público. Trata-se, portanto, de um poder-dever da Administração que deve atuar visando impedir ou minimizar os danos causados pelos licitantes e contratados que descumprem suas obrigações. (BRASIL, 2014, p. 6).

Além disso, o não cumprimento de obrigações contratuais e legais por parte das empresas contratadas pode prejudicar a Administração Pública de diferentes maneiras, dentre elas, cita-se a perda de recursos e o fato de comprometer a execução do orçamento dos órgãos públicos, pois quando os fornecedores não cumprem a obrigação dentro do exercício financeiro vigente (como não entregar os produtos licitados ou realizar os serviços contratados), os Empenhos correspondentes são inscritos em Restos a Pagar. Entende-se por Empenho, segundo o art. 58 da Lei nº 4.320/1964, “o ato emanado de autoridade competente que cria para o Estado obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição” (BRASIL, 1964). O Empenho representa o primeiro estágio da despesa pública. Na prática, é a execução do orçamento e, uma vez emitido, o órgão público assume o compromisso com o

credor (empresa) para a entrega do material ou prestação do serviço contratado, ainda que em exercício seguinte (PERNAMBUCO, 2018).

No fim do exercício financeiro vigente, as despesas empenhadas e não pagas são inscritas em Restos a Pagar, os quais se dividem em: processados e não processados. Os Restos a Pagar processados são as despesas já liquidadas, ou seja, significa que a empresa já forneceu o material ou prestou o serviço (honrou seu compromisso), mas o pagamento ainda não foi efetuado. Por sua vez, os Restos a Pagar não processados são aquelas despesas em processo de liquidação ou a liquidar, isto é, o Empenho já foi emitido, mas o material ainda não foi entregue ou o serviço não foi prestado pelo credor (BRASIL, 2017). Ademais, as despesas inscritas em Restos a Pagar podem dificultar o planejamento e a execução dos orçamentos seguintes, pois as despesas provenientes de exercícios anteriores constituem passivos financeiros (dívidas) para a Administração Pública, mesmo estando fora do orçamento aprovado para o ano corrente (VASCONCELOS, 2018).

Eventuais irregularidades e descumprimento de obrigações, no âmbito da licitação pública e dos contratos administrativos, são apurados através de Processo Administrativo Sancionatório, instrumento que visa preservar o interesse público na relação entre Administração Pública e contratados e atender aos princípios norteadores da licitação (ABREU, 2015), enquanto um procedimento administrativo por meio do qual o ente público oferece a todos os interessados a oportunidade de formularem propostas para escolher a que for mais conveniente e vantajosa para a Administração Pública (DI PIETRO, 2015).

No entanto, Abreu (2015) ressalta que, ao escolher as empresas para fornecer materiais, prestar serviços ou executar obras, as compras governamentais devem buscar resultados positivos tanto para os órgãos e entidades públicas, como para a coletividade, isto é, para a sociedade de um modo geral. Por essa razão, em que pese a evolução da legislação, os processos que envolvem a área de compras do governo permanecem ligados a um sistema burocrático para tentar proteger a utilização dos recursos públicos de interesses particulares e afastar a possibilidade de corrupção no âmbito da licitação e dos contratos celebrados.

A partir do exposto, observa-se que o campo das compras e contratações públicas passou por importantes mudanças e transformações a partir da década de 1990, especialmente em matéria de legislação, para que a Administração Pública pudesse se adaptar frente às novas demandas e valores da sociedade (ASSIS, 2015). Em vista disso, pode-se dizer que as mudanças positivas ocorridas no contexto das compras públicas estão, de certa maneira, relacionadas com o surgimento do empreendedorismo no setor público, especialmente a partir

da década de 1990, e com as reformas administrativas implementadas ao longo da história da gestão pública brasileira, guiadas pelo movimento da NAP (ASSIS, 2015).

Além da contextualização do surgimento do empreendedorismo no âmbito da Administração Pública e sua relação com o campo das compras e contratações públicas, mostra-se igualmente importante trazer alguns conceitos e definições de empreendedorismo no setor público, tal como se propõe na seção seguinte.

### **2.3 Empreendedorismo no Setor Público: Conceitos e Definições**

No entendimento de Klein et al. (2010), o conceito de empreendedorismo público é impreciso, entre outros motivos, porque os interesses públicos mudam ao longo do tempo. Ainda segundo o autor, o empreendedorismo no setor público é habilitado e limitado por um sistema político e pelo contexto institucional.

O empreendedorismo público pode se manifestar por meio de uma cultura empreendedora no interior das organizações públicas, nos movimentos sociais, em parcerias público-privadas, em políticas públicas e na criação de empresas estatais (MORAIS et al., 2015). Klein et al. (2010) apresentam outras possibilidades ao afirmarem que o empreendedorismo público se manifesta em uma série de atividades, como por exemplo, na alteração do ambiente institucional ou das regras do jogo, na criação de novas organizações públicas ou na gestão criativa de recursos públicos por atores e gestores públicos. Contudo, as discussões e debates sobre empreendedorismo no setor público ainda são guiadas pela ideologia do governo empreendedor difundida pelo pensamento neoliberal e consolidada pela obra de Osborne e Gaebler (1994) (MORAIS et al., 2015). O governo empreendedor "procura formas mais eficientes de administrar". É um governo "inovador, imaginoso e criativo" (OSBORNE; GAEBLER, 1994, p. 19).

Nos últimos anos, os governos, em escala global, estão se tornando mais empreendedores por operar em ambientes dinâmicos, de mudanças rápidas, onde as funções que exercem estão ficando cada vez mais complexas em virtude das exigências impostas por seus cidadãos e pela economia global (DHLIWAYO, 2017).

No Brasil, desde a Reforma Gerencial de 1995, os diálogos empreendedores na Administração Pública foram fortalecidos. No entanto, o empreendedorismo público é um tema que ainda precisa de muitos estudos e análises (BORGES; ROMANIELLO; BRITO, 2016; MARQUES et al., 2016). Os estudos sobre as contribuições e desafios do empreendedorismo no setor público no Brasil ainda são poucos em relação aos estudos no

setor privado. Apesar dessa diferença, as práticas empreendedoras têm sido fundamentais na definição dos objetivos de uma gestão pública empreendedora centrada na flexibilidade, na eficiência e no desempenho (VALADARES, 2016).

Na acepção de Zampetakis e Moustakis (2010), o comportamento empreendedor no setor público pode envolver: i) habilidades para superar as barreiras burocráticas; ii) visão estratégica; iii) criação de um ambiente de trabalho mais dinâmico; e iv) orientação para mudanças. Valadares (2016) acrescenta a esses comportamentos, as inovações propostas por servidores públicos para criar valor em termos de bem-estar social, eficiência e eficácia das organizações públicas.

Para Kim (2010), o empreendedorismo público pode ser entendido como qualquer tentativa de aprimorar o desempenho do governo e atender as necessidades do cidadão de maneira eficaz e eficiente. O caso da evolução da legislação e dos procedimentos de compras do governo federal brasileiro, por exemplo, se amolda ao conceito apresentado por Kim (2010).

O conceito de empreendedorismo público de McGahan et al. (2009) está voltado para a ideia de enxergar novas formas de mobilizar os recursos disponíveis para atender aos interesses públicos ou sociais. Na mesma linha, Edwards et al. (2002) definem o empreendedorismo público como a prática de alavancar e recombina recursos de maneira inovadora a fim de criar valor social. Hjorth (2013), por sua vez, concebe o empreendedorismo público como uma força que, impulsionada pelo desejo de mudança social, é capaz de criar novas formas de sociedade onde os cidadãos possam ter mais possibilidades de vida.

Rossiter e Smith (2017) argumentam que o empreendedorismo público pode ser visto como uma forma dos líderes efetuarem mudanças na busca de benefício público. Em acréscimo, Ćwiklicki (2017) explica que o empreendedorismo público está ligado ao processo de criação de valor público, sendo este gerado a partir do momento em que as necessidades do cidadão são plenamente atendidas.

Borges, Romaniello e Brito (2016) comentam que a finalidade do empreendedorismo público é ampliar e melhorar os serviços ofertados aos cidadãos, diferenciando-se, assim, dos métodos mercadológicos. Já Valadares (2016) entende que esse fenômeno está centralizado em duas dimensões, quais sejam: a interna e a externa. Segundo o autor, enquanto a dimensão interna compreende as habilidades e atuação do agente público com vistas à melhoria da gestão das organizações públicas, a dimensão externa diz respeito à promoção de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento econômico e social.

Diefenbach (2011) argumenta que as definições de empreendedorismo no setor público têm diversos elementos em comum, dentre eles, os aspectos da inovação, proatividade, tomada de risco, geração de valor público, capacidade de entregar serviços e a criação de novas organizações.

Diante de diferentes conceitos e perspectivas, não obstante, nota-se que o empreendedorismo público é um fenômeno que se desvincula do aspecto econômico e mercadológico e passa a permear as relações entre Estado (incluindo as diversas organizações públicas), agentes públicos e a sociedade. Ademais, fundamentado na atuação coletiva e empreendedora de agentes e organizações públicas, o empreendedorismo público é um dos mecanismos utilizados pelo Estado para atender as reais necessidades da sua população.

Nessa linha de pensamento, Kearney, Hisrich e Roche (2009) apontam diferenças significativas entre o empreendedorismo privado e empreendedorismo público. A partir dos aspectos comparados pelos autores, verifica-se que, enquanto o empreendedorismo das organizações privadas persegue oportunidades que possam gerar algum lucro financeiro, o empreendedorismo no setor público busca explorar oportunidades nas quais seja possível obter lucro político e social. Em acréscimo, Borges (2018) apresenta outra diferença importante. Segundo a autora, o empreendedorismo privado ocorre por meio de iniciativas de um agente (empreendedor), o qual enxerga uma oportunidade de lucro onde ninguém percebe, ao passo que o empreendedorismo público é o produto de iniciativas de gestores (empreendedores públicos) que resultam na melhoria dos serviços públicos oferecidos ao cidadão.

Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), por sua vez, apontam que o empreendedorismo no setor público reflete ações coletivas que geram valor público e benefícios coletivos ao cidadão. Os autores esclarecem que valor público não significa algo oferecido pelo setor público, mas sim, um valor produzido por ações coletivas e usufruído coletivamente pelos cidadãos. Watson (2013) e Valadares (2016), corroborando com os autores retrocitados, defendem que a ação coletiva é um elemento fundamental no contexto do empreendedorismo público. Dessa maneira, tendo em vista o papel desempenhado pela ação coletiva (característica da ação empreendedora), no sentido de induzir a prática do empreendedorismo no contexto da Administração Pública, abre-se uma oportunidade para discutir a perspectiva das ações empreendedoras no setor público.

Nascimento (2018) comenta que uma das formas de estudar o empreendedorismo no setor público é compreender a ação empreendedora, haja vista que seu estudo visa analisar o empreendedorismo a partir da ação propriamente dita, a fim de compreender o entrelaçamento

entre indivíduos, organização e sociedade. Portanto, ainda de acordo com a autora, o melhor caminho para investigar o empreendedorismo no setor público é compreender a ação empreendedora, visto que permite uma compreensão mais ampla e concreta do fenômeno, conforme será exposto na próxima seção.

## **2.4 Ação Empreendedora no Setor Público**

O conceito de ação empreendedora no setor público é diferente do setor privado. Apesar de ambas as definições terem a construção coletiva (ZEN; FRACASSO, 2008; NATIVIDADE, 2009; LIMA, 2010) como característica comum, envolvendo a interação de atores internos e externos à organização (NASCIMENTO, 2018), a ação empreendedora privada ocorre pela criação de novos produtos e serviços, mudanças administrativas e implementação de novas práticas (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012; GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; KITCHING; ROUSE, 2017) que buscam a geração de valor econômico (BOSZCZOWSKI; TEIXEIRA, 2012). Por outro lado, a ação empreendedora pública procura satisfazer os interesses da coletividade, ou seja, é uma ação voltada para servir ao cidadão (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010). Sendo assim, trata-se de uma ação coletiva voltada para o bem comum.

Xavier Filho et al. (2014) comentam que a ação empreendedora pública, diferentemente da ação empreendedora motivada pelo lucro, busca combater situações de vulnerabilidade social e cerceamento de cidadania, bem como gerar benefícios sociais. Ainda segundo os autores, a ação empreendedora pública pode surgir de agentes públicos e privados ou através de parcerias público-privadas.

Nascimento (2018) entende que as ações empreendedoras públicas surgem do diálogo, do compartilhamento de informações e conhecimentos entre diferentes pessoas, bem como do trabalho coletivo de diversos atores na criação ou melhoria de um empreendimento em benefício de uma instituição ou, ainda, em busca da resolução de tensões e conflitos que culmina em um processo inovador para atender demandas públicas.

Segundo Borges (2018), a ação empreendedora no contexto público pode ser desenvolvida em diversas áreas, como a do esporte, e surgir de ações tanto individuais como coletivas, as quais podem partir de diferentes níveis hierárquicos da organização ou da própria sociedade civil. Como exemplo de ação empreendedora pública, Sousa (2010) cita as soluções comunitárias para problemas cuja responsabilidade é do Estado. Já Nascimento (2018) menciona as melhorias na gestão pública, como a economia dos gastos públicos e a utilização



de métodos de trabalho criativos e inovadores. Silva, Valadares e Andrade (2016) acrescentam que a ação empreendedora no setor público pode ocorrer por meio da formulação e implementação de políticas públicas que visam o atendimento de questões relacionadas à emancipação social, política e econômica.

De acordo com Nascimento (2018), a ação empreendedora no setor público consiste no resultado do entrelaçamento de três variáveis, quais sejam: agentes públicos (indivíduos), instituição e sociedade, ou seja, ocorre por meio da convergência dos valores de cada um, no enfrentamento das tensões, que culmina na produção de novos bens e serviços ou na reestruturação de processos para atender as necessidades públicas. A autora detalha o que é necessário avaliar em cada uma das variáveis, como segue:

[...] nos indivíduos deve-se identificar suas orientações de vida, sua identidade e como elas foram utilizadas para gerar a ação; na organização analisa-se as lógicas institucionais, como elas se formaram e as tensões causadas pelo atrito entre lógicas diversas; já na sociedade, compreende-se como atores oriundos de outros contextos (organizações, instituições, indivíduos, tecnologias) operaram causando a tensão e ao mesmo tempo contribuindo para a solução de problemas que resultam em intercâmbios criativos, inovadores e aventureiros (NASCIMENTO, 2018, p. 48).

Nascimento (2018) explica o processo de emergência da ação empreendedora pública a partir dos conceitos de orientação de vida, lógicas e tensões institucionais, os quais são, nessa ordem, detalhados. A orientação de vida é o processo pelo qual o indivíduo atribui significados à sua circunstância pessoal e social, sendo que estes significados orientam sua maneira pessoal de agir (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014). Nascimento (2018) complementa que a orientação de vida é um conjunto de padrões biográficos, como a história pessoal, as vivências do indivíduo, os valores éticos e os hábitos positivos, sendo estes entendidos como a repetição de práticas de sucesso (SPEDALE; WATSON, 2014) que influenciam as ações cotidianas. As lógicas institucionais são os padrões históricos, construídos a partir de práticas materiais, valores e crenças, que conduzem a organização e o comportamento dos seus membros (THORNTON; OCASIO, 1999; SPEDALE; WATSON, 2014). Já as tensões são as circunstâncias pessoais ou sociais que levam as pessoas a agirem de uma forma diferente (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014) e envolvem comportamentos como incômodo, preocupação e inquietação (NASCIMENTO, 2018), isto é, são situações que, por causarem algum desconforto, devem ser modificadas. As tensões institucionais são situações em que as rotinas estabelecidas são colocadas em “xeque”, ou

seja, é quando as pessoas identificam que uma determinada prática organizacional precisa ser alterada (SPEDALE; WATSON, 2014). Assim, quando considerados em conjunto, os conceitos de lógicas e tensões institucionais retratam o contexto organizacional, uma vez que englobam temas como as práticas, padrões e rotinas organizacionais, os quais influenciam e conduzem o comportamento dos seus membros.

Borges (2018) explica que a ação empreendedora pública pode originar e ser compartilhada por diversos atores, desde Burocratas do Colarinho Branco, Burocratas de Nível Médio, Burocratas de Nível de Rua, representantes da sociedade civil, até parceiros públicos e privados. A autora usa a expressão Burocratas do Colarinho Branco para se referir aos gestores públicos, os quais possuem discricionariedade para tomar decisões estratégicas nas organizações públicas, tais como Prefeitos, Secretários de Estado, Governadores, Ministros, Reitores e o Presidente da República. Por sua vez, a expressão Burocratas de Nível Médio é utilizada para caracterizar os ocupantes de cargos com a função de assessorar os gestores públicos nas decisões políticas, como Coordenadores e Assessores, isto é, pessoas que ocupam cargos intermediários e de confiança dentro da estrutura organizacional pública. Por último, a autora emprega a expressão Burocratas de Nível de Rua para descrever os servidores que atuam em contato direto com o público e levam os serviços até o cidadão, como é o caso dos professores, policiais, assistentes sociais, dentre outros.

Nascimento (2018) adiciona que essa gama de atores existentes na Administração Pública brasileira pode favorecer a ocorrência da ação empreendedora, mas ressalta a importância dos mesmos conhecerem os fins de sua organização e se empenharem em atendê-los por meio da ética de valores. Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) explicam que os valores éticos orientam a boa conduta das pessoas e que a presença desses valores na ação empreendedora pública traz credibilidade e confiança aos demais atores e parceiros envolvidos na ação.

Alguns autores como Berlim et al. (2006), Groot e Dankbaar (2014) e Silva, Valadares e Andrade (2016) argumentam que a ação empreendedora pública pode ser identificada por meio de resultados positivos gerados no contexto da sociedade na qual foi desenvolvida e implementada. Sousa (2010) complementa que, no âmbito local, a ação empreendedora pública provoca mudanças socioculturais e econômicas. Paiva Júnior (2004) também comenta que a ação empreendedora vislumbra resultados socioeconômicos, como a geração de emprego e renda para estimular o desenvolvimento e o avanço socioeconômico de uma determinada região.

Na visão de Paiva Júnior (2004) e Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), a ação empreendedora pública envolve o reconhecimento de oportunidades de negócios para criar um novo empreendimento ou melhorar algum já estabelecido. Para estes autores, reconhecer uma oportunidade de negócio no setor público normalmente significa romper com o que está instituído (hábitos e padrões) ou aprimorar a situação atual (CUKIER, 2016), isto é, implica em mudanças. Klein (2008) explica que a oportunidade pode ser entendida como um construto latente que se manifesta na ação empreendedora pública, ao invés de ser tratada como causa ou consequência da ação. Nascimento (2018) complementa que as oportunidades são criadas por meio das ações e interações dos indivíduos.

Welter (2011) argumenta que o contexto pode oferecer oportunidades aos indivíduos, mas também restringir suas ações. Desse modo, tanto o contexto organizacional como o contexto externo à organização, o qual está relacionado às estruturas e processos históricos, políticos e legais, as instituições e organizações (BURKE et al., 2009), podem influenciar as ações empreendedoras públicas que, por sua vez, também podem impactar estes contextos, os quais são importantes para entender quando, como e por que a ação empreendedora acontece e, quem são os envolvidos (WELTER, 2011). Para Sarason, Dean e Dillard (2006), as estruturas sociais também podem limitar e capacitar os empreendedores no processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, as quais tomam forma quando o empreendedor as define como tal, ou seja, as oportunidades são retratadas pelos indivíduos como um fenômeno singular. Assim, pode existir uma mesma oportunidade para todas as pessoas, mas cada uma a interpreta de um modo distinto, isto é, as oportunidades são criadas a partir da interpretação dos indivíduos (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006).

Sousa (2010), corroborando com Paiva Júnior (2004) e Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), explica que as ações empreendedoras públicas, por meio de práticas inovadoras, como a formulação e implementação de uma nova política pública (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016), a criação de novos produtos e serviços ou de um novo empreendimento, a reestruturação de um determinado processo, a utilização de métodos de trabalho criativos ou, ainda, a introdução de mudanças administrativas (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; NASCIMENTO, 2018), podem romper com arranjos institucionais existentes que não conseguem resolver alguma forma de crise. Nesse caso, novas formas institucionais são criadas (LECCA; NACCACHE, 2006; SOUSA, 2010).

No entendimento de Silva, Valadares e Andrade (2016), a ação empreendedora nas organizações públicas também pode ser compreendida como uma atividade inovadora que gera resultados comprovados onde foi desenvolvida, isto é, quando a coletividade, para a qual

a ação foi direcionada, reconhece que sua demanda foi atendida ou que um determinado problema social foi solucionado de maneira criativa.

Para Borges e Cappelle (2017), embora as organizações do setor público tenham uma estrutura menos flexível em relação às organizações privadas, pela ação empreendedora, não apenas o gestor, mas também outros servidores públicos e a população, podem se tornar verdadeiros indutores de mudanças. Isso mostra que diversos atores podem participar de uma mesma ação empreendedora pública. No caso dos cidadãos, Borges e Cappelle (2017) explicam que, aqueles que participam de maneira ativa da gestão pública se tornam capazes de debater e discutir, na prática, as demandas e os desejos sociais. Nesse sentido, argumenta-se que a democracia participativa, na medida em que oferece as condições para que ocorra o diálogo entre o cidadão e o governo e entre diferentes atores sociais (BIANCHINI, 2014), pode estimular a prática da ação empreendedora pública.

Não obstante, Paiva Júnior (2004), Lecca e Naccache (2006), Sousa (2010) e Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), compartilhando da mesma visão, ponderam que as mudanças e os resultados sociais proporcionados pela ação empreendedora pública, dentre eles, a geração de benefícios sociais, satisfação das necessidades do cidadão e atendimento ao interesse público (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010; XAVIER FILHO et al., 2014), não são reflexos de ações individuais, mas de um esforço conjunto, de uma mobilização que é capaz de criar alianças e formas de cooperação com organizações do poder público e setor privado, de modo a ampliar as oportunidades de negócios e promover a transformação social, ou seja, modificar a realidade existente.

Dessa forma, no setor público, as ações empreendedoras revelam um espírito de coletividade que pode favorecer a criação de parcerias. Com isso, torna-se mais fácil a construção de alianças entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SOUSA 2010; BORGES, 2018). O espírito de coletividade está atrelado à interação social, em outras palavras, à interação dos diferentes atores envolvidos na ação empreendedora. Esta interação, por sua vez, pressupõe a comunicação do empreendedor com outros parceiros que fazem parte da sua rede social (GOMES; PAIVA JÚNIOR; FILHO, 2018), o trabalho e esforço coletivo (PAIVA JÚNIOR, 2004; LECCA; NACCACHE, 2006; SOUSA, 2010; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010), a cooperação, bem como o compartilhamento de informações e conhecimentos entre diferentes participantes (NASCIMENTO, 2018) que pode acontecer pelas redes de relacionamento, como convênios, parcerias, patrocínios, contratos de cooperação técnica, entre outros (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SOUSA 2010).

A partir do exposto, neste trabalho serão adotadas as seguintes categorias teóricas para compreender a ação empreendedora pública, conforme está no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Categorias teóricas da ação empreendedora pública adotadas na pesquisa.

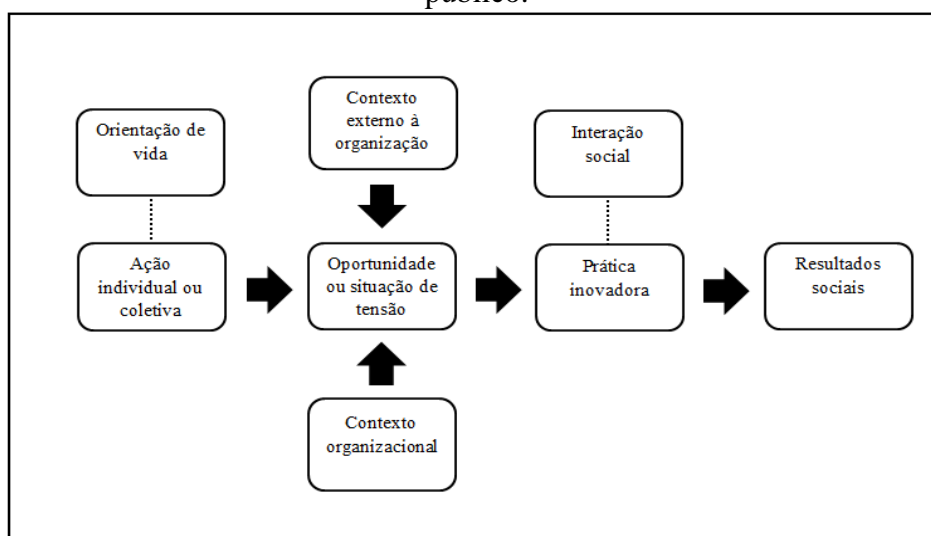
<b>Categoria</b>	<b>Subelemento(s)</b>	<b>Descrição</b>
<b>Ação individual ou coletiva</b>	-	A ação empreendedora pública pode surgir de ações tanto individuais como coletivas, as quais podem partir de diferentes níveis hierárquicos da organização ou da própria sociedade civil (BORGES, 2018).
<b>Orientação de vida</b>	-	Processo pelo qual o indivíduo atribui significados à sua circunstância pessoal e social, sendo que estes significados orientam sua maneira pessoal de agir (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014). É um conjunto de padrões biográficos, como a história pessoal, as vivências do indivíduo, os valores éticos e os hábitos positivos que influenciam as ações cotidianas (NASCIMENTO, 2018).
<b>Oportunidade</b>	-	A oportunidade se manifesta na ação empreendedora pública (KLEIN, 2008), por meio das ações e interações dos indivíduos (NASCIMENTO, 2018), como a possibilidade de romper com o que está instituído (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010) ou aprimorar a situação atual (CUKIER, 2016). As oportunidades remetem à ideia de ensejo, conveniência e momento propício (NASCIMENTO, 2018) e tomam forma quando o empreendedor as define como tal, ou seja, são retratadas pelos indivíduos como um fenômeno singular, onde cada um interpreta uma mesma oportunidade de modo distinto, uma vez que são criadas a partir da interpretação dos indivíduos (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006).
<b>Contexto organizacional</b>	<b>Lógica institucional</b>	Padrões históricos, construídos a partir de práticas materiais, valores e crenças, que conduzem a organização e o comportamento dos seus membros (THORNTON; OCASIO, 1999; SPEDALE; WATSON, 2014).
	<b>Tensões institucionais</b>	Situações em que as rotinas estabelecidas são colocadas em “xeque”, ou seja, é quando as pessoas identificam que uma determinada prática organizacional precisa ser alterada (SPEDALE; WATSON, 2014), levando-as a agirem de um modo diferente (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014). Estas situações envolvem comportamentos como incômodo, preocupação e inquietação (NASCIMENTO, 2018).
<b>Contexto externo à organização</b>	-	O contexto externo abrange as estruturas e processos históricos, políticos e legais, as instituições e organizações, ou seja, são as forças socioculturais que, além de moldar as experiências cotidianas, influenciam de maneira direta ou indireta o comportamento das pessoas (BURKE et al., 2009) na organização. É a influência das variáveis macroambientais, como

		sociedade civil, órgãos de controle, outras entidades, política, economia e legislação na gestão e no desempenho organizacional (ROSSETTO, 1999; COLAUTO; MECCA; LEZANA, 2007; DANNA, 2012).
<b>Prática inovadora</b>	-	No setor público, uma prática inovadora pode significar a formulação e implementação de uma nova política pública (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016), a criação de novos produtos e serviços ou de um novo empreendimento, a reestruturação de um determinado processo, a utilização de métodos de trabalho criativos ou, ainda, a introdução de mudanças administrativas (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; NASCIMENTO, 2018).
<b>Interação social</b>	-	Comunicação (GOMES; PAIVA JÚNIOR; FILHO, 2018), trabalho e esforço coletivo (PAIVA JÚNIOR, 2004; LECCA; NACCACHE, 2006; SOUSA, 2010; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010), cooperação e compartilhamento de informações e conhecimentos entre diferentes participantes (NASCIMENTO, 2018).
<b>Resultados sociais</b>	-	Os resultados sociais de uma ação empreendedora pública se manifestam através da geração de benefícios sociais, da satisfação das necessidades do cidadão e do atendimento ao interesse público (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010; XAVIER FILHO et al., 2014).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das categorias teóricas centrais apresentadas no Quadro 3 acima e da concepção de ação empreendedora pública, propõe-se (Figura 1) um esquema teórico para analisar a ocorrência da ação empreendedora no contexto do setor público.

Figura 1 - Esquema teórico para análise da ocorrência da ação empreendedora no setor público.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O esquema teórico proposto (Figura 1) foi elaborado com o objetivo de ampliar as possibilidades de compreensão e análise no que diz respeito à ocorrência da ação empreendedora no contexto do setor público, como se apresenta a seguir.

Inicialmente, no setor público, a ação empreendedora pode ocorrer a partir de uma ação individual ou coletiva, que pode vir de diferentes níveis hierárquicos da organização ou de pessoas que não fazem parte da estrutura organizacional pública, ou seja, da sociedade civil (BORGES, 2018), após reconhecerem, no contexto organizacional em que estão inseridos ou no contexto externo à organização, que existe uma oportunidade para ser aproveitada (PAIVA JÚNIOR 2004; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010) ou uma situação de tensão (SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO, 2018) que precisa ser modificada, para que, em ambos os casos, sejam gerados benefícios coletivos (PAIVA JÚNIOR 2004; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; XAVIER FILHO et al., 2014).

Ao tomarem iniciativas, os atores empreendedores baseiam-se tanto em sua orientação de vida (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO, 2018) como nas condições do contexto organizacional e externo (WELTER, 2011). Isso significa que as ações, sejam coletivas ou individuais, que levam ao desenvolvimento de uma ação empreendedora no setor público, não dependem apenas das condições oferecidas pelo contexto organizacional e externo, mas também da história pessoal, das experiências de vida, dos valores éticos e, ainda, dos hábitos positivos dos indivíduos envolvidos na ação (NASCIMENTO, 2018).

A orientação de vida dos indivíduos também influencia no processo de reconhecimento ou identificação de oportunidades, haja vista que estas são retratadas pelos indivíduos como um fenômeno singular e podem ser criadas a partir da interpretação dos mesmos (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006).

Cabe detalhar que os atores que estão de fora da estrutura organizacional pública podem se alinhar com o setor público, por razões de interesse (mútuo), utilizando-se, por exemplo, de instrumentos formais, como contratos, convênios e termos de colaboração (SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SOUSA 2010), a fim de gerar resultados positivos para a sociedade (BORGES, 2018). Nesse sentido, corroborando com o entendimento de Borges e Cappelle (2017), seria possível afirmar que a sociedade civil e o mercado podem participar de uma mesma ação empreendedora pública, além do fato de se tornarem atores indutores de mudanças.

No esquema teórico, a ação, que resulta do reconhecimento de uma oportunidade ou da identificação de uma situação-problema (tensão) no contexto organizacional em que os

atores empreendedores estão inseridos ou no contexto externo à organização da qual fazem parte, pode transformar-se em uma prática inovadora (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016) assumindo diversas formas, dentre elas, a formulação e implementação de uma política pública (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016), a criação de novos produtos e serviços ou de um novo empreendimento, a reestruturação de um determinado processo, a utilização de métodos de trabalho criativos ou, ainda, a introdução de mudanças administrativas (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; NASCIMENTO, 2018), com a principal finalidade de produzir resultados sociais e coletivos no contexto em que foi desenvolvida e implementada. Não obstante, é importante ressaltar que os resultados gerados podem ser estendidos a outros contextos, modificando, assim, a realidade existente de uma forma positiva e mais abrangente (PAIVA JÚNIOR, 2004; BERLIM et al., 2006; LECCA; NACCACHE, 2006; SOUSA, 2010; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; GROOT; DANKBAAR; 2014; XAVIER FILHO et al., 2014; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016).

Vale explicar também que o trabalho e o esforço coletivo (PAIVA JÚNIOR, 2004; LECCA; NACCACHE, 2006; SOUSA, 2010; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010), proporcionados por meio da interação social dos diferentes atores envolvidos na ação empreendedora pública, pode facilitar e favorecer o desenvolvimento de práticas inovadoras, pois acredita-se que nessa condição normalmente haverá, além da comunicação (GOMES; PAIVA JÚNIOR; FILHO, 2018), o compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos entre os participantes (NASCIMENTO, 2018), bem como a criação de uma relação de cooperação e confiança entre os mesmos (GOMES; PAIVA JÚNIOR; FILHO, 2018; NASCIMENTO, 2018).

Embora a ação individual ou coletiva represente o início da ocorrência de uma ação empreendedora pública, observa-se que ela é movida pela interação entre os participantes (atores), os quais podem estar em diferentes níveis hierárquicos da própria organização pública ou fora desta, em outros contextos (ROSSETTO, 1999; COLAUTO; MECCA; LEZANA, 2007; BURKE et al., 2009; DANNA, 2012; BORGES, 2018; NASCIMENTO, 2018).

Portanto, com base no que fora explanado, tem-se que a prática da ação empreendedora no setor público é influenciada por diferentes fatores, como contexto organizacional, o que inclui as lógicas e tensões institucionais, contexto externo à organização, orientação de vida dos indivíduos, interação social dos participantes, dentre outros aspectos. Além disso, a ação empreendedora pública pode ser identificada pelos



resultados positivos gerados no contexto em que foi desenvolvida e implementada (BERLIM et al., 2006; GROOT; DANKBAAR; 2014; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016). Nesse sentido, faz-se necessário verificar, empiricamente, a ocorrência da ação empreendedora no setor público, conforme se propõe nesta pesquisa, cuja estratégia metodológica será detalhada na sequência.

### 3. METODOLOGIA

Nesta seção, demonstra-se a estratégia metodológica adotada na pesquisa. Assim, são descritos, nesta ordem: a natureza, o *lócus*, o objeto de estudo, os instrumentos e os procedimentos de coleta de informações e, por fim, a sistematização e análise das informações, conforme disposto no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Estratégia metodológica da pesquisa.

<b>Natureza</b>	Abordagem qualitativa e pesquisa descritiva.
<b>Quanto aos procedimentos</b>	Estudo de caso observacional.
<b>Lócus</b>	Setor de “Pós-compra” de uma UPSMG.
<b>Objeto de estudo</b>	Processo de criação e implementação do setor de “Pós-compra” da UPSMG.
<b>Instrumentos de coleta de informações</b>	Observação participante; entrevista semiestruturada; pesquisa documental.
<b>Análise das informações</b>	Análise de conteúdo temática.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 3.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, a qual procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação investigada (GODOY, 1995). Triviños (1987) explica que a pesquisa qualitativa tem suas origens nas práticas desenvolvidas pelos antropólogos, em seguida pelos sociólogos, nos estudos sobre a vida em sociedade, para depois chegar à investigação educacional. Ademais, considerando as características indicadas por Bogdan, Triviños (1987) aponta cinco características da pesquisa qualitativa, quais sejam: 1) ambiente natural como fonte dos dados; 2) é descritiva (ambientes, pessoas, lugares, contexto); 3) o mais importante para os pesquisadores é o processo, não o resultado; 4) os dados são analisados de forma indutiva; e 5) significado como preocupação essencial. Moreira

(2002) também cita algumas características da pesquisa qualitativa, a saber: a) foco na interpretação; b) ênfase na subjetividade; c) flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa; d) orientação para o processo; e) preocupação com o contexto e f) reconhecimento da influência do pesquisador sobre a situação de pesquisa e desta sobre o pesquisador.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Pesquisas deste tipo podem buscar descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. As pesquisas descritivas normalmente são realizadas pelos pesquisadores sociais que estão preocupados com a atuação prática (GIL, 2008), como é o caso deste trabalho. Triviños (1987, p. 110) reitera que “o estudo descritivo pretende descrever "com exatidão" os fatos e fenômenos de determinada realidade.” Já quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser classificada como estudo de caso observacional. Trata-se de uma categoria de estudo de caso cuja principal técnica de coleta de informações é a observação participante. No estudo de caso observacional, o que interessa não é a organização como um todo, mas uma parte dela (TRIVIÑOS, 1987). Portanto, esse método é empregado quando analisa-se uma parte da instituição, como ocorreu nesta pesquisa que investigou a criação e implementação do setor de “Pós-compra” de uma UPSMG, isto é, apenas uma parte da instituição.

### **3.2 *Lócus e Objeto de Estudo***

O *lócus* da pesquisa é o setor de “Pós-compra” (regimentalmente denominado Coordenadoria de Pós-Aquisição de Materiais e Serviços) de uma UPSMG. Já o objeto de estudo é o processo de criação e implementação do referido setor. As Figuras 2 e 3 abaixo demonstram a posição ocupada pelo setor dentro da estrutura organizacional geral da instituição.

Figura 2 - Organograma parcial da Universidade pesquisada.



Fonte: Adaptado do site oficial da Universidade pesquisada (2019)<sup>2</sup>.

Figura 3 - Organograma sintetizado da Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP).



Fonte: Elaborado pelo autor.

O setor foi criado no final do ano de 2015, quando inicialmente era composto por 3 (três) servidores do quadro da instituição, todos técnico-administrativos. Desde que foi criado, o setor de “Pós-compra” passa por um processo permanente de aprendizagem, adaptação, mudança e aperfeiçoamento das atividades e serviços prestados, a fim de atender adequadamente às necessidades da comunidade acadêmica e aos interesses da instituição. Atualmente, o setor é composto por 5 (cinco) colaboradores e está dividido por funções de Secretaria e de Processo Administrativo Sancionatório (PAS), porém, as duas áreas trabalham de modo integrado e interdependente.

No âmbito da Secretaria, são realizadas as seguintes atividades: envio das Notas de Empenho aos fornecedores; acompanhamento e monitoramento do prazo de entrega das

<sup>2</sup> [Redacted]. **Estrutura Organizacional da [Redacted]**. Disponível em: <[https://\[Redacted\].br/sobre/estrutura-organizacional](https://[Redacted].br/sobre/estrutura-organizacional)>. Acesso em: 12 mar. 2018.

mercadorias; notificação de empresas por atraso na entrega das mercadorias e atraso na realização de serviços comuns; análise dos pedidos de prorrogação do prazo de entrega; análise dos pedidos de substituição de marca/modelo; emissão de Atestados de Capacidade Técnica; intermediação para solicitação de garantia técnica de equipamentos; e atendimento ao público interno (comunidade universitária no geral) e externo (fornecedores) da instituição por telefone, correspondência eletrônica e em balcão.

Por sua vez, dentro da área de PAS existe uma Comissão Permanente, formada por 3 (três) servidores efetivos, que recebe as comunicações de irregularidades relacionadas à execução dos contratos de obras, realização de serviços e fornecimento de materiais e verifica se existem indícios de autoria e materialidade suficientes para a instauração de PAS. Além disso, esta Comissão Permanente é responsável por conduzir os Processos Administrativos Sancionatórios instaurados pela Universidade, através da Autoridade Competente, com o objetivo de apurar o descumprimento de obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e empresas contratadas no âmbito da execução de obras, prestação de serviços e fornecimento de materiais.

### **3.3 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Informações**

Para a realização da coleta de informações três técnicas foram empregadas de maneira combinada, a saber: observação participante, entrevista semiestruturada e pesquisa documental, as quais são detalhadas na sequência.

Em relação à observação participante, Yin (2001) aponta que esta é uma modalidade em que o participante não é somente um observador passivo, isto é, pode assumir muitas funções dentro do estudo de caso e participar, realmente, dos eventos que estão sendo investigados. Nessa técnica, o pesquisador se junta ao grupo estudado de modo a ser um membro deste e, ao mesmo tempo, observador. “Ser um dos seus membros quer dizer desenvolver as ações que os membros do grupo desenvolvem” (ALENCAR, 2002, p. 109).

O pesquisador está muito próximo do objeto de estudo por ser um servidor público da Universidade pesquisada, onde exerce atividades laborais no próprio setor de “Pós-compra”, desde o final do ano de 2015, ocupando o cargo de assistente em administração. Atualmente, o setor está sob a coordenação do pesquisador, o qual também realiza as atividades já mencionadas no âmbito da Secretaria e na área de PAS, sendo, inclusive, um dos membros da Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório citada anteriormente. Esta

condição, aliada ao fato de que o pesquisador esteve profundamente inserido no contexto da criação e implementação do referido setor, fez despertar o interesse pelo tema da pesquisa.

Assim, foi oportuno empregar a técnica da observação participante que, em termos práticos, ocorreu da seguinte forma: o pesquisador participou, como membro do grupo, de reuniões destinadas a discutir os aspectos referentes à estrutura, atribuições, dinâmica de funcionamento e implementação do setor. Observou-se quem eram os participantes, suas ações e como interagem e os assuntos em pauta. As reuniões geralmente eram realizadas nas dependências da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (PROPLAG), principalmente quando havia a participação de servidores de outros departamentos e setores da Universidade. Por outro lado, reuniões internas, onde havia apenas a participação de servidores da Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP) e do setor de “Pós-compra”, eram realizadas nas dependências da própria DMP, localizada no Prédio do Almoxarifado Central da instituição. Logo após o término das reuniões (discriminadas no Quadro 5), as informações relevantes eram registradas em um caderno de campo (APÊNDICE A). As observações anotadas foram utilizadas para descrever os participantes e suas ações para estruturar e implementar o setor de “Pós-compra”.

Quadro 5 - Reuniões que constituíram a observação participante.

<b>Reuniões</b>	<b>Data</b>	<b>Setores participantes</b>	<b>Assunto em pauta</b>	<b>Local</b>
Reunião 1 (R1)	-	DCOF, DMP, “Pós-compra”, PROPLAG e DGM	Atribuições do setor, escopo de atuação e recursos necessários	PROPLAG
Reunião 2 (R2)	11/07/2017	DMP, “Pós-compra”, PROPLAG e DGM	Mapeamento de processos	PROPLAG
Reunião 3 (R3)	08/08/2017	DMP e “Pós-compra”	Início dos trabalhos do setor, após o desenho de nova estrutura	DMP
Reunião 4 (R4)	10/08/2017	DMP e “Pós-compra”	Regimento do setor	DMP
Reunião 5 (R5)	24/08/2017	DMP, “Pós-compra” e DGM	Processo Administrativo Sancionatório	DMP
Reunião 6 (R6)	03/07/2018	DCOF, DMP, “Pós-compra”, PROPLAG e DGM	Vigência da Ata de Registro de Preços e Emissão de Empenhos	DMP
Reunião 7 (R7)	-	DMP e “Pós-compra”	Procedimentos, detalhamento dos processos e estrutura do setor	DMP

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, o pesquisador está inserido na rotina diária de funcionamento do setor desde o início da sua criação. Desse modo, o pesquisador teve uma participação ativa, contribuindo com ideias e desenvolvendo ações para estruturar e implementar o setor de “Pós-compra”.

A entrevista semiestruturada foi a segunda técnica de coleta de dados utilizada. É uma técnica que parte de certos questionamentos, apoiados em teorias e hipóteses de interesse da pesquisa, os quais, posteriormente, oferecem um vasto campo de indagações. Estas derivam de novas hipóteses que surgem à medida que as respostas do informante são recebidas (TRIVIÑOS, 1987). Em entrevistas cujo contato face a face entre entrevistador e entrevistado ocorre, normalmente utilizam-se como instrumentos o questionário ou o roteiro. O questionário semiestruturado é composto de questões abertas padronizadas, porém, as respostas ficam a cargo do entrevistado. A principal vantagem desse tipo de questionário é a possibilidade de o entrevistado expor suas opiniões e pontos de vista (ALENCAR, 2002).

Antes, contudo, de iniciar a realização das entrevistas, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Lavras (COEP/UFLA), por meio da Plataforma Brasil (CAAE - 97926918.0.0000.5148), no intuito de atender aos requisitos legais e éticos no desenvolvimento de pesquisas científicas envolvendo seres humanos. Após a aprovação do COEP e com a autorização da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PRGDP), para utilizar as dependências da Universidade e entrevistar os servidores (técnicos e professores) da instituição (ANEXO A), deu-se início à coleta de dados com os entrevistados.

Os entrevistados foram selecionados por meio da amostragem por bola de neve. Também conhecida como *snowball sampling*, Vinuto (2016) comenta que esta é uma forma de amostragem não probabilística baseada em cadeias de referência. A autora explica que esse tipo de técnica é executado da seguinte maneira: inicialmente, selecionam-se entrevistados ou informantes-chaves, denominados de sementes; na sequência, solicita-se que estas pessoas (“sementes”), por meio de suas próprias redes de contato pessoal, indiquem outros indivíduos que tenham as características e o perfil desejado pela pesquisa. Esse processo vai se repetindo até que o quadro de amostragem fique saturado, isto é, até o ponto em que as novas pessoas indicadas deixam de trazer novas informações e elementos para a pesquisa (VINUTO, 2016).

Segundo Baldin e Munhoz (2011), a bola de neve é uma técnica utilizada pelas pesquisas sociais na qual os participantes iniciais de uma pesquisa indicam novos participantes que, por sua vez, sugerem novos participantes e assim sucessivamente. Esse

processo só termina quando o ponto de saturação é alcançado. Quando isso ocorre, os novos entrevistados começam a repetir o que já foi narrado nas entrevistas anteriores, ou seja, não surgem novas informações de relevância para o estudo (BALDIN; MUNHOZ, 2011).

A amostra de entrevistados obtida a partir da bola de neve, conforme Quadro 6, foi consubstanciada pela observação participante, visto que esta técnica também permitiu identificar os atores-chave envolvidos no processo de criação e implementação do novo setor, ou seja, pessoas que se enquadravam no perfil almejado pela pesquisa.

Quadro 6 - Amostra e perfil dos entrevistados.

Entrevistados	Indicado(s) - Bola de Neve	Sexo	Setor em que trabalhava quando o setor foi criado	Setor de trabalho atual	Cargo	Escolaridade
Informante-chave (E1)	E2, E3, E4 e E5	Masculino	Extinta CMP	DMP	Assistente em Administração	Pós-Graduação (Mestrado)
Entrevistado 2 (E2)	E3, E4 e E6	Feminino	Extinta CMP	PROEC	Assistente em Administração	Pós-Graduação (Especialização)
Entrevistado 3 (E3)	E7	Feminino	PROPLAG	PRP	Assistente em Administração	Pós-Graduação (Mestrado)
Entrevistado 4 (E4)	E6	Masculino	DGM	DGM	Assistente em Administração	Ensino superior
Entrevistado 5 (E5)	E7 e E8	Masculino	PROPLAG	DCONT	Contador	Ensino superior
Entrevistado 6 (E6)	E7	Feminino	DGM	DGM	Assistente em Administração	Pós-Graduação (Mestrado)
Entrevistado 7 (E7)	E5 e E6	Masculino	PROPLAG	PRPG	Assistente em Administração	Pós-Graduação (Mestrado)
Entrevistado 8 (E8)	E5 e E7	Masculino	PROPLAG	DCC	Professor	Pós-Graduação (Doutorado)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale destacar que a identidade dos entrevistados foi preservada para não comprometer a realização da pesquisa e garantir o sigilo das falas dos participantes, motivo pelo qual os entrevistados foram denominados conforme consta no Quadro 6.

Em campo, as entrevistas foram realizadas individualmente, face a face com as pessoas indicadas, entre outubro de 2018 a janeiro de 2019. A realização das entrevistas estava programada para os meses de outubro e novembro de 2018. Contudo, por dificuldades

operacionais, tais como férias de final de ano, duas entrevistas (E7 e E8) tiveram que ser realizadas somente em janeiro de 2019. Com relação ao tempo, as entrevistas tiveram uma duração heterogênea, conforme se observa no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - Tempo de duração das entrevistas.

Tempo das entrevistas	
Informante-chave (E1)	26min e 32s
Entrevistado 2 (E2)	32min e 28s
Entrevistado 3 (E3)	15min e 59s
Entrevistado 4 (E4)	40min e 54s
Entrevistado 5 (E5)	11min e 19s
Entrevistado 6 (E6)	46min e 24s
Entrevistado 7 (E7)	18min e 32s
Entrevistado 8 (E8)	1h 06min e 14s

Fonte: Elaborado pelo autor.

O pesquisador seguiu um roteiro semiestruturado (APÊNDICE B) para conduzir as entrevistas que, após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ANEXO B) pelos entrevistados, foram gravadas e transcritas para fins de análise. Embora as entrevistas tenham sido guiadas por um roteiro semiestruturado, o entrevistador e os entrevistados tiveram a liberdade de entrar em outros assuntos pertinentes a fim de compreender o processo de criação do setor de “Pós-compra” em uma UPSMG.

A primeira entrevista foi realizada com o informante-chave, denominado “E1”, visto que, na qualidade de Diretor, além de ser o responsável geral pelo setor de “Pós-compra”, é um dos atores que acompanhou todo o processo de criação e implementação do mesmo. O entrevistado “semente” indicou o “E2”, que por sua vez, indicou o “E3”, e assim sucessivamente até chegar ao 8º (oitavo) entrevistado, momento em que o ponto de saturação foi alcançado, conforme demonstrado no Quadro 6.

A terceira técnica de coleta de informações utilizada foi a pesquisa documental. Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) explicam que ter o documento como fonte de dados não significa fazer uso apenas de textos escritos ou impressos, mas também de materiais como, por exemplo, filmes, slides, pôsteres, fotografias, entre outros. Embora semelhante à pesquisa bibliográfica, os autores comentam que na pesquisa documental, o pesquisador utiliza de materiais que ainda não foram objeto de análise, ou seja, recorre a fontes primárias. Por fim, ainda na visão dos autores, após a seleção dos documentos, o pesquisador realiza a análise dos dados com base no *corpus* da pesquisa, nas referências bibliográficas e/ou no modelo teórico



com o objetivo de produzir e reconstruir conhecimentos e criar novas formas de compreender a realidade.

Com a realização da pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas, elaborou-se, em consonância com um dos objetivos específicos desta dissertação, a Carta de Serviços (APÊNDICE C) para o setor de “Pós-compra” da Universidade pesquisada. Para isso, foram utilizados os seguintes documentos, conforme está no Quadro 8 a seguir:

Quadro 8 - Documentos utilizados na pesquisa.

Identificação	Tipo de documento	Descrição
Doc. 1	Resolução CUNI nº 065 <sup>3</sup> , de 24 de outubro de 2017 - Aprova o Regimento Interno da Diretoria de Materiais e Patrimônio.	Regimento Interno da Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP), no qual constam as competências e finalidade do setor de “Pós-compra” (Coordenadoria de Pós-Aquisição de Materiais e Serviços) estudado, o qual está vinculado à referida Diretoria.
Doc. 2	Manual de procedimentos do setor de “Pós-compra elaborado” em 2018.	Procedimentos das atividades e serviços realizados pelo setor, tais como: i) envio das Notas de Empenho aos fornecedores; ii) acompanhamento e monitoramento do prazo de entrega das mercadorias; iii) notificação de empresas por atraso na entrega das mercadorias e atraso na realização de serviços comuns; iv) análise dos pedidos de prorrogação do prazo de entrega; v) análise dos pedidos de substituição de marca/modelo; dentre outros.
Doc. 3	Portaria PROPLAG nº 130, de 10 de setembro de 2018.	Portaria de designação da Comissão Permanente que conduz os Processos Administrativos Sancionatórios decorrentes de licitações e contratos no âmbito da instituição.
Doc. 4	Fluxograma de atividades e processos.	Fluxograma das atividades e processos realizados pelo setor de “Pós-compra”.
Doc. 5	Relatório de Gestão do exercício de 2013 <sup>4</sup> .	Relatório de Gestão do exercício de 2013 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas ordinárias anual da Universidade pesquisada.
Doc. 6	Relatório de Gestão do exercício de 2014 <sup>5</sup> .	Relatório de Gestão do exercício de 2014 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas ordinárias anual da Universidade pesquisada.

<sup>3</sup> [REDACTED]. **Regimento Interno da Diretoria de Materiais e Patrimônio.** Resolução Cuni nº 065, de 24 de outubro de 2017. Disponível em: <[http://www.\[REDACTED\].br/documentos/arquivos/1\\_065\\_24102017.pdf](http://www.[REDACTED].br/documentos/arquivos/1_065_24102017.pdf)>. Acesso em: 08 jan. 2019.

<sup>4</sup> [REDACTED]. **Relatório de Gestão do exercício de 2013.** Disponível em: <[http://www.\[REDACTED\].br/acessoainformacao/auditorias/](http://www.[REDACTED].br/acessoainformacao/auditorias/)>. Acesso em: 14 jun. 2019.

<sup>5</sup> [REDACTED]. **Relatório de Gestão do exercício de 2014.** Disponível em: <[http://www.\[REDACTED\].br/acessoainformacao/auditorias/](http://www.[REDACTED].br/acessoainformacao/auditorias/)>. Acesso em: 14 jun. 2019.

Doc. 7	Relatório de Gestão do exercício de 2015 <sup>6</sup> .	Relatório de Gestão do exercício de 2015 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas ordinárias anual da Universidade pesquisada.
Doc. 8	Relatório de Gestão do exercício de 2016 <sup>7</sup> .	Relatório de Gestão do exercício de 2016 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas ordinárias anual da Universidade pesquisada.
Doc. 9	Relatório de Gestão do exercício de 2017 <sup>8</sup> .	Relatório de Gestão do exercício de 2017 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas ordinárias anual da Universidade pesquisada.
Doc. 10	Relatório de Gestão do exercício de 2018 <sup>9</sup> .	Relatório de Gestão do exercício de 2018 apresentado aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade como prestação de contas ordinárias anual da Universidade pesquisada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os documentos selecionados, juntamente com as informações obtidas por meio das técnicas da observação participante e entrevista semiestruturada, ou seja, esta triangulação de dados permitiu identificar, sob a ótica da ação empreendedora pública, os serviços realizados e as atividades desenvolvidas pelo setor de “Pós-compra”.

### 3.4 Sistematização e Análise das Informações

Os dados obtidos por meio das notas de campo, entrevistas e documentos foram analisados segundo a técnica da análise temática, a qual permite identificar, sistematizar, analisar e interpretar padrões textuais ou temas a partir dos dados coletados. No entanto, a análise temática não é um processo linear, ou seja, deve ser operacionalizada de forma recursiva, movimentando-se entre as diferentes fases sempre que for necessário (BRAUN; CLARKE, 2006). Nesta pesquisa, a análise temática seguiu a sequência de fases proposta por Braun e Clarke (2006), tal como se observa a seguir:

**Fase 1 - Familiarização com os dados:** conhecer a fundo os dados da pesquisa. Envolve a leitura e releitura dos dados para facilitar a identificação de temas relacionados aos

<sup>6</sup> [REDACTED]. **Relatório de Gestão do exercício de 2015.** Disponível em: <[http://www\[REDACTED\].br/acessoinformacao/auditorias/](http://www[REDACTED].br/acessoinformacao/auditorias/)>. Acesso em: 14 jun. 2019.

<sup>7</sup> [REDACTED]. **Relatório de Gestão do exercício de 2016.** Disponível em: <[http://www\[REDACTED\].br/acessoinformacao/auditorias/](http://www[REDACTED].br/acessoinformacao/auditorias/)>. Acesso em: 14 jun. 2019.

<sup>8</sup> [REDACTED]. **Relatório de Gestão do exercício de 2017.** Disponível em: <[http://www\[REDACTED\].br/acessoinformacao/auditorias/](http://www[REDACTED].br/acessoinformacao/auditorias/)>. Acesso em: 14 jun. 2019.

<sup>9</sup> [REDACTED]. **Relatório de Gestão do exercício de 2018.** Disponível em: <[http://www\[REDACTED\].br/acessoinformacao/auditorias/](http://www[REDACTED].br/acessoinformacao/auditorias/)>. Acesso em: 14 jun. 2019.

objetivos do estudo. Embora o uso conjugado de diferentes técnicas de coleta de dados tenha permitido ao autor uma maior familiarização com os mesmos, foi necessário proceder com a leitura e releitura dos dados coletados. Esta familiarização com os dados apontou temas relacionados ao problema de pesquisa e às categorias teóricas que compõem o esquema de análise proposto.

**Fase 2 - Geração de códigos iniciais:** nesta fase, foi atribuída uma marcação conforme o tipo de fonte utilizada a fim de sistematizar os dados coletados. Os dados codificados ainda não são os temas, isto é, as unidades de análise da pesquisa. Neste momento, criou-se um código específico para as fontes de dados utilizadas, quais sejam: percepção dos entrevistados, registros em notas de campo e documentos utilizados.

**Fase 3 - Busca de temas:** classificação e agrupamento dos dados codificados em temas potenciais. Assim, com base no tema da pesquisa e conceitos discutidos no referencial teórico, um mapa temático é construído. Este agrupamento resultou em um mapa temático com temas e subtemas relevantes para a pesquisa, ou seja, coerente com as categorias utilizadas.

**Fase 4 - Revisão dos temas:** revisão e refinamento dos temas potenciais que foram levantados na etapa anterior. Nesta fase, deve-se verificar se há homogeneidade interna entre os códigos e heterogeneidade externa entre os temas. Para revisar os temas, foi realizada uma nova leitura dos dados codificados para verificar se os temas estavam consistentes e coerentes com as categorias teóricas de análise.

**Fase 5 - Definição e nomeação das categorias de análise:** estabelecimento das categorias de análise entre os temas levantados. Após a revisão do mapeamento temático, foram delimitadas, com base no referencial teórico, as categorias de análise e os subelementos da ação empreendedora pública, conforme está no Quadro 9.

Quadro 9 - Categorias de análise e subelementos da ação empreendedora pública.

<b>Categoria</b>	<b>Subelemento(s)</b>	<b>Autor(es)</b>
<b>Ação individual ou coletiva (AIC)</b>	-	Borges (2018)
<b>Orientação de vida (OV)</b>	-	Watson (2013) Spedale e Watson (2014) Nascimento (2018)

<b>Oportunidade (OPT)</b>	-	Paiva Júnior (2004) Sarason, Dean e Dillard (2006) Klein (2008) Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) Cukier (2016) Nascimento (2018)
<b>Contexto organizacional (CO)</b>	<b>Lógica institucional (LI)</b>	Thornton e Ocasio (1999) Spedale e Watson (2014)
	<b>Tensões institucionais (TI)</b>	Watson (2013) Spedale e Watson (2014) Nascimento (2018)
<b>Contexto externo à organização (CE)</b>	-	Rossetto (1999) Colauto, Mecca e Lezana (2007) Burke et al. (2009) Danna (2012)
<b>Prática inovadora (PI)</b>	-	Gomes, Lima e Cappelle (2013) Silva, Valadares e Andrade (2016) Nascimento (2018)
<b>Interação social (IS)</b>	-	Paiva Júnior (2004) Lecca e Naccache (2006) Sousa (2010) Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010) Gomes, Paiva Júnior e Filho (2018) Nascimento (2018)
<b>Resultados sociais (RS)</b>	-	Paiva Júnior (2004) Sousa (2010) Xavier Filho et al. (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalta-se que as categorias teóricas e subelementos apresentados serviram de base para a construção de um esquema teórico para analisar a ocorrência da ação empreendedora no setor público. Dessa forma, os dados obtidos através das notas de campo, entrevistas e documentos também foram analisados a partir do esquema teórico proposto (Figura 1) nesta dissertação.

**Fase 6 - Produção do relatório:** compreende a análise final com base nas categorias analíticas e a redação do relatório ou relato do caso estudado. A análise final foi realizada por meio da triangulação da percepção dos entrevistados com as evidências registradas em notas de campos e documentos utilizados. Nesta etapa, buscou-se responder ao problema de pesquisa desta dissertação, qual seja: a criação do setor de “Pós-compra” em uma UPSMG pode ser compreendida como uma ação empreendedora? A tarefa de responder esta questão exigiu postura reflexiva, criatividade e dedicação do pesquisador, sempre observando e respeitando a circularidade da análise qualitativa.

Por fim, visando sistematizar as informações expostas nesta seção, apresenta-se, no Quadro 10, como os objetivos da pesquisa estão conectados à estratégia metodológica utilizada nesta dissertação, tal como segue:

Quadro 10 - Objetivos da pesquisa e estratégia metodológica utilizada.

Objetivos	Método utilizado	Fonte de dados	Análise dos dados
<b>Objetivo geral:</b> Descrever o processo de criação e implementação do setor de “Pós-compra” em uma UPSMG e analisar se essa ação pode ser considerada uma ação empreendedora.	Estudo de caso observacional.	Todos os entrevistados, notas de campo e documentos utilizados.	Análise temática a partir das categorias teóricas previamente definidas; Esquema teórico proposto.
<b>Objetivo específico 1:</b> Analisar a criação do setor a partir do esquema teórico proposto para análise da ocorrência da ação empreendedora no setor público.	Observação participante e entrevistas semiestruturadas.	Todos os entrevistados, notas de campo e documentos utilizados.	Esquema teórico proposto.
<b>Objetivo específico 2:</b> Elaborar uma Carta de Serviços sobre o funcionamento do setor a partir da perspectiva da ação empreendedora.	Observação participante, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental.	Todos os entrevistados, notas de campo e documentos utilizados.	Análise teórica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seção está dividida em três partes e consiste em apresentar os resultados deste trabalho. Os dados foram obtidos por meio das notas de campo, entrevistas e documentos, a fim de compreender como foi o processo de criação e implementação do setor de “Pós-compra” na Universidade pesquisada. Assim, na primeira parte, será narrado o processo de criação e implementação do setor para compreender quando e como surgiu a necessidade de criação do mesmo, quais foram os atores participantes e as principais mudanças geradas. Na segunda parte, tem-se a narrativa do caso com foco em descrever as categorias do esquema teórico proposto para a análise da ocorrência da ação empreendedora no setor público (Figura 1). Por último, na terceira parte, a criação do setor será analisada a partir do referido esquema teórico.

#### **4.1 O Processo de Criação e Implementação do Setor de “Pós-compra”**

Até meados do ano de 2016, a Universidade pesquisada tinha muitos problemas em gerenciar o cumprimento das obrigações contratuais e legais por parte dos fornecedores e empresas contratadas. Apesar de todo o esforço e mobilização para realizar a compra de materiais e contratar os serviços demandados por toda a comunidade universitária, muitas vezes a instituição não era atendida pelos fornecedores.

Na prática, as empresas recebiam os pedidos de fornecimento de materiais ou prestação de serviços, porém, acabavam não cumprindo a obrigação de entregar os produtos ou realizar os serviços contratados. Ademais, era comum o fato de muitos fornecedores entregarem os materiais fora do prazo previsto ou diferente da especificação exigida em Edital. Todavia, esses problemas de não atendimento ou atendimento parcial por parte das empresas impactavam diretamente na qualidade dos serviços oferecidos pela Universidade, tendo em vista que a manutenção do trabalho administrativo e infraestrutura operacional, bem como as atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas pela instituição demandam um volume significativo de materiais, equipamentos, prestação de diferentes serviços e realização de obras.

Entretanto, a Universidade, por falta de condições estruturais, como número reduzido de servidores, não conseguia apurar, de maneira eficiente, os casos em que os fornecedores deixavam de cumprir alguma obrigação contratual ou legal. Dessa forma, a instituição alimentava uma espécie de “sensação de impunidade” junto às empresas e não conseguia resolver essa problemática do cumprimento das obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e fornecedores, a qual vinha se agravando com o crescimento e expansão institucional.

Com relação aos casos envolvendo materiais e equipamentos, a Universidade tinha um único servidor efetivo lotado na antiga Coordenadoria de Materiais e Patrimônio (Almoxarifado), atualmente Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP), que, entre outras atribuições, fazia contato com as empresas por telefone e solicitava a entrega dos materiais ou a substituição dos produtos entregues com alguma divergência, sem registrar nenhuma informação, ou seja, um procedimento informal. Geralmente, esse procedimento só era realizado quando algum requisitante ou departamento comunicava ao Almoxarifado que o seu material ainda não havia sido entregue. Em algumas situações, esse servidor do Almoxarifado solicitava à Diretoria de Gestão de Materiais (DGM) que enviasse, via postal, uma

Notificação oficial à empresa, pedindo a regularização da entrega dos produtos, pois à época, esse documento era assinado pela Diretora de Gestão de Materiais. A DGM tinha um servidor responsável pela elaboração e envio das Notificações oficiais por atraso na entrega dos produtos, entrega divergente da especificação do Edital e atraso na realização de serviços.

Quanto aos serviços esporádicos e não continuados (em que não há designação de um fiscal de contrato), o acompanhamento da realização dos mesmos era feito pelo próprio requisitante ou setor responsável. Assim, a Universidade só tomava conhecimento da não realização desses serviços comuns quando a DGM recebia algum comunicado do requisitante responsável. Já os contratos de serviços de obras, contratos de terceirização de mão de obra e demais serviços continuados eram gerenciados e fiscalizados, à época, por uma Coordenadoria específica, denominada Coordenadoria de Gestão de Contratos, a qual era vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (PROPLAG).

No que diz respeito à condução dos Processos Administrativos Sancionatórios instaurados pela Universidade para apurar os casos de descumprimento de obrigações contratuais e legais, anteriormente, os processos relacionados ao fornecimento de materiais e realização de serviços esporádicos e não continuados eram conduzidos por Comissões temporárias, normalmente presididas pelo servidor da DGM que, à época, também elaborava as Notificações oficiais. Os Processos Administrativos Sancionatórios relacionados aos contratos de serviços de obras também eram conduzidos por Comissões Processantes temporárias e esparsas, isto é, Comissões compostas por servidores lotados em diferentes departamentos e setores.

Os diferentes casos de descumprimento de obrigações contratuais e legais por parte dos fornecedores e empresas contratadas causavam muitos prejuízos para a Universidade. Além da perda de recursos orçamentários, influenciavam na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, comprometiam a execução do seu orçamento, aumentavam o quantitativo de Empenhos em aberto e de valores inscritos em Restos a Pagar, geravam retrabalho e custos com mão de obra.

Como se observa, as práticas de trabalho relacionadas à etapa final de todo o processo de compras e contratação da Universidade pesquisada não eram efetivas, pois não permitiam monitorar e controlar o cumprimento das obrigações contratuais e legais por parte das empresas contratadas. Não obstante, servidores lotados em diferentes setores administrativos da Universidade, ao perceberem que as práticas da instituição precisavam ser alteradas, começaram a se mobilizar para corrigir as falhas e sanar os problemas existentes. Assim, diante desse contexto marcado pela falta de eficiência, especialmente na realização das

cobranças e punição dos fornecedores que causavam problemas para a Universidade, é que surgiu, entre os anos de 2014 e 2015, a necessidade de criar o setor de “Pós-compra”.

Esses problemas de gestão, constatados pelos servidores da Universidade, foram levados ao conhecimento da alta direção da instituição, porém, apesar do consenso quanto à necessidade e demanda para a criação do setor, faltavam números para mostrar a real dimensão dos problemas e justificar a criação do mesmo. Diante disso, espontaneamente, dois servidores lotados na PROPLAG elaboraram, à época, um relatório demonstrando o quanto a instituição estava perdendo recursos orçamentários e apresentaram para a alta direção, a qual, após tomar conhecimento das perdas, ficou convencida da necessidade do setor, apoiou a ideia e solicitou que o mesmo fosse criado. O citado relatório influenciou, ainda, a distribuição das vagas de um concurso público para servidores técnico-administrativos que havia sido realizado pela Universidade em 2014, ou seja, em função desse relatório, algumas vagas foram destinadas para atender, exclusivamente, à criação do setor de “Pós-compra”.

Além disso, outros dois servidores da antiga Coordenadoria de Materiais e Patrimônio (Almoxarifado), atualmente DMP, visitaram uma Universidade pública situada no Estado do Rio Grande do Norte (RN) para entenderem o funcionamento de um novo sistema, denominado SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos), que a Universidade estava adotando naquele momento, em 2014. Na oportunidade, esses servidores constataram que a instituição visitada possuía um setor de “Pós-compra” já consolidado e bem estruturado e que este poderia ser utilizado como modelo para resolver os problemas da Universidade. Portanto, essa visita serviu para reforçar ainda mais a necessidade de criação do setor.

Em relação ao desenho do setor, durante a participação da primeira reunião realizada para discutir as atribuições, escopo de atuação e recursos necessários para o funcionamento do setor, observou-se, conforme a Nota de Campo - Reunião (R1), que a ideia inicial era resolver os problemas de fornecimento de materiais, especialmente relacionados à entrega de produtos fora da especificação, ao não fornecimento e entregas com atraso. Em um segundo momento, a proposta era resolver os problemas de contratos de obras, visto que muitas empresas contratadas atrasavam a execução das obras ou acabavam abandonando-as por falta de condições financeiras.



Alguns membros eram a favor do setor ficar responsável pelo acompanhamento de materiais e serviços já de início. Outros, no entanto, defenderam que o setor deveria aprender e ter conhecimento suficiente nos trabalhos que envolvem materiais p/ depois assumir os trabalhos de serviços e até mesmo obras e construções. Diversos argumentos foram apresentados até chegar a um consenso de que o modelo ideal seria 1º materiais e depois o restante, ampliando o escopo. (Nota de Campo - Reunião 1 (R1))

Outra preocupação observada durante a primeira reunião, exposta pela Pró-Reitora de Planejamento e Gestão à época, conforme a Nota de Campo - Reunião 1 (R1), era o fato de que a Universidade não estava eficiente na realização dos trabalhos de punição das empresas pela constatação do descumprimento de obrigações contratuais e legais.

Contudo, somente no final de 2015 é que o setor de “Pós-compra” começou a funcionar com 3 (três) colaboradores, todos do quadro permanente da instituição. Esses servidores técnico-administrativos, oriundos de vagas do concurso público realizado pela Universidade pesquisada em 2014, foram os responsáveis pela criação dos primeiros procedimentos e rotinas de trabalho do setor, os quais serviram de referência para a posterior elaboração do Manual de procedimentos do setor em 2018, conforme Doc. 2 utilizado nesta pesquisa.

No entanto, alguns trabalhos desenvolvidos anteriormente por outros servidores foram aproveitados, como é o caso do fluxograma de tramitação dos Processos Administrativos Sancionatórios no âmbito da instituição elaborado por um servidor da DGM. Durante a participação da primeira e quinta reunião, esta última realizada para tratar sobre o funcionamento dos Processos Administrativos Sancionatórios na Universidade, observou-se, conforme registro nas Notas de Campo - Reunião 1 (R1) e Reunião 5 (R5), que, após ser discutido nas duas reuniões, o fluxograma prévio foi adaptado à nova estrutura do setor. Na proposta inicial, seguindo o organograma da Universidade, a instância competente para decidir sobre os Processos Administrativos Sancionatórios seria o Reitor e a instância superior seria o Conselho Universitário (CUNI). Assim, todo o Processo Administrativo em que o fornecedor apresentasse recurso administrativo necessitaria da análise do CUNI, o qual, além de se reunir apenas uma vez por mês, tem uma pauta extensa. Isso inviabilizaria o cumprimento de prazos e prejudicaria o fluxo dos processos, uma vez que ficariam parados por muito tempo. Entretanto, o próprio servidor da DGM que desenvolveu o fluxograma, posteriormente, sugeriu que esses processos fossem analisados em primeira instância pela PROPLAG, por meio da figura do Pró-Reitor de Planejamento e Gestão, o qual, nos casos em que houvesse recurso administrativo, submeteria os processos a uma instância superior, que

seria o Reitor. Por fim, essa mudança foi aceita e trouxe mais celeridade à tramitação desses processos no âmbito da Universidade.

Os servidores técnico-administrativos que formaram a primeira equipe do “Pós-compra” também consultaram outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a fim de identificar se elas possuíam um setor semelhante e quais atividades o setor realizava, o que foi observado ainda durante a participação da primeira reunião, conforme registro na Nota de Campo - Reunião 1 (R1): *“os membros da DMP pesquisaram se existiam outras IFES com algum setor semelhante ao Pós-compra que está sendo desenhado. Um levantamento foi realizado por meio da internet em contato com outras IFES.”* A maioria das IFES consultadas tinha procedimentos de monitoramento e controle das obrigações contratuais e legais por parte das empresas contratadas, mas não tinha um setor exclusivo para realizar esse tipo de trabalho. Esses estudos, porém, serviram como parâmetro para a criação dos procedimentos e estruturação do setor na Universidade pesquisada. Além da cooperação dessas IFES, outros servidores públicos e setores da instituição contribuíram, de maneira recorrente, para o aperfeiçoamento das atividades e serviços prestados pelo setor de “Pós-compra”.

O setor de “Pós-compra” está diretamente subordinado à DMP, a qual, por sua vez, está subordinada à PROPLAG da instituição. Em outubro de 2017, quando o Regimento Interno da DMP (Doc. 1) foi aprovado, a finalidade e as competências do setor foram definidas. Ademais, com a criação do Regimento, o setor de “Pós-compra” passou a ser denominado Coordenadoria de Pós-Aquisição de Materiais e Serviços. Todavia, observou-se, durante a participação da quarta reunião, que, antes de ser aprovado, esse Regimento foi discutido e revisado coletivamente, de acordo com registro na Nota de Campo - Reunião 4 (R4): *“Revisão do Regimento da Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP) p/ elaboração das competências e atribuições do Pós-compra.”* É finalidade da Coordenadoria de Pós-Aquisição de Materiais e Serviços (“Pós-compra”), segundo o Art. 12, Seção V, do citado Regimento (Doc. 1):

Zelar pelo cumprimento das normas que regem os contratos administrativos especificamente no que tange à adequação por parte dos fornecedores aos preceitos legais orientadores da Administração Pública, utilizando-se para tanto dos aparatos fiscalizatórios e sancionatórios disponíveis, a fim de que sejam ofertados à comunidade universitária materiais e serviços de qualidade. (Doc. 1 - Regimento Interno da DMP)

Assim, a finalidade do trabalho desenvolvido pelo setor de “Pós-compra” passou a ser atender, adequadamente, às necessidades de toda a comunidade universitária e aos interesses

da instituição. Atualmente, o setor é composto por 5 (cinco) colaboradores, sendo 4 (quatro) servidores do quadro efetivo da instituição e 1 (um) funcionário contratado. Com relação à estrutura organizacional interna, o setor está dividido em duas áreas: área de Secretaria e área de Processo Administrativo Sancionatório (PAS). No entanto, ambas as áreas trabalham de forma integrada e inter-relacionada.

Dentro da área de Secretaria, atualmente são realizadas as seguintes atividades que constam do Manual de procedimentos do setor elaborado em 2018 (Doc. 2) e do Fluxograma de atividades e processos (Doc. 4) utilizado neste trabalho: *i*) envio das Notas de Empenho aos fornecedores; *ii*) acompanhamento e monitoramento do prazo de entrega das mercadorias; *iii*) notificação de empresas por atraso na entrega das mercadorias; *iv*) notificação de empresas por atraso na realização de serviços comuns; *v*) análise dos pedidos de prorrogação do prazo de entrega; *vi*) análise dos pedidos de substituição de marca/modelo; *vii*) emissão de Atestados de Capacidade Técnica; *viii*) intermediação para solicitação de garantia técnica de equipamentos; e *ix*) atendimento ao público interno (comunidade universitária no geral) e externo (fornecedores) da instituição por telefone, correspondência eletrônica e em balcão.

Já no âmbito da área de PAS, existe uma Comissão Processante Permanente, instituída pela Portaria PROPLAG nº 130, de 10 de setembro de 2018 (Doc. 3), composta por 3 (três) servidores efetivos, que recebe as comunicações de irregularidades relacionadas à execução dos contratos de obras, realização de serviços e fornecimento de materiais e verifica se existem indícios de autoria e materialidade suficientes para a instauração de PAS. Ademais, esta Comissão Permanente é responsável por conduzir os Processos Administrativos Sancionatórios instaurados pela Universidade, através da Autoridade Competente (Pró-Reitor de Planejamento e Gestão), a fim de apurar o descumprimento de obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e empresas contratadas.

Portanto, por meio da inserção na rotina diária de funcionamento do setor, desde o início da sua concepção, e da participação ativa no processo de criação e implementação do mesmo, observou-se que o setor de “Pós-compra” na Universidade pesquisada é o resultado de um trabalho coletivo, em que a participação de diferentes servidores e departamentos da instituição (DMP, Almoxarifado, DCONT, DGM, PROPLAG) e a cooperação de outras IFES, conforme registro nas Notas de Campo - Reunião 1 (R1), Reunião 2 (R2), Reunião 3 (R3), Reunião 4 (R4), Reunião 5 (R5), Reunião 6 (R6) e Reunião 7 (R7), influenciaram, de modo positivo, nas mudanças implementadas pela Universidade e na minimização dos problemas relacionados ao gerenciamento do cumprimento das obrigações contratuais e legais por parte dos fornecedores e empresas contratadas.

## 4.2 O Setor de “Pós-compra” na Perspectiva das Ações Empreendedoras

Historicamente, a Universidade tinha muitos problemas decorrentes de fornecedores que venciam as licitações e não cumpriam todas as obrigações contratuais e legais. Na prática, a instituição realizava diferentes licitações com o objetivo de adquirir materiais e serviços necessários tanto para a manutenção do seu funcionamento operacional e administrativo, como para a execução de atividades voltadas ao ensino, pesquisa e extensão. Contudo, era comum o fato de muitas empresas contratadas realizarem a entrega dos materiais fora do prazo previsto ou entregarem o produto com a especificação divergente do Edital. Além disso, em alguns casos, os fornecedores não entregavam os materiais e em outros, realizavam os serviços solicitados de maneira inadequada (com baixa qualidade) ou deixavam de prestá-los, conforme constatado nos relatos a seguir:

A criação do setor veio de uma demanda da Diretoria de Materiais e Patrimônio que na época era Coordenadoria ainda. Era uma demanda, a princípio, interna aqui, mas que refletia também no setor de Contabilidade e que a gente tinha mais no início não era muito a questão de atraso na entrega, mas a questão de entregas erradas. Você tinha uma grande quantidade de fornecedor que entregava o material fora da especificação. (E1)

A Universidade conseguia aquele recurso e depois no final das contas, não conseguia executar por conta de fornecedor meio que “canelado” mesmo né (...) que não entrega né (...) porque o cara entra na licitação, ele lê, sabe quais são as condições de entrega, qual que é o material, e depois ele fica alegando um monte de coisas *pra* não entregar, não cumprir. (E2)

A Universidade tinha muitos problemas de licitantes que não entregavam ou entregavam produto fora da especificação. E esse licitante simplesmente não entregava, a Universidade não pagava, mas vinha uma nova licitação e ele entrava de novo. (E8)

O mesmo também acontecia com os serviços de obras, em que muitas empresas contratadas atrasavam a execução das obras ou acabavam abandonando-as por não terem condições econômico-financeiras para continuar a realização dos serviços e cumprir o contrato:

A gente começou a ter vários processos por causa de empresa, *pra* gente poder penalizar, obra parada, empresa que quebrou. (E3)

As Comissões de Fiscalização puderam ser mais cobradas pela gestão para que elas de fato fiscalizassem e ao fiscalizarem, começaram a levantar mais necessidade de processos ai contra as empresas que não estavam cumprindo os contratos, incluindo obras, mas não só, também todos os outros serviços, entendeu? (E8)

Acontece que, a não entrega dos materiais solicitados ou a entrega fora do prazo previsto, por exemplo, causavam muitas perdas de recursos orçamentários para a Universidade, pois quando os fornecedores não entregavam os produtos dentro do prazo, os valores dos Empenhos correspondentes tinham que ser inscritos em Restos a Pagar, caso a obrigação (entrega do material ou prestação do serviço) não fosse cumprida dentro do ano vigente. Assim, estes valores (recursos) que eram inscritos em Restos a Pagar não podiam ser empenhados novamente.

Muitas das vezes as empresas não entregavam e como o Empenho é inscrito em Restos a Pagar, a gente perdia esse recurso porque não tinha como empenhar novamente esse recurso. (E1)

(...) do tanto que nós estávamos perdendo em Restos a Pagar. Então, se fizesse uma análise, o que nós estávamos perdendo em Restos a Pagar, se pagava os terceirizados do “Pós-compra” ou pessoas (...) de 5 a 6 e ainda sobrava um dinheiro enorme, era coisa de milhões. (E5)

(...) não existia uma sistemática que monitorava os Empenhos que eram feitos (...) e se numa sistemática de constatar se a obrigação ela foi cumprida ou não (...) não só o não receber, mas o receber e com algum problema, com alguma não conformidade. Qual que era a consequência disso? Empenhos inscritos em Restos a Pagar, montantes exorbitantes de recursos orçamentários inscritos em Restos a Pagar. (E6)

(...) tinha outra questão que era a quantidade de Empenhos que eram cancelados, perdendo orçamento justamente porque eram licitações de final de ano (...) virava em Restos a Pagar, não tinha como empenhar *pra* outro ano e perdia aquele orçamento. A gente perdia 600 mil reais em uma virada de ano, de orçamento (...) tudo de não entrega, essas coisas. (E8)

Além da perda de recursos orçamentários, decorrente do não cumprimento das obrigações por parte das empresas contratadas, quando elas deixavam de entregar algum produto ou realizar alguma obra ou serviço solicitado pela comunidade universitária, a instituição tinha que fazer um novo processo licitatório, gerando, por conseguinte, retrabalho e custos com mão de obra que poderiam estar sendo destinados a outras atividades e serviços.

A partir do momento que você tem todo aquele trabalho e no final, que o objetivo seria a aquisição de um item *pra* suprir uma necessidade não é feita, a partir desse momento você perdeu todo aquele trabalho que teve. (E4)

(...) a gente tendo perdas e essas perdas não necessariamente é dinheiro no lixo (...) é o que to falando *pra* você, é uma devolução de orçamento. Outra: retrabalho. Isso daí é quase que dinheiro no lixo, porque uma pessoa da DGM tendo que licitar de novo a mesma coisa, todo o processo licitatório, é custo de mão de obra que poderia estar sendo gasto em outra coisa *pra* ter serviços melhores dentro da comunidade. (E8)

Como se observa nos relatos dos entrevistados, os diferentes casos de descumprimento de obrigações contratuais e legais por parte dos fornecedores e empresas contratadas, a saber: entregar o material fora do prazo previsto ou divergente da especificação do Edital, deixar de entregar os produtos ou prestar os serviços solicitados, realizar os serviços de maneira inadequada, atrasar a execução das obras ou abandoná-las, causavam **tensões no contexto organizacional**, pois eram situações que provocavam a perda de recursos orçamentários, comprometiam a execução do orçamento da instituição, elevavam o quantitativo de Empenhos em aberto e de valores inscritos em Restos a Pagar, geravam retrabalho e custos com mão de obra, estes últimos derivados da realização de novos processos licitatórios.

Não obstante, por falta de condições estruturais, a Universidade não conseguia cumprir, de maneira eficiente, o rito de um processo administrativo para apurar os casos em que os fornecedores deixavam de cumprir suas obrigações contratuais e legais. Em razão dessa ineficiência, a instituição mantinha uma espécie de “sensação de impunidade” junto aos seus fornecedores. Esta é a percepção de muitos atores que participaram da criação do setor de “Pós-compra”, como se observa nas falas abaixo:

(...) a gente tinha muita dificuldade, tinha muitos problemas nesse sentido mesmo de estruturar, faltava servidores, entendeu? (E2)

(...) por anos a Universidade, por questões de recursos humanos mesmo, por falta de servidores, não conseguiu estruturar esse núcleo *pra* (...) realmente dar de forma efetiva respostas a essas demandas (...) isso criava uma sensação, uma cultura de impunidade. (E4)

(...) quando a gente não fazia não é porque a gente não queria, é porque a gente não tinha condições e lutamos para ter condições. (E6)

E isso não era feito por questão até de capacidade da equipe instalada, não tinha força de trabalho suficiente. (E8)

A partir da criação do setor de “Pós-compra”, a tarefa de conduzir os Processos Administrativos Sancionatórios instaurados pela Universidade, no âmbito das licitações e contratos, ficou centralizada em uma Comissão Processante Permanente, designada pela Portaria PROPLAG nº 130, de 10 de setembro de 2018 (Doc. 3), composta por 3 (três) servidores lotados no próprio setor. No entanto, antes da existência do setor, ou seja, pela **lógica institucional** anterior, a função de conduzir esses processos, seguindo o rito processual devido, bem como as normas estabelecidas pela Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, a qual regula o Processo Administrativo no âmbito da Administração Pública Federal (BRASIL, 1999), ficava a cargo de Comissões Processantes temporárias e esparsas constituídas para este fim, nas quais geralmente havia a participação do servidor lotado na Diretoria de Gestão de Materiais (DGM), o qual, à época, também elaborava e enviava às empresas as Notificações oficiais por atraso na entrega dos produtos, entrega divergente da especificação do Edital e atraso na realização de serviços.

Essas punições elas já existiam, mas eram nomeadas Comissões *pra* cada problema e essas Comissões eram esparsas né (...) cada um de um local e elas ficavam muito espalhadas e não tinha um fomento de conhecimento, não tinha uma geração de conhecimento sobre isso, porque ai cada vez que se montava uma Comissão, aquela Comissão tinha que começar do zero, porque ninguém sabia como que fazia os procedimentos. (E1)

(...) a gente não instruía o processo, ficava com a DGM, e ai na DGM, uma pessoa só *pra* fazer tudo, era complicado. (E2)

(...) esse tipo de serviço que não era o continuado, quem resolvia era a DGM com a única pessoa que trabalhava com isso lá, que foi o E4. Com relação a materiais, tudo era recebido pelo Almojarifado e quando tinha algum problema maior, eles levavam *pra* esta pessoa sozinha lá na DGM, que veio a ser o E4 (...) levava *pra* ele lá e era ele que pedia punição. (E8)

A Universidade também tinha um servidor lotado no setor de Almojarifado que entrava em contato com os fornecedores, usualmente através de contato telefônico, para que estes realizassem a entrega dos materiais que já estavam em atraso ou que substituíssem os produtos entregues com a especificação divergente ou com algum tipo de problema. No entanto, esta prática não era efetiva.

Um servidor que ele ficava meio que por conta de cobrar as empresas e tudo (...) ele também começou a cobrar empresas atrasadas mais por demanda, tipo assim, algum setor falava: a meu material tá demorando muito! Ai fazia uma Notificação meio que informal, ligava para a empresa e fazia um controle rústico disso. O setor de Almoxarifado fazia o contato informal com o fornecedor pedindo a entrega ou pedindo a regularização de materiais que tinham sido entregues em desconformidade. (E1)

(...) eu fazia cobrança por telefone para as empresas, entendeu? Tipo assim, a empresa não entregava o material ou entregava o material divergente né (...) ai a gente fazia por telefone (...) é uma das minhas funções era essa, eu pegava e telefonava para as empresas e aquilo você ficava só na questão da cobrança né. (E2)

O setor de Almoxarifado realizava essa cobrança inicial e informal junto aos fornecedores. Por outro lado, em alguns casos, o Almoxarifado solicitava ao servidor (E4), lotado na Diretoria de Gestão de Materiais (DGM), a Notificação oficial da empresa pelo descumprimento das obrigações contratuais e legais, consubstanciadas no não fornecimento dos materiais ou na entrega com atraso ou divergente da especificação prevista no Edital.

(...) a gente fazia isso, a gente cobrava primeiro por telefone, depois a gente encaminhava *pra* ele (E4) fazer a Notificação. Era a Notificação oficial enviada pelos Correios, assinada pela diretora da DGM. (E2)

(...) o Almoxarifado fazia também por telefone, cobrava, mas assim, a grande parte da formalização era feita pela DGM. (E3)

(...) fiquei tanto responsável pelo cadastramento do SICAF quanto a parte de Notificação de empresas e (...) junto com o Almoxarifado, no sentido legal, responsável por notificar as empresas. Notificações por atraso de entrega, por não entrega de material, material entregue em desconformidade e tudo relacionado a esse tipo de trabalho. (E4)

Com relação aos prazos, o cara simplesmente não entregou, o Almoxarifado aqui só reclamava quando ele era o demandante. Olha, eu pedi caneta e não chegou! Aí ele reclamava, falava: oh, não chegou! Aí o E4 ia notificar a empresa lá (...) mas porque o Almoxarifado estava esperando, o povo pedindo caneta e não chegou caneta. Ai tinha que reclamar. (E8)

Outra **tensão** relatada pelos entrevistados, é que a cobrança dos fornecedores só acontecia mediante provocação dos setores requisitantes. Dessa forma, normalmente, o Almoxarifado só realizava a cobrança das empresas contratadas quando havia alguma reclamação ou questionamento, por parte dos requisitantes responsáveis, devido ao atraso na entrega dos materiais ou não realização dos serviços solicitados. Era uma ação reativa da Universidade que causava desconforto e incomodava alguns servidores da instituição.



Aquela pessoa que tinha solicitado a compra falava: poxa! O meu material não foi entregue? Ai eu ia lá e cobrava a empresa, mas sempre por telefone. (E2)

Todos os problemas de não aquisição de materiais eram reportados *pra* mim e isso gerava um desgaste na comunidade porque a gente não tinha núcleo estruturado e atendia muito pouco a comunidade. (E4)

Era muito desconfortável a gente admitir que a nossa ação era reativa. Nós reagíamos a provocações, entende? Então, quando o requisitante apontava que ele requisitou algo, ele sabia que esse algo passou por um processo de licitação, que existia um Empenho e ele tinha uma expectativa de receber e ele não recebia. Quando ele manifestava, então, diante desta provocação, a gente agia, né (...) não só o não receber, mas o receber e com algum problema, com alguma não conformidade, né (...) e isso incomodava muito porque a gente sabia, tacitamente, que outras situações (...) que sem a provocação, essa situação existia e não era comunicada (...) não conseguia ter proatividade. (E6)

A falta de monitoramento da entrega dos materiais licitados para atender às demandas dos diferentes setores e departamentos da Universidade também era uma **tensão institucional**. Faltava, portanto, um controle efetivo sobre as entregas dos materiais empenhados, ou seja, muitas vezes a instituição não sabia informar se estes materiais tinham sido entregues pelos fornecedores.

(...) a gente não tinha informação de nada, ficava vago, ai você não sabia se a pessoa tinha recebido o material ou não, se a empresa tinha entregue ou não, quais as empresas que a gente poderia penalizar (...) não tinha um controle né (...) tinha preocupação de empenhar, mas não tinha a preocupação de saber o que foi empenhado, se a entrega foi efetivada, não tinha nada disso, não tinha um controle. (E5)

Essa etapa final ela era um hiato, aquilo que eu expliquei, a gente não monitorava a efetividade, então de que adianta a gente ter todo esse movimento de identificar necessidade, de ter concepção, se eu não monitoro a efetividade? Se eu não monitoro se aquilo realmente chegou, né. (E6)

A falta de monitoramento e controle acerca da entrega dos materiais licitados pela Universidade começou a inquietar e incomodar alguns servidores da instituição, levando-os a agirem de um modo diferente, os quais passaram a se mobilizar para que esta situação de **tensão** fosse solucionada.

Foi isso mesmo, a gente na época *tava* engajado em tentar melhorar a estrutura de trabalho, melhorar os resultados que a gente tinha. (E2)

E considero que é uma contribuição muito conjunta com o E1, que é a gente se mover em função desse incômodo. (E6)

Desde o começo era muito nítido *pra* nós que uma etapa não estava sendo cumprida e que a gente precisava viabilizar o que fosse necessário para cumprir essa etapa, e aí então a gente foi estudar né (...) E aí a gente foi criar os mecanismos do monitoramento né (...) o operacional, monitorar. (E6)

No entanto, depois de estruturado, o envio das Notificações por atraso na entrega dos materiais, não fornecimento, entrega divergente da especificação prevista no Edital ou atraso na realização de serviços, passou a ser um procedimento realizado pelo setor de “Pós-compra”, conforme consta do Doc. 2 (Manual de procedimentos do setor de “Pós-compra” elaborado em 2018) e Doc. 4 (Fluxograma das atividades e processos realizados pelo setor de “Pós-compra”) utilizados nesta pesquisa. Com isso, além de serem oficiais, essas Notificações passaram a subsidiar a instauração de Processos Administrativos Sancionatórios na Universidade. Ademais, essa cobrança dos fornecedores, por meio do envio de Notificações formais, deixou de ser uma prática reativa da instituição, tendo em vista que, com os trabalhos desenvolvidos pelo setor de “Pós-compra”, quando os fornecedores atrasam a entrega dos materiais, eles são prontamente notificados para o cumprimento da obrigação de fornecimento dos materiais empenhados.

Quanto aos contratos de serviços de obras, contratos de terceirização de mão de obra e outros serviços continuados, existia uma Coordenadoria dentro da Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (PROPLAG) responsável por gerenciar estes contratos e acompanhar o trabalho de fiscalização. Entretanto, no ano de 2013, como a Universidade licitou muitas obras, houve um grande aumento do número de contratos e, por conseguinte, do trabalho da citada Coordenadoria, a qual começou a ter problemas com a prática da fiscalização dos contratos e não tinha a quem recorrer para ajudar a solucionar tais problemas.

Com relação aos contratos de obras, nós tínhamos um setor lá, que era uma Coordenadoria de gestão de contratos na PROPLAG. Então, celebrou, essa Coordenadoria ficava acompanhando o trabalho de fiscalização, deu problema era a gestão de contratos. Serviços de mão de obra, terceirização de mão de obra ou algum serviço maior, esses serviços também acabavam indo lá *pra* gestão de contratos (...) toda essa questão de contratos grandes e de obras, quem cuidava do “Pós-compra” era o setor de Coordenadoria de Gestão de Contratos dentro da PROPLAG. (E8)

(...) nós contratamos muitas obras em 2012 e 2013, porque 2013 tem que completar o que não tinha feito em 2012. Então, licitamos muitas obras (...) então uma quantidade de contratos de obras muito grande (...) aumentou muito a quantidade de contratos. (E8)

Quando a gente era fiscal de contrato, quando começou ter um volume muito grande de obras, a gente não conseguia notificar (...) é todo aquele tramite que você conhece. A gente via que a gente instruía o Termo de Referência para a licitação, a licitação ocorria na DGM, depois voltava o contrato *pra* gente fiscalizar e aí a gente tinha problemas com a fiscalização de contratos e não tinha a quem recorrer. (E7)

Em alguns casos, a Coordenadoria de Gestão de Contratos, citada anteriormente, auxiliava a Diretoria de Gestão de Materiais (DGM) na realização dos processos licitatórios, além de assinar, conduzir e fiscalizar os contratos que eram celebrados, porém, não havia uma continuação, ou seja, tinha um lapso neste processo.

A gente fazia o levantamento de demanda, a gente fazia todo o PAR licitatório, a gente auxiliava na licitação, porque muitas vezes a gente foi *pra* DGM e sentou lá *pra* fazer junto, a gente assinava o contrato, conduzia o contrato, fiscalizava, só que não tinha a continuação (...) tinha esse lapso, não havia um setor *pra* continuar. (E7)

Já com relação aos serviços comuns e esporádicos, os quais tinham uma demanda relativamente menor, não existia uma Comissão específica para acompanhar e fiscalizar a realização dos mesmos. Todavia, como são serviços em que não há a designação de um fiscal de contrato e a ordem de serviço parte do setor ou servidor requisitante, na prática, o acompanhamento da realização desses serviços ainda continua sendo feito pelo próprio setor ou servidor requisitante.

Contratos menores, prestação de serviços esporádicos que não eram continuados né (...) os serviços esporádicos praticamente não existiam. Na verdade, o setor que contratou, que pediu o serviço, via se *tava* tudo bem e às vezes reclamava ou não e quando reclamava, talvez a gestão de contratos fosse fazer o processo, entendeu? Esse tipo de serviço que não era o continuado, quem resolvia era a DGM com a única pessoa que trabalhava com isso lá, que foi o E4. (E8)

Não obstante, atualmente, tanto as denúncias de irregularidades na execução dos contratos de obras oriundas das Comissões de Fiscalização dos respectivos contratos, como as denúncias de irregularidades na realização de serviços simples e esporádicos, provenientes das unidades ou servidores requisitantes, são recebidas pelo setor de “Pós-compra” que, por

meio da Comissão Processante Permanente, designada pela Portaria PROPLAG nº 130, de 10 de setembro de 2018 (Doc. 3), avalia a denúncia e se manifesta no sentido de sugerir à Autoridade Competente, atualmente o Pró-Reitor de Planejamento e Gestão, a instauração de Processo Administrativo Sancionatório ou o arquivamento da comunicação de irregularidade.

Como se observa, antes do setor de “Pós-compra”, a Universidade tinha falhas no sentido de não monitorar e controlar, eficientemente, o cumprimento das obrigações contratuais e legais por parte das empresas contratadas, demonstrando que os métodos de trabalho de “Pós-compra” da instituição não estavam efetivos. Não obstante, os servidores começaram a perceber que as práticas da instituição precisavam ser alteradas pelo fato de existirem falhas procedimentais.

A gente já havia detectado que existiam falhas procedimentais (...) tendo em vista várias reclamações que havia pela falta de efetividade na cobrança e na punição dessas empresas. (E4)

Não estava eficiente, nem suficiente, ela não *tava* atendendo a necessidade mínima. (E8)

A falta de eficiência da Universidade na cobrança e punição das empresas inadimplentes dava margem para a prática de outras infrações contratuais, cujos prejuízos resultantes poderiam atingir não somente a manutenção da infraestrutura institucional, como as atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. Todavia, o “Pós-compra” ainda não era visto, pela administração da Universidade, como uma área estratégica e importante para o desenvolvimento da instituição.

(...) a gente como gestão estava em débito com a comunidade porque muito material que era necessário, é necessário *pro* bom funcionamento, tanto de cursos, como de infraestrutura, quando nós não fazíamos cumprir esses procedimentos, dávamos margem às empresas para que elas incorressem no mesmo erro. (E4)

A administração não tinha um visão como sendo uma área sensível e estratégica *pro* desenvolvimento institucional, esse é o meu ponto de vista. (E4)

Eu considero até que a gestão da Universidade deixava muito a desejar em termos de gestão profissional, certo? Era uma gestão que veio de uma escola pequena, a escola cresceu e virou uma Universidade e a gestão não foi adaptada à esse crescimento, certo? Ela começou a ser adaptada nessa gestão 2012/2016. (E8)

Havia, entretanto, um consenso com relação à necessidade de criar um setor específico para melhorar as práticas de monitoramento e controle do cumprimento das obrigações contratuais e legais, por parte das empresas contratadas, e resolver as **tensões**.

(...) precisava de um pessoal que controlasse isso, que esse pessoal acionasse os fornecedores para que os fornecedores entregassem dentro do prazo e evitar que os Empenhos fossem inscritos em Restos a Pagar. (E1)

(...) necessidade mesmo de cobrar das empresas a entrega do material e também de sanar as entregas divergentes, fora da especificação, faltando. (E2)

Da ideia e da necessidade, não teve não, não teve resistência não (...) era comum, todo mundo sabia que precisava disso. A gente sabia que a gente precisa melhorar mesmo, que precisava ter alguém dedicado a isso. (E2)

Não, eu acho que foi uma necessidade não só contábil, mas da instituição como tudo, porque a gente *tava* perdido nos dados. (E5)

Apesar do consenso quanto à necessidade e demanda para a criação do setor de “Pós-compra”, principalmente em função das **situações de tensões no contexto organizacional**, faltavam números para mostrar a real necessidade do setor e justificar a sua criação. No entanto, dois servidores, que à época estavam lotados na Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (PROPLAG), resolveram desenvolver um trabalho de levantamento de dados que culminou em um relatório contendo informações referentes a valores empenhados, valores inscritos em Restos a Pagar e quantitativo de Empenhos cancelados, a fim de demonstrar o quanto a Universidade estava perdendo em termos de recursos orçamentários. Este relatório foi apresentado à alta direção da Universidade e utilizado como argumento para justificar a criação do setor, ou seja, foi uma **oportunidade** para reforçar a necessidade do setor, romper com as práticas instituídas que não eram eficientes e aprimorar a situação do monitoramento e controle do cumprimento das obrigações contratuais e legais por parte das empresas contratadas.

Mas tinha uma demanda também antes, a própria comunidade já *tava* pedindo, só que ninguém ainda (...) acho que faltava era só mostrar o quanto isso seria (...) esquecendo até o lado do recebimento, já mostrando em dados financeiros mesmo. (E5)

Quando a gente tomou conhecimento da questão de Restos a Pagar, é que a gente começou a falar com a gestão que necessitava do setor porque senão ia ficar insustentável. (E7)

A gente não conseguia, nesse momento, criar especificamente um setor *pra* isso porque a gente não tinha números palpáveis *pra* poder fazer isso. E justamente foi o E5 e E7 que fizeram o levantamento, realmente o quantitativo de valores, de Empenhos que a gente *tava* perdendo por causa desses cancelamentos e isso foi um argumento suficiente *pra* convencer o Reitor de que havia a necessidade de criar um setor específico *pra* isso. (E8)

Como se observa, a alta direção da Universidade apoiou a ideia de criar o setor e percebeu a necessidade do mesmo quando tomou conhecimento, por meio do relatório supracitado, da problemática (tensão) de Restos a Pagar que estava incomodando e preocupando os servidores da instituição.

Foi o dia que eu apresentei o relatório lá e mostramos *pro* Reitor (...) tinha os valores que a gente *tava* empenhando (...) então, não só de Restos a Pagar, mas tinha até do ano, de empresas que não entrega nada e o tanto de recurso que a gente *tava* perdendo. Eu lembro certinho que *tava* numa reunião lá e o professor (...) foi quando iríamos distribuir vagas de concurso *pro* pessoal, aí nós chegamos, apresentamos o relatório *pro* Reitor e ele mudou toda a estratégia *pra* poder criar o “Pós-compra”, *pra* alocar o pessoal. (E5)

(...) eu acho que o chave mesmo foi mostrar *pra* direção o quanto nós estávamos perdendo. (E5)

(...) eu te falo, que só com a questão dessa problemática do Restos a Pagar é que, de fato, a gestão, a alta direção comprou a ideia. A gente já tinha levado, já tinha explicitado isso, mas aí com o Restos a Pagar é que viu a necessidade. (E7)

O setor de “Pós-compra”, além de satisfazer as demandas da comunidade universitária e reduzir a perda de recursos orçamentários, poderia mudar a visão que os fornecedores tinham da Universidade com relação à falta de eficiência na cobrança e punição das empresas. Nesse sentido, na interpretação do E4, a criação do setor seria uma **oportunidade** para acabar com a “sensação de impunidade” por parte dos fornecedores da Universidade, bem como reeducá-los, o que, inclusive, é uma das finalidades das sanções administrativas em licitações e contratos públicos.

(...) criava uma sensação, uma cultura de impunidade (...) com vistas à política externa, a Universidade sendo mais rigorosa, até nos procedimentos, as empresas se conscientizariam em que se ela não entregasse o material de acordo com o que ela propôs na licitação, ela seria responsabilizada por isso e (...) eu acho que do ponto de vista estratégico, seria nesse sentido (...) seria no sentido de o público interno estar satisfeito com a resposta às suas demandas e, ao mesmo tempo, a gente reeducar os nossos fornecedores. (E4)

A Universidade já tinha, portanto, identificado a necessidade de criar o setor de “Pós-compra”, mas não sabia como estruturá-lo e qual seria o nome mais apropriado. Não obstante, uma visita feita à outra Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), localizada no Estado do Rio Grande do Norte (RN), a qual já tinha um setor estruturado, serviu como parâmetro para a Universidade pesquisada estruturar e definir o nome do setor que estava criando. Ademais, o E4 comenta que, ao estudar sobre a criação do setor, pesquisou outras instituições, inclusive de ensino, que já tinham um setor consolidado, para nortear a proposta de criação e estruturação do setor. Os primeiros servidores que começaram a trabalhar no setor de “Pós-compra” também entraram em contato com outras IFES para identificar se estas possuíam um setor semelhante e como este funcionava, conforme registro na Nota de Campo - Reunião 1 (R1): *“os membros da DMP pesquisaram se existiam outras IFES com algum setor semelhante ao Pós-compra que está sendo desenhado”*.

Lá dentro da Diretoria de Almoxarifado e Patrimônio da Universidade [visitada] eles tinham um setor de “Pós-compra” que fazia essa parte do contato com o fornecedor. Então a gente identificou que isso era uma prática muito interessante né. (E1)

A gente já tinha identificado o problema, a gente já tinha identificado a necessidade, aí quando a gente foi lá visitar a gente viu que lá eles tinham essa questão estruturada, então melhorou a discussão (...) a gente já tinha a necessidade, a gente não entendia nome, como por exemplo, “Pós-compra”, o nome do setor. (E2)

(...) eu procurei por base instituições preferencialmente de ensino, já consolidadas e cujo esse setor já estava amadurecido e funcionando há vários anos, aí serviu muito como parâmetro *pra* que norteasse a criação do nosso setor. Os processos da AGU que também eles têm um setor realmente solidificado e todos os procedimentos e normas que eles utilizam também serviram como parâmetro *pra* que a gente fizesse as adequações *pros* nossos processos. (E4)

Ao mesmo tempo, a criação do setor de “Pós-compra” estava relacionada a uma necessidade de atender à legislação de forma mais efetiva, tendo em vista que a Universidade, por falta de condições estruturais, não era eficiente na condução dos Processos Administrativos Sancionatórios que poderiam resultar na punição das empresas pela constatação de algum descumprimento obrigacional durante a fase licitatória e de execução contratual, conforme previsto nos principais diplomas que regem as licitações, a saber: Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993) e Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002). Nesse caso, também é

possível observar como o **contexto externo**, por meio das estruturas legais (legislação), influenciou no processo de criação e implementação do setor.

A criação de fato foi uma demanda da Universidade ao longo do tempo, só que ao começar a debruçar sobre esse assunto e estudar, a gente começou a identificar a necessidade legal desse setor. (E1)

(...) a gente constatou que o que nos fazíamos não era o suficiente e até mesmo com as mudanças da legislação, que é muito dinâmica, a gente sentiu a necessidade de se adequar aos novos procedimentos, às novas leis e às novas normas. (E4)

Na literalidade legal, nós temos que instruir Processo Administrativo Sancionatório para todas as situações de não atendimento, né (...) e é muito difícil com todo o rito que precisa ser cumprido né. É muito difícil e nós somos controlados né, fiscalizados pelos órgãos de controle. (E6)

No entanto, a criação do setor de “Pós-compra” não foi uma imposição legal, mas uma ação da Universidade, por meio dos servidores de diferentes setores administrativos da instituição. Alguns servidores entrevistados relataram que a necessidade legal de sancionar as empresas pelo descumprimento de alguma obrigação contratual existe, independentemente se o órgão público tem ou não um setor específico para realizar esse tipo de trabalho. Isso demonstra que a criação do setor de “Pós-compra” foi uma ação da instituição para, de certa maneira, atender a legislação de forma mais eficiente.

(...) não foi imposição de lei. Na verdade, eu acho que foi mais uma iniciativa da Universidade ou dos servidores envolvidos nessa questão da necessidade mesmo de ser mais eficiente, de ter compras mais eficientes né, porque a gente comprava, aliás a gente até comprava, mas a gente não recebia né, não tava sendo eficiente. (E2)

Na realidade, existe a legalidade dos procedimentos que você tem que cumprir, caso a empresa não cumpra com o que foi acordado, isso é fato. Existe a legalidade, agora a forma como que você faz isso, a lei não impõe se é na PROPLAG, se é em outro lugar. A criação do “Pós-compra” lá foi uma iniciativa de gestão, não uma imposição (...) de certa forma foi *pra* atender uma legislação, mas não que seria lá. (E3)

(...) imposição legal é, por exemplo, uma determinação do Tribunal de Contas. Especificamente, nunca houve, que eu tenha conhecimento, tá? Nunca houve, então eu entendo que foi uma iniciativa da própria Universidade. (E7)

Destarte, o setor de “Pós-compra” surgiu de uma **ação coletiva** dos próprios servidores lotados em diferentes setores (DMP, Almoxarifado, DCONT, DGM, PROPLAG) e



níveis hierárquicos da Universidade, cada qual, a partir da sua história pessoal, experiências de vida, valores éticos e hábitos positivos, contribuiu da sua maneira para que o setor fosse criado e implementado. Entretanto, é possível notar que alguns atores tiveram uma atuação determinante dentro do processo de criação do setor.

(...) com uma grande importância do E4, no meu ponto de vista, e do E8 no início né (...) mas assim, aí depois veio o E1 trazendo todos os problemas também do Almoxarifado. Então, as coisas foram “casando” *pra* ter o “Pós-compra”. (E3)

Existia um diálogo entre Gestão de Materiais que somos nós, Materiais e Patrimônio, a Diretoria de Contabilidade, então estas eram as três Diretorias, Materiais e Patrimônio nem era Diretoria à época, mas eram estas três unidades que, tecnicamente, se integraram *pra* discutir e propor isso à Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão que reconheceu e apoiou a ideia. (E6)

(...) aí o E4 passou a estudar e se dedicou muito (...) ele entendeu e construiu o rito que a gente entendia que seria o correto. O E1 também foi um colaborador determinante *pra* esse processo, ele mobilizou mais pessoas, até que hoje compõem o núcleo. (E6)

(...) eu entendo que foi uma iniciativa da própria Universidade, mas essa demanda veio de baixo *pra* cima, a gente que levou *pra* alta direção. (E7)

A **orientação de vida** desses servidores influenciou no modo como a ação foi realizada, pois cada servidor atribuiu um significado diferente à sua participação dentro do processo de criação e implementação do setor, como realização profissional, vontade de fazer diferente, gosto pelo trabalho e desejo de ser bem-visto pela comunidade acadêmica, ou seja, ser reconhecido por realizar um bom trabalho. Estes significados, juntamente com os interesses individuais, orientaram a maneira de agir dos servidores envolvidos, bem como influenciaram no engajamento e desempenho de suas atividades.

Primeiro, eu gosto muito da Universidade, então eu sou um servidor que gosto da Universidade, eu faço as coisas por amor à Universidade. (E1)

Desejo de ser eficiente. A princípio, o desejo maior era esse: eficiência do trabalho mesmo, vontade de fazer diferente, de fazer melhor. Então a gente tinha gosto mesmo sabe (...) gosto pelo trabalho. Então a gente queria mudar, queria fazer direito, queria ser bem-visto né (...) a gente na época *tava* assim, engajado em tentar melhorar a estrutura de trabalho, melhorar os resultados que a gente tinha. (E2)

(...) todas as perdas são um incômodo e principalmente você pensando que você tem um órgão deste tamanho *pra* você gerir e a gente tendo perdas (...) e essas perdas não necessariamente *é* dinheiro no lixo, *é* o que to falando *pra* você (...) *é* uma devolução de orçamento. Outra: retrabalho! O que me motivou *é* isso. (E8)

Além dos significados atribuídos à sua circunstância pessoal e social, a história pessoal, as vivências, como a participação em eventos e realização de cursos de capacitação, e as experiências adquiridas com o próprio trabalho influenciaram nas ações cotidianas desses servidores e contribuíram para o aprimoramento das práticas da Universidade.

Depois desse curso de capacitação, eu fiz um projeto e submeti esse projeto à E6. Era um documento que eu gerei pontuando todos os pontos que eu achava que deveria mudar no nosso processo *pra* que a gente fizesse de forma correta. Esse curso foi um campo muito fértil porque lá a gente conseguiu informações muito importantes *pra* consolidação do nosso núcleo. (E4)

(...) eu acho que inclusive o E4 e o E1 foram juntos em algum evento sobre sanção né (...) se relacionaram com pessoas de outros órgãos, tiveram *insights*. O E1 trouxe um dado de uma Universidade. Então assim, a gente tinha essas referências né. (E6)

(...) eu era quem mais ia nos FORPLAD's, que são fóruns de Pró-Reitores de Planejamento e Administração. Então eu conversava bastante com os Pró-Reitores de outras Universidades. (E8)

Os valores éticos também orientaram a boa conduta dos servidores envolvidos no processo de criação do setor de “Pós-compra”, o que pode ser constatado na consciência e preocupação desses servidores públicos em querer atender aos princípios que norteiam a Administração Pública, expressos no art. 37 da Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL 1988), como o princípio da eficiência, melhorando um processo de gestão, realizando um trabalho adequado e correto, dando respostas efetivas para a sociedade, atendendo melhor a comunidade universitária e correspondendo aos salários pagos com recursos públicos.

Então, eu como servidor público quis melhorar isso ai, *pra* tornar a administração mais eficiente, atendendo até os princípios da Administração Pública, sendo um desses o princípio da eficiência (...) foi um espírito de cidadania mesmo, de cidadão (...) ver que um procedimento, um processo administrativo público, da gestão pública, não estava eficiente e precisava melhorar. (E1)

No início, eu fiquei um pouco incomodado em desenvolver a atividade sem ter o conhecimento do por que eu estava fazendo aquelas atividades e se eu estava fazendo de acordo com a lei determinava (...) eu quis entender e saber o porquê eu *tava* fazendo aquilo. (E4)

(...) o que me motivou realmente foi o trabalho pelo qual eu optei *pra* minha vida: ser servidor público. A gente não está aqui simplesmente *pra* receber o salário e realmente conseguir retornar *pra* comunidade o valor, o dinheiro, tudo que é investido através dos impostos (...) vendo uma situação que poderia ser melhorada, eu acho que o ponto de partida foi isso. (E4)

Nós somos servidores públicos, nós somos remunerados com dinheiro público e isso é muito sério (...) quando digo que eu me provoco muito, é porque a gente tem obrigação de dar resultado né, a gente tem obrigação de corresponder ao investimento que é feito em nós. (E6)

Em alguns momentos, os servidores inseridos no contexto de criação e implementação do setor de “Pós-compra” utilizaram, ainda, determinados hábitos positivos, de modo especial, nas ações de estruturação do setor, ou seja, a Universidade repetiu algumas práticas exitosas que haviam sido desenvolvidas pelos próprios servidores, como o fluxograma de tramitação dos Processos Administrativos Sancionatórios no âmbito da instituição desenvolvido pelo E4, conforme registro nas Notas de Campo - Reunião 1 (R1) e Reunião 5 (R5), que foi utilizado e posteriormente adaptado à nova estrutura do setor. Ademais, a instituição repetiu práticas oriundas de outras instituições, normalmente relacionadas aos procedimentos de trabalho, como registrado na Nota de Campo - Reunião 1 (R1): “*Estas informações oriundas de atores externos serviram de base p/ o desenho inicial da estrutura do setor a ser implantado*”. Em ambos os casos, o emprego de hábitos de sucesso influenciou nas ações cotidianas e, assim, na criação e implementação do setor.

Lá dentro da Diretoria de Almoxarifado e Patrimônio da Universidade [visitada] eles tinham um setor de “Pós-compra” que fazia essa parte do contato com o fornecedor. Então a gente identificou que isso era uma prática muito interessante né. (E1)

A ideia depois de criar como um setor estruturado mesmo e não um servidor *pra* fazer esse serviço foi quando a gente fez uma viagem, eu e a E2, para a Universidade [visitada]. (E1)

(...) na capacitação, a gente teve um panorama mais real de como esse tema era tratado pelos demais órgãos públicos e qual seria o ponto que a gente deveria começar a abordar *pra* adequar os nossos processos. (E4)

(...) esse setor foi criado com base (...) na verdade, foi aproveitada uma parte dos estudos que eu havia feito e proposto. Ai com base nisso, a gente já tinha uma base *pra* fomentar a criação desse núcleo. (E4)

A **interação social** entre os diferentes servidores envolvidos no processo de criação e implementação do setor de “Pós-compra” também influenciou, de maneira positiva, nas ações que foram realizadas ao longo de todo esse processo. Na prática, observou-se que a **interação social** ocorria de diferentes maneiras, a começar pela constante comunicação que havia entre os diferentes servidores e departamentos da Universidade, por meio de reuniões realizadas nas dependências da DMP e PROPLAG, conforme registro nas Notas de Campo - Reunião 1 (R1), Reunião 2 (R2), Reunião 3 (R3), Reunião 4 (R4), Reunião 5 (R5), Reunião 6 (R6) e Reunião 7 (R7), e conversas informais no dia a dia.

A gente teve que conversar com a PROPLAG, com a Diretoria de Contratos, com a Diretoria de Contabilidade e conversar com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, falando da necessidade de alocar pessoas *pra* esse setor e, logicamente, conversar com a Reitoria e demonstrar *pra* eles a necessidade disso. (E1)

Foi realmente conversas de onde seria melhor estruturado, onde alocar melhor, onde vai funcionar de forma coerente, rápida e tal. (E3)

(...) em reuniões com a DGM, a PROPLAG, até que teve uma reunião, entre PROPLAG e a Reitoria, em que foi determinado que teria a necessidade de criar um setor específico. (E4)

Reunião com frequência. A gente discutia com frequência os processos de aquisição e gestão de contrato. A E6 tava lá do meu lado, ela abria a porta, já ia falando comigo, ligava aqui: chega aqui, vamos conversar? Não necessariamente a gente ficava marcando reuniões porque era a equipe que tinha que ficar conversando. (E8)

Observou-se que a **interação social** também acontecia por meio da cooperação e compartilhamento de informações e conhecimentos entre os diferentes servidores e departamentos da Universidade durante as reuniões realizadas, conforme registro nas Notas de Campo - Reunião 1 (R1), Reunião 2 (R2), Reunião 3 (R3), Reunião 4 (R4), Reunião 5 (R5), Reunião 6 (R6) e Reunião 7 (R7), contribuindo, assim, para o processo de criação e implementação do novo setor. Além da cooperação institucional, houve a cooperação de outros órgãos públicos, especialmente de outras Universidades, por meio do compartilhamento de informações e boas práticas que contribuíram para a estruturação do setor de “Pós-compra”.

A gente precisou falar muito com o pessoal de Compras que já fazia isso também na época, que era o E4 que ajudou bastante, e com o E5 que é o Diretor da Contabilidade, que sabia bastante as regras de Contabilidade.

Conversamos também à época com o pessoal da Diretoria de Contratos. Então, logicamente, a colaboração institucional desses setores foi fundamental *pra* conseguir pensar como que seria o “Pós-compra” e colocar em prática. (E1)

(...) a gente ligou *pra* eles depois, perguntou como eles atuavam e pedimos informações de como eles faziam os procedimentos. Entramos em contato com outras Universidades também, outros órgãos, mas assim, a gente criou o nosso próprio procedimento. (E1)

(...) eles passavam as ideias deles sobre a necessidade. O setor de Contratos passava o conhecimento de contratos, a Contabilidade passava as regras contábeis, que falavam dos problemas de inscrição em Restos a Pagar (...) o pessoal de Compras as questões de licitações e os Editais, então, eles passavam os conhecimentos deles que a gente minerou dentro desses conhecimentos o que era importante para a criação do “Pós-compra”. (E1)

O trabalho e o esforço coletivo dos diferentes servidores e setores da Universidade, proporcionados pela **interação social**, contribuiu para a resolução das **tensões**, demonstrando, ainda, que a criação do setor de “Pós-compra” não é reflexo de iniciativas individuais, mas de um esforço conjunto.

Teve que ter uma união ali *pra* se discutir melhor e concordar com a necessidade de ter mais pessoas porque envolve recurso né, mais servidores alocados ali *pra* estruturar a Coordenadoria (...) com certeza foi coletivo. (E2)

(...) é um grupo, não fui eu quem cheguei e falei: vamos criar! Não, longe disso, entendeu? (E3)

Fruto de um trabalho conjunto da DMP com a gente aqui na DCOF, que hoje é DCONT, *pra* fazer essa diminuição e isso vem melhorando nossos índices finais. (E5)

E a gente começou a trabalhar mais junto. Quando a gente foi se inteirando e interagindo mais, a gente foi vendo essa necessidade dessas outras coisas né (...) aí uma questão foi essa do “Pós-compra”. (E7)

Além de refletir o esforço conjunto de diferentes agentes públicos e setores da Universidade, o setor de “Pós-compra” representa, no ponto de vista dos entrevistados, uma mudança administrativa promovida pela instituição, na medida em que houve, principalmente, a melhoria da gestão e a reestruturação de um processo administrativo que era ineficiente. Sendo assim, pode-se afirmar que a criação do setor de “Pós-compra” foi uma **prática inovadora** da Universidade.

Era uma coisa nova *pra* instituição, inclusive é uma coisa nova eu acho *pra* maioria das instituições, poucas instituições tem um setor estruturado do tipo, com essa função bem definida (...) então, foi uma inovação da gestão pública. (E1)

Foi uma iniciativa inovadora porque muitos outros servidores trabalharam nesses setores antes dos que tiveram a ideia né (...) com certeza, uma iniciativa inovadora né. (E2)

Uma questão de inovação sim. Agora, na questão da criação do núcleo, havia o cumprimento da lei, mesmo que não fosse adequado, mas já existia um procedimento. A criação do núcleo eu acho que realmente foi uma necessidade porque a Universidade se expandiu muito e não tinha mais condições de continuar com os procedimentos antigos. (E4)

A princípio, eu não classificaria como uma inovação (...) como um aprimoramento de gestão, sabe? (E6)

É uma iniciativa que não teve, isso eu posso te afirmar, nenhum foco político, o foco foi 100% gerencial. Então, eu vejo como uma inovação sim. (E7)

Alguns entrevistados também comentaram sobre a possibilidade de inovar na estruturação e funcionamento do setor, no sentido de a Universidade criar procedimentos mais ágeis e simples, reduzindo assim, a burocracia nas atividades e serviços realizados. Esta peculiaridade demonstra que os agentes públicos podem introduzir mudanças administrativas e gerar pequenas inovações nas situações que envolvem o cotidiano organizacional, remetendo, desse modo, à noção de ação empreendedora.

(...) depois de o núcleo criado, talvez os meninos que estão à frente, aí sim eles (...) a partir da semente, eles colocam inovação na implementação. (E6)

É melhoria de gestão (...) esse processo é feito em diversos órgãos, cada um com as suas dificuldades. A Universidade tem a sua, por isso ela tem que fazer as suas próprias reuniões, discutir como fazer aqui e tal. (E8)

Eu não sei muito onde que dá *pra* inovar aí, a não ser em termos de redução da burocracia, novos procedimentos mais ágeis e tal (...) isso é o que é mais fácil de inovar. Agora, o processo legal é o mesmo, não tem muito o que fazer. (E8)

A criação do setor de “Pós-compra” proporcionou diferentes **resultados sociais**, os quais se manifestaram através da geração de benefícios para a comunidade universitária, ao satisfazer as necessidades dos professores, servidores técnicos e alunos, além de atender ao interesse público. Os benefícios gerados para a comunidade universitária foram tanto

qualitativos como quantitativos, sendo estes últimos relacionados à redução de valores inscritos em Restos a Pagar, melhoria da execução orçamentária e da gestão de recursos e, ainda, melhoria dos índices contábeis, conforme se depreende dos relatos que seguem:

(...) hoje, se a gente pegar um comparativo dos Empenhos em Restos a Pagar de 2012, 2013, era um valor muito maior de Empenhos inscritos em Restos a Pagar em relação agora que a gente tem um setor de “Pós-compra” atuante. Então, esse é um dos resultados mais quantitativo que a gente pode apresentar. (E1)

A partir do momento que você executa bem o orçamento, você atende bem toda a Universidade. (E2)

E ai veio também a outra parte extremamente importante, que foi a gestão dos Empenhos (...) que ai é onde se perde menos recurso. (E3)

O “Pós-compra”, além de tudo, ele hoje ajuda a gente muito nos nossos índices contábeis, porque o índice de Restos a Pagar tem caído consideravelmente (...) isso vem melhorando nossos índices finais e contribuindo *pra* execução orçamentária. (E5)

(...) com certeza o orçamento da Universidade *tá* sendo melhor aproveitado e, com isso, o benefício *pra* todos existe. (E8)

Especificamente quanto à redução de valores inscritos em Restos a Pagar, tem-se que, antes de o setor de "Pós-compra" ser criado no final de 2015, o percentual médio de despesas com materiais de consumo e equipamentos<sup>10</sup> inscritas em Restos a Pagar nos anos de 2012, 2013 e 2014 foi de 61% (sessenta e um por cento). Isso significa que, nos 3 (três) anos anteriores à criação do setor de "Pós-compra", em média, 61% (sessenta e um por cento) do total das despesas empenhadas pela instituição para a aquisição de materiais de consumo e equipamentos foram inscritos em Restos a Pagar. Não obstante, nos 3 (três) anos seguintes à criação e atuação do setor de "Pós-compra", ou seja, nos anos de 2016, 2017 e 2018, esse percentual médio diminuiu para 49% (quarenta e nove por cento), conforme se extrai das informações constantes dos Relatórios de Gestão dos exercícios de 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 da Universidade pesquisada, respectivamente, Docs. 5, 6, 7, 8, 9 e 10 utilizados nesta pesquisa.

---

<sup>10</sup> Foram consideradas apenas as despesas com materiais de consumo e equipamentos, visto que o escopo de atuação direta do setor de "Pós-compra", no que tange ao controle e monitoramento das obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e empresas contratadas, está circunscrito à aquisição de materiais de consumo e equipamentos. Dessa forma, as despesas empenhadas pela instituição com serviços e obras não foram consideradas nos percentuais apresentados.

Em relação aos benefícios sociais qualitativos gerados pelo setor de “Pós-compra”, cita-se a mudança da visão que muitos fornecedores tinham da Universidade quanto à falta de eficiência nas cobranças e punições, ou seja, com a criação do setor e introdução de novas práticas de trabalho, as empresas sabem que podem ser sancionadas pela instituição em virtude do não cumprimento de alguma obrigação contratual ou legal. Ademais, isso pode evitar a participação, em novas licitações realizadas pela Universidade, de empresas que potencialmente causariam problemas para a instituição. Nesse caso, as sanções administrativas assumem um caráter de prevenção.

Com esse controle, os fornecedores que entravam na licitação mais *pra* tumultuar, ganhavam a licitação e depois não entregavam, agora eles sabem que na Universidade se eles não cumprirem o que *tá* previsto, eles vão ser punidos. (E1)

(...) antes de ele entrar num processo licitatório (...) ele fala não! Aquela Universidade ali, eu não posso brincar, porque eles realmente usam a legislação a favor deles. Então, eu vou entrar se eu tiver condições. Ela já pensa duas vezes (...) claro que acontece no meio do caminho de quebrar, de ter problemas. (E3)

(...) agora a tendência é participar fornecedores com objetivo de entrega, não aqueles que entram só *pra* aventurar e que tem muito (...) os aventureiros que não *tão* nem ai, entram por entrar e depois não cumprem. (E5)

O setor de “Pós-compra” também beneficiou todos os membros da comunidade universitária no sentido de oferecer mais suporte e fornecer informações, especialmente no que diz respeito à situação da entrega de materiais empenhados pela instituição. Assim, as pessoas se sentem mais assistidas por meio do trabalho desenvolvido pelo setor de “Pós-compra”, o que demonstra a geração de outro **resultado social**.

(...) agora todos recebem (...) assim, quando empenha, as chances de receber as mercadorias são muitos maiores, mas tem empresa que não entrega mesmo. Mas esse é um benefício porque antes todos ficavam perdidos, não tinham um controle e hoje as pessoas, a comunidade consegue ir lá e com vocês (...) verificarem lá no “Pós-compra” o que precisa ser feito, se a empresa entregou ou não entregou, antes ficava muito solto. (E5)

A satisfação da comunidade, porque ela se sente assistida né (...) a comunidade se sentir assistida, ter a quem recorrer quando acontece um problema né. (E6)



(...) acaba que os reflexos são diretamente ligados à comunidade acadêmica né (...) por exemplo, agora todo mundo sabe que se uma mercadoria não chegar, a gente sabe aonde que tem que recorrer, aonde que tem que ir, antigamente não tinha. (E7)

As necessidades dos cidadãos, neste caso dos docentes, servidores técnico-administrativos e alunos da Universidade, passaram a ser atendidas de forma mais efetiva com a atuação do setor de “Pós-compra”, pois muitos fornecedores começaram a entregar os materiais (demandados pelos docentes para a realização de pesquisas, experimentos, etc.) dentro do prazo previsto e com a qualidade exigida, o que influencia, de maneira positiva, na qualidade do ensino oferecido, nas pesquisas desenvolvidas e na extensão promovida pela Universidade. Igualmente, os materiais necessários para a realização de serviços técnicos e administrativos da instituição passaram a ser entregues por muitas empresas contratadas no prazo previsto, bem como em conformidade com o padrão de qualidade exigido.

(...) eu ouço muitos comentários de chefes de Departamentos, chefes de Setores falando: olha, que legal, eu pedi isso aqui, tem pouco tempo e já estou recebendo o material. Então, eles sabem que podem conduzir as pesquisas, os planejamentos deles com muito mais eficiência sabendo que o material vai chegar. Toda comunidade acadêmica foi beneficiada com isso, desde os alunos que podem ter certeza que vão receber o material, que vai ter o material no laboratório, o equipamento no laboratório *pra* eles terem a aula deles, como os próprios técnico-administrativos tem certeza que não vai faltar papel e caneta para eles fazerem a atividade do dia a dia. (E1)

(...) o professor vai conseguir dar a aula dele de forma melhor se tiver carteiras *pra* todos os alunos, o quadro tem que ter as canetas *pra* ele utilizar. Ele precisa de material né (...) e ele dando uma aula melhor, o aluno vai ter um rendimento melhor, que é o resultado fim né. Para você formar melhores profissionais, você precisa dos laboratórios, você precisa de tudo equipado *pra* ter um profissional bem formado né. (E2)

(...) os benefícios em relação à comunidade é a sensação do dinheiro público bem empregado, com equipamentos bons e atendimento real da necessidade. Nem sempre quando um requisitante é atendido com um material, a sua necessidade é suprida porque se a gente não fizer a gestão nessa parte de regulação dos procedimentos, a empresa entrega um material de qualidade muito inferior. (E4)

A criação do setor de “Pós-compra” também está relacionada ao atendimento do interesse público da comunidade universitária, pois em função do trabalho realizado pelo setor, a Universidade teve uma diminuição nas infrações cometidas pelos fornecedores e passou a receber os materiais com a qualidade exigida. Estes resultados, por sua vez, impactam na qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas pela

instituição. Além disso, quando a Universidade consegue oferecer um ensino de qualidade aos seus alunos, é possível formar cidadãos mais conscientes. Portanto, além de atender ao interesse público, observa-se que o setor de “Pós-compra” produziu **resultados sociais** no contexto da Universidade pesquisada.

Isso é atender, realmente atender ao interesse público de uma maneira indireta, porque é um procedimento interno que não iria impactar diretamente, mas é uma coisa assim, que apesar de ser indireto, reflete muito, como eu já havia falado antes, no interesse público da comunidade, do requisitante. Porque se o nosso trabalho for bem feito, a gente vai diminuir o índice de infrações cometidas pelos fornecedores, melhorar a qualidade dos nossos produtos e com isso, na ponta, o aluno vai ter um ensino de qualidade, vai conseguir formar, nós vamos conseguir formar mais cidadãos e cidadãs mais conscientes e conseguir fazer com que esse recurso volte de maneira mais produtiva possível. (E4)

Para os entrevistados E6 e E8, o setor de “Pós-compra” também foi criado para atender ao interesse público, dado que, além beneficiar toda a comunidade universitária, proporcionou melhorias à gestão da Universidade, tornando-a mais eficiente, em consonância com os princípios da economicidade, legalidade e eficiência da Administração Pública.

Todas as obrigações, para qualquer objeto, o mundo ideal é a gente ter esse monitoramento e cumprir o rito de um procedimento sancionatório, com a consequência devida para aquele CNPJ. Isso atende ao interesse público. Por que o que é o interesse público? Existem os princípios da economicidade, da efetividade, então o interesse público é ser efetivo administrativamente (...) isso é o interesse público, a gente conseguir viabilizar a aquisição daquilo que se precisa pelo preço justo né (...) tá totalmente ligado ao princípio da legalidade e eficiência. (E6)

(...) melhoria de gestão é *pra* atender o interesse da organização, sendo uma organização pública, é interesse público. E no caso, melhorando a administração, toda a comunidade da Universidade foi beneficiada. (E8)

Por último, os **resultados sociais** gerados com a criação do setor de “Pós-compra” na Universidade pesquisada podem ser estendidos a outros contextos, pois quando a instituição aplica uma sanção que restringe o direito de uma empresa participar de licitações ou contratar com a Administração Pública, ela evita que esta empresa, que já causou algum tipo de problema, participe de licitações realizadas por outros órgãos públicos.

Toda comunidade se beneficiou, porque quando você tem uma boa gestão do recurso, todo mundo, todo cidadão, não só dentro da própria instituição, se beneficia. Por quê? Olha a importância do “Pós-compra” (...) se você não penaliza a empresa, ela entra em outra, aí você perdeu aquele recurso né (...) volta *pro* governo e não tem mais aquele dinheiro. Então, se você penaliza, aquela empresa já tem problemas para participar de certames. Agora se não, aí ela vai entrando e não vai levando a sério. A gente vai empenhando, perdendo dinheiro (...) aí a entrega frustra e às vezes são coisas importantíssimas, até de própria pesquisa. (E3)

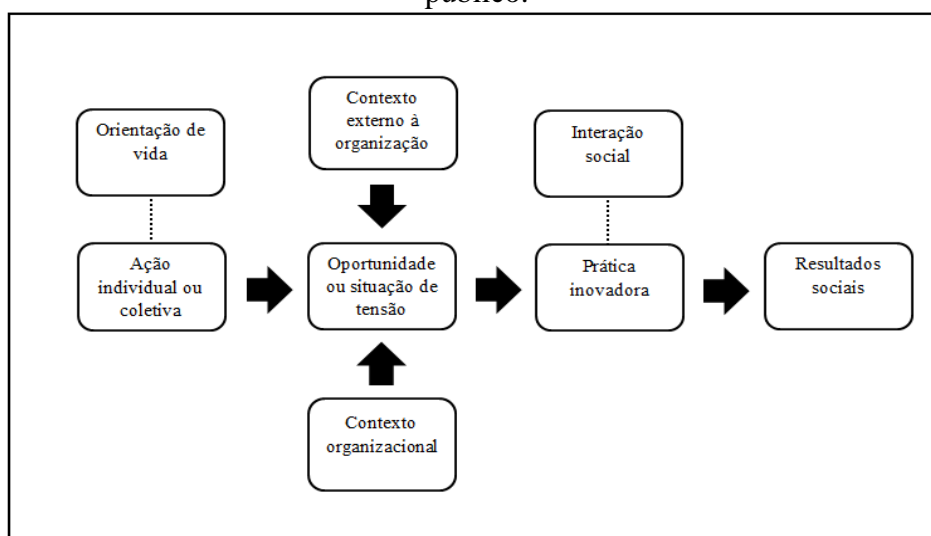
Isso não ficar impune e isso retroalimentar uma melhoria no próprio sistema de licitação e não só nós, do nosso órgão, mas de todo o funcionamento público de licitação. (E6)

Nesse sentido, observa-se que o trabalho desenvolvido pelo setor de “Pós-compra” pode evitar prejuízos para o sistema de licitação pública como um todo. Essa perspectiva, portanto, também demonstra que a criação do setor está relacionada ao atendimento do interesse público.

#### 4.3 Discussão e Implicações das Ações Empreendedoras: o Caso do Setor de “Pós-compra”

O processo de criação e implementação do setor de “Pós-compra” será discutido a partir do esquema teórico de análise da ação empreendedora no contexto do setor público (Figura 1).

Figura 1 - Esquema teórico para análise da ocorrência da ação empreendedora no setor público.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A criação do setor de “Pós-compra” na Universidade pesquisada foi uma ação empreendedora que ocorreu a partir de uma ação coletiva, vinda de servidores lotados em diferentes setores administrativos e níveis hierárquicos da instituição (BORGES, 2018), a saber, Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP), Almoxarifado, Diretoria de Contabilidade (DCONT), Diretoria de Gestão de Materiais (DGM) e Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (PROPLAG), após reconhecerem, no contexto organizacional em que estão inseridos, uma situação de tensão (SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO, 2018) que precisava ser modificada. Esta tensão institucional era caracterizada pela falta de efetividade nas práticas de monitoramento e controle do cumprimento das obrigações contratuais e legais por parte dos fornecedores, além da ineficiência da Universidade em sancionar as empresas pelo descumprimento das obrigações mencionadas, como é o caso de entregar o material fora do prazo previsto ou divergente da especificação do Edital, deixar de entregar os produtos ou prestar os serviços solicitados, realizar os serviços de maneira inadequada, atrasar a execução das obras ou abandoná-las de forma injustificada. Ao mesmo tempo, o setor de “Pós-compra” foi uma oportunidade (SARASON; DEAN; DILLARD, 2006) que os servidores identificaram para que a Universidade pudesse acabar com a “sensação de impunidade” por parte dos seus fornecedores e evitar que estes praticassem novas infrações contratuais e legais.

Essa situação era fonte de muitos problemas para a instituição, visto que causava perda de recursos orçamentários, comprometia a execução do orçamento, aumentava o quantitativo de Empenhos em aberto e de valores inscritos em Restos a Pagar, gerava retrabalhos e gastos com mão de obra (derivados da realização de novas licitações), além de prejudicar tanto as atividades-meio (operacionais e administrativas) como as atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) realizadas pela Universidade. Alguns servidores, entretanto, começaram a perceber as tensões institucionais ao identificarem que as práticas da instituição precisavam ser alteradas (SPEDALE; WATSON, 2014). Assim, incomodados com essa tensão no contexto organizacional (THORNTON; OCASIO, 1999; SPEDALE; WATSON, 2014), começaram a agir de um modo diferente (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014) e se mobilizaram para que a tensão institucional fosse solucionada.

Não obstante, além do contexto organizacional, a orientação de vida (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014) também influenciou nas atitudes desses servidores e, conseqüentemente, no modo como esta ação empreendedora pública foi desenvolvida, pois cada servidor atribuiu um significado diferente à sua participação dentro do processo de

criação e implementação do setor, quais sejam: realização profissional, vontade de fazer diferente, gosto pelo trabalho e desejo de ser bem-visto pela comunidade acadêmica.

Do mesmo modo, a história pessoal, as vivências (participação em eventos externos e realização de cursos de capacitação), as experiências adquiridas no próprio trabalho, os valores éticos (consciência e preocupação em querer atender aos princípios que norteiam a Administração Pública) e o emprego de determinados hábitos positivos (repetição de práticas exitosas desenvolvidas pelos próprios servidores e práticas oriundas de outras instituições) influenciaram nas ações realizadas por esses servidores públicos (NASCIMENTO, 2018). Ademais, o contexto externo à Universidade (WELTER, 2011), especialmente por meio das estruturas legais (legislação) e de outras instituições e organizações, influenciou no desenvolvimento da ação que levou à criação e implementação do setor (ROSSETTO, 1999; COLAUTO; MECCA; LEZANA, 2007; BURKE et al., 2009; DANNA, 2012). Muito embora as estruturas legais tenham influenciado na ocorrência dessa ação empreendedora, a criação do setor não foi uma imposição legal, mas sim uma ação da Universidade para, entre outros motivos, atender, de forma mais eficiente, a legislação que exige a punição das empresas quando comprovado o descumprimento de alguma obrigação contratual ou legal. Outras instituições e organizações, por sua vez, serviram como parâmetro para a Universidade estruturar e definir o nome do setor, o que também influenciou nas ações realizadas pelos servidores envolvidos na ação empreendedora.

A ação coletiva de criação do setor de “Pós-compra”, resultante do reconhecimento de uma situação-problema (tensão) no contexto da Universidade, transformou-se em uma prática inovadora (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016), assumindo, neste caso, a forma de uma mudança administrativa promovida pela instituição, na medida em que houve, notadamente, a melhoria da gestão e a reestruturação de um processo administrativo que era ineficiente (GOMES; LIMA; CAPPELLE, 2013; NASCIMENTO, 2018). Esta prática inovadora foi desenvolvida com o objetivo de produzir resultados sociais e coletivos no contexto em que foi criada e implementada, ou seja, no contexto da Universidade pesquisada.

Os diferentes resultados sociais proporcionados pelo setor de “Pós-compra” se manifestaram por meio da geração de benefícios quantitativos e qualitativos para toda a comunidade universitária e do atendimento ao interesse público (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010; XAVIER FILHO et al., 2014). Os benefícios quantitativos foram a redução de valores empenhados inscritos em Restos a Pagar, melhoria da execução orçamentária e da gestão de recursos e, ainda, a melhoria dos índices contábeis da instituição.

Já com relação aos benefícios sociais qualitativos (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010; XAVIER FILHO et al., 2014) cita-se, inicialmente, a mudança da visão que muitos fornecedores tinham da Universidade quanto à falta de eficiência nas cobranças e punições, o que diminuiu o número de infrações cometidas pelas empresas. Contudo, mesmo com a atuação do setor, ainda existem empresas que deixam de cumprir suas obrigações e causam prejuízos para a instituição.

Em segundo lugar, esta ação empreendedora beneficiou todos os membros da comunidade universitária ao oferecer mais suporte e fornecer informações, fazendo as pessoas se sentirem mais assistidas por meio do trabalho desenvolvido pelo setor.

Ademais, outro resultado social gerado com a criação do setor está voltado ao atendimento do interesse público da comunidade acadêmica (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010; XAVIER FILHO et al., 2014), pois com o trabalho de monitoramento e controle do cumprimento das obrigações contratuais e legais por parte dos fornecedores, realizado pelo setor de “Pós-compra”, as necessidades de docentes, servidores técnico-administrativos e até mesmo de alunos da Universidade passaram a ser atendidas de forma mais efetiva. Na prática, muitas empresas começaram a entregar os materiais - demandados pelos docentes para a realização de pesquisas, experimentos, etc. e pelos técnico-administrativos para o desempenho de suas funções no dia a dia - dentro do prazo previsto e com a qualidade exigida, o que impacta, de maneira positiva, na qualidade do ensino oferecido, nas pesquisas desenvolvidas e na extensão promovida pela Universidade. Este resultado social (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010; XAVIER FILHO et al., 2014) influencia no serviço de formação do ser humano e profissional oferecido pela instituição, tendo em vista que, o fato de a Universidade possuir laboratórios, departamentos e salas de aula com materiais e equipamentos suficientes, ou seja, uma infraestrutura adequada, pode impactar na qualidade do ensino oferecido aos seus alunos e na formação de cidadãos mais conscientes.

Em acréscimo, o fato de o setor de “Pós-compra” ter proporcionado uma melhoria na gestão da Universidade, tornando-a mais eficiente, em consonância com os princípios da economicidade, legalidade e eficiência da Administração Pública, demonstra que esta ação empreendedora buscou atender ao interesse público (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010; XAVIER FILHO et al., 2014).

Ainda, os resultados sociais gerados com a criação do setor de “Pós-compra” na instituição podem ser estendidos a outros contextos, modificando, assim, a realidade existente de uma forma positiva e mais abrangente (PAIVA JÚNIOR, 2004; BERLIM et al., 2006;

LECCA; NACCACHE, 2006; SOUSA, 2010; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010; GROOT; DANKBAAR; 2014; XAVIER FILHO et al., 2014; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016). Isso acontece porque quando a Universidade aplica, por exemplo, uma sanção que restringe o direito de uma empresa participar de licitações ou contratar com toda a Administração Pública, ela evita que esta empresa, que descumpriu alguma obrigação contratual ou legal mais grave, participe de licitações promovidas por outros órgãos públicos. Este exemplo demonstra que o trabalho realizado pelo setor de “Pós-compra” está inter-relacionado com todo o sistema de licitação pública. A partir dessa perspectiva, tem-se, novamente, que a criação do setor está relacionada ao atendimento do interesse público (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUSA, 2010; XAVIER FILHO et al., 2014).

A interação social entre os diferentes servidores e setores da Universidade envolvidos nesta ação empreendedora pública influenciou, de maneira positiva, nas ações desenvolvidas ao longo de todo o processo de criação e implementação do setor de “Pós-compra”. Ela ocorria de diferentes maneiras, a começar pela constante comunicação (GOMES; PAIVA JÚNIOR; FILHO, 2018) que havia entre os servidores e setores da instituição, por meio de reuniões e conversas informais no dia a dia de trabalho. A cooperação e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre esses servidores e setores também era outra forma de interação social. Além dessa cooperação institucional, houve a cooperação de outros órgãos públicos - principalmente de outras Universidades - que compartilharam informações e boas práticas que serviram de referência para o desenvolvimento desta prática inovadora, especialmente para a estruturação do setor.

Além do mais, o trabalho e esforço coletivo dos diferentes servidores e setores da Universidade, proporcionados pela interação social, contribuiu para a resolução das tensões institucionais que existiam (WATSON, 2013; SPEDALE; WATSON, 2014; NASCIMENTO, 2018). Isso demonstra que a criação do setor de “Pós-compra” e os resultados sociais gerados refletem um esforço conjunto (PAIVA JÚNIOR, 2004; LECCA; NACCACHE, 2006; SOUSA, 2010; SOUSA; PAIVA JÚNIOR; LIRA, 2010) que mobilizou diferentes pessoas e setores, além de envolver outras organizações públicas.

Embora a ação coletiva tenha representado o início da ocorrência desta ação empreendedora pública que levou à criação do setor, ela foi movida pela interação entre os servidores (atores) lotados em diferentes setores administrativos e níveis hierárquicos da instituição (BORGES, 2018) - DMP, Almoxarifado, DCONT, DGM e PROPLAG - e também pela interação com atores de outros contextos, ou seja, pessoas que estão em outras

organizações e instituições (ROSSETTO, 1999; COLAUTO; MECCA; LEZANA, 2007; BURKE et al., 2009; DANNA, 2012; BORGES, 2018; NASCIMENTO, 2018).

Portanto, constatou-se que a criação e implementação do setor de “Pós-compra” na Universidade pesquisada foi influenciada por diferentes fatores, a saber, contexto organizacional, o que inclui as lógicas e tensões institucionais constatadas, contexto externo à organização, orientação de vida dos indivíduos e interação social dos servidores e setores envolvidos. Ademais, esta ação empreendedora pública foi identificada pelos diferentes resultados positivos gerados no contexto da Universidade (BERLIM et al., 2006; GROOT; DANKBAAR; 2014; SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016), os quais podem, ainda, ser estendidos a outros contextos.

Ante ao exposto, diversas características da ação empreendedora no setor público trazidas pela literatura podem ser encontradas na criação e implementação do setor de “Pós-compra” na Universidade pesquisada. A primeira está relacionada ao fato de ter sido uma ação coletiva oriunda de servidores de diferentes setores e níveis hierárquicos da organização, conforme apontado por Borges (2018).

Em segundo lugar, em consonância com o entendimento de Nascimento (2018), foi uma ação que surgiu do diálogo e do compartilhamento de informações e conhecimentos entre diferentes pessoas, departamentos e outros órgãos públicos na busca pela resolução de tensões no contexto organizacional.

O setor de “Pós-compra” também gerou resultados positivos no contexto em que foi criado, os quais foram reconhecidos pelos membros da própria comunidade universitária, aspecto trazido por Berlim et al. (2006), Groot e Dankbaar (2014) e Silva, Valadares e Andrade (2016). Além disso, foi possível identificar a presença de valores éticos nesta ação, os quais, conforme explicado por Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), orientaram a boa conduta dos atores que participaram da criação do setor.

Em acréscimo, a criação do setor de “Pós-compra” foi uma prática inovadora que, além de refletir um esforço conjunto, característica trazida por Paiva Júnior (2004), Lecca e Neccache (2006), Sousa (2010) e Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010), rompeu com determinadas práticas organizacionais que não eram eficientes, conforme explicado por Paiva Júnior (2004), Sousa (2010) e Sousa, Paiva Júnior e Lira (2010).

Derradeiramente, de acordo com o entendimento de Paiva Júnior (2004) e Sousa (2010), foi uma ação que procurou satisfazer os interesses da coletividade, o que pode ser constatado por meio dos resultados sociais proporcionados com a criação do setor, dentre eles, a geração de benefícios sociais, a satisfação das necessidades do cidadão (docentes, servidores



técnico-administrativos e discentes) e o atendimento do interesse público, os quais são citados por Paiva Júnior (2004), Sousa (2010) e Xavier Filho et al. (2014).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: a criação do setor de “Pós-compra” em uma Universidade pública localizada no sul de Minas Gerais pode ser compreendida como uma ação empreendedora? Assim, para responder ao problema apresentado, o objetivo da pesquisa foi descrever o processo de criação e implementação do referido setor e analisar se essa ação pode ser considerada uma ação empreendedora.

Sendo assim, foi necessário trazer para o centro da discussão o fenômeno do empreendedorismo e a perspectiva da ação empreendedora no contexto do setor privado e setor público, com foco em demonstrar seus desdobramentos na área de compras e contratações públicas.

Com base na discussão realizada neste trabalho, tem-se que a ação empreendedora está mais voltada para situações do cotidiano e da prática organizacional, ou seja, não necessariamente “heroicas” e revolucionárias. Por outro lado, na maioria das vezes, o fenômeno do empreendedorismo é associado à grandes feitos e descobertas individuais.

Já o empreendedorismo público, diferentemente do empreendedorismo privado que persegue oportunidades de lucro financeiro, é um fenômeno que se desvincula do aspecto econômico e mercadológico e passa a permear as relações entre Estado, agentes públicos e a sociedade, constituindo, assim, um mecanismo utilizado pelos governos para atender as reais necessidades da sua população através da exploração de oportunidades de lucro político e social.

No setor privado, as ações empreendedoras estão voltadas para a geração de resultados econômicos, promoção de melhorias e soluções criativas. Assim, a prática da ação empreendedora privada está associada à inovação, especialmente por meio da criação de novos bens e serviços. Por sua vez, no setor público, a ação empreendedora procura satisfazer os interesses da coletividade, ou seja, é uma ação voltada para servir ao cidadão e gerar benefícios sociais.

Verificou-se que o processo de criação do setor de “Pós-compra” na Universidade pesquisada iniciou-se no final do ano de 2015 em meio a um contexto marcado pela falta de eficiência no acompanhamento e monitoramento das obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e empresas contratadas pela instituição.

Diferentes características da ação empreendedora no setor público, trazidas pela literatura, foram identificadas ao longo do processo de criação e implementação do setor de “Pós-compra”. A primeira está relacionada ao fato de ter sido uma ação coletiva oriunda de servidores de diferentes setores (DMP, Almoxarifado, DCONT, DGM, PROPLAG) e níveis hierárquicos da instituição, após reconhecerem, no contexto organizacional em que estão inseridos, uma situação de tensão que precisava ser modificada.

Em segundo lugar, foi uma ação que emergiu do diálogo e do compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências entre diferentes pessoas, departamentos e outros órgãos públicos (especialmente IFES). O setor de “Pós-compra” também gerou resultados positivos (qualitativos e quantitativos) no contexto em que foi criado, sendo reconhecidos pelos próprios membros da comunidade acadêmica. Outra característica identificada foi a presença de valores éticos que orientaram a boa conduta dos atores que participaram do processo de criação do setor. A criação do setor de “Pós-compra” também foi uma prática inovadora que conseguiu romper com práticas organizacionais ineficientes. Além disso, esta ação teve como principal objetivo satisfazer os interesses da coletividade, o que foi comprovado através dos resultados sociais proporcionados, como a geração de benefícios sociais, a satisfação das necessidades do cidadão (servidores técnico-administrativos, docentes e alunos) e o atendimento do interesse público.

Destarte, pelas características apresentadas, a criação do setor de “Pós-compra” pode ser compreendida como uma ação empreendedora pública desenvolvida no contexto da Universidade pesquisada. Constatou-se, ainda, que a prática da ação empreendedora no setor público é influenciada por diferentes fatores, tais como contexto organizacional (incluindo as lógicas e tensões institucionais), contexto externo à organização, orientação de vida dos indivíduos e interação social dos participantes. Em acréscimo, uma ação empreendedora pública pode ser identificada a partir dos resultados positivos gerados no contexto em que for desenvolvida.

Argumenta-se que o esquema teórico proposto (Figura 1) pode ser empregado em novos estudos e pesquisas empíricas com o intuito de compreender a ocorrência da ação empreendedora no setor público. Não obstante, cabe destacar que as pesquisas sociais estão sujeitas a limitações teóricas e metodológicas, razão pela qual podem ser complementadas a partir da realização de novos estudos. Assim, para futuras agendas de pesquisa, sugere-se que o esquema proposto seja utilizado em diferentes órgãos públicos (além de IFES) e esferas de governo cuja realidade seja distinta da que foi estudada.

Esta dissertação oferece suas contribuições teóricas ao demonstrar que o empreendedorismo no setor público pode ser compreendido a partir de uma perspectiva mais abrangente, qual seja, da ação empreendedora, o que também desloca o foco dos estudos que enfatizam o indivíduo empreendedor, para a ação propriamente dita. A pesquisa contribuiu ainda para a carência de estudos voltados para a gestão das universidades públicas brasileiras e para a falta de pesquisas sobre a eficiência das organizações públicas nos processos de aquisição de materiais e serviços. A última contribuição é prática, conforme o que se espera do Mestrado Profissional, que foi a elaboração de uma Carta de Serviços para o setor de “Pós-compra” da Universidade pesquisada, o que auxiliará na divulgação das atividades e serviços realizados pelo setor destinados aos clientes internos e externos da instituição.

Para finalizar, o fato de o pesquisador também ter sido um ator participante do caso estudado contribuiu de forma significativa para descrever, com detalhes, o processo de criação e implementação do setor de “Pós-compra”. Nesse sentido, é possível afirmar que essa condição contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa, além de despertar o interesse pelo tema da ação empreendedora no setor público. Por seu turno, a realização desta pesquisa também colaborou com o processo de criação e implementação do setor de “Pós-compra”, especialmente em virtude do produto técnico gerado, isto é, pela Carta de Serviços que será utilizada para auxiliar na divulgação das atividades e serviços realizados pelo setor, beneficiando, assim, tanto os clientes internos como externos da instituição. Esse intercâmbio de contribuições reflete uma das características da pesquisa qualitativa citadas por Moreira (2002), qual seja, o reconhecimento da influência do pesquisador sobre a situação de pesquisa e desta sobre o pesquisador.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, E. R. **O processo de sanção administrativa como instrumento de preservação do interesse público na relação entre a administração pública e as empresas licitantes: uma análise prática da aplicação da Lei nº. 8.666/1993 e da Lei nº. 10.520/2002.** 2015. 58 p. Monografia (Bacharel em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. SPE, p. 67-86, 2007.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia em ciências sociais.** Lavras: UFLA, 2002. 131 p.
- ANDION, C. For a new interpretation of the paradigms changes in the public administration. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 1, p. 01-19, 2012.
- ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B.; BORGES, A. F. Ações empreendedoras em empresas familiares: um estudo sob a ótica de oportunidades, inovação e aprendizagem. In: VIII Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 2014, Goiânia. **Anais...** 2014.
- ANDRADE, D. M.; CASTRO, C. L. C.; PEREIRA, J. R. Cidadania ou "estadania" na gestão pública brasileira?. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 177-190, 2012.
- ASSIS, S. A. F. **Modernização da burocracia das compras públicas: sistema de registro de preços em uma Instituição Federal de Ensino Superior.** 2015. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2015.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. C. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.
- BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. *Snowball* (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: X Congresso Nacional de Educação. PUCPR: Curitiba, **Anais...** 2011.
- BERGLUND, H. **Toward a theory of entrepreneurial action: Exploring Risk, Opportunity and Self in Technology Entrepreneurship.** 2005. PhD Thesis (Department of Technology Management and Economics) – Chalmers University of Technology, Gothenburg, Suécia, 2005.
- BERLIM, C. G. et al. Princípios e Práticas de Empreendedorismo: Um Novo Paradigma em Educação e em Psicopedagogia. **Revista Psicopedagogia**, Porto Alegre, v. 23, n. 70, p. 62-67, 2006.
- BIANCHINI, F. N. **Democracia representativa sob a crítica de Schmitt e democracia participativa na apologia de Tocqueville.** Campinas-SP, Millennium Editora, 2014. 233p.
- BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.
- BIAZZI, M. R. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos.** 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BORGES, D. A. H. **Muito mais que uma política: ações empreendedoras no esporte de Lavras/MG.** 2018. 101 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.

BORGES, D. A. H.; CAPPELLE, M. C. A. Ação empreendedora: uma estratégia para o planejamento público brasileiro. In: I SIEGEP, 2017, Lavras. **Anais...** Lavras, p. 8, 2017.

BORGES, D. A. H.; ROMANIELLO, M. M.; BRITO, M. J. Empreendedorismo no setor público: a influência das características organizacionais. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, p. 85-116, 2016.

BOSZCZOWSKI, A. K.; TEIXEIRA, R. M. O empreendedorismo sustentável e o processo empreendedor: em busca de oportunidades de novos negócios como solução para problemas sociais e ambientais. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 109-127, 2012.

BRANDÃO, S.; BRUNO-FARIA, M. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n.1, p. 227-248, jan. 2013.

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. **Painel de Compras**, 2019. Disponível em: <<http://painelcompras.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/pendoc.htm?document=painelcompras.qvw&lang=en-US&host=QVS%40srvbsaiasprd04&anonymous=true>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portal UFLA**, 2018. Disponível em: <<https://ufla.br/noticias/institucional/12481-ufla-e-o-orgao-federal-menos-vulneravel-a-fraude-e-corrupcao-em-minas-gerais>>. Acesso em: 06 jan. 2019.

BRASIL. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP)**. 7. ed. Brasília, DF: Secretaria de Orçamento Federal, 2017. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/MCASP+7%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o+Vers%C3%A3o+Final.pdf/6e874adb-44d7-490c-8967-b0acd3923f6d>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

BRASIL. **Sanções administrativas em licitações e contratos**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2014. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/manual-sancoes-22-09.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.

BRASIL. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm)>. Acesso em: 28 jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm)>. Acesso em: 28 jul. 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm)>. Acesso em: 28 jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm)>. Acesso em: 28 jul. 2017.

BRASIL, Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm)>. Acesso em: 16 mar. 2019.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho 1993. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 28 jul. 2017.

BRASIL. Constituição Federal (1988). Brasília, DF. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 16 mar. 2018.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2018.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado Republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro, FGV, 2009. 416 p.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

BURKE, N. J. et al. Theorizing social context: rethinking behavioral theory. **Health Education & Behavior**, v. 36, n. 5, p. 55-70, 2009.

CAMARGO, D.; CUNHA, S. K.; BULGAKOV, Y. L. M. A psicologia de McClelland e a economia de Schumpeter no campo do empreendedorismo. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 10, n. 17, p. 111-120, 2008.

COLAUTO, R. D.; MECCA, M. S.; LEZANA, A. G. R. Gestão governamental: análise SWOT em estudo situacional de um município de Minas Gerais. In: XIV Congresso Brasileiro de Custos, 2007, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 2007.

CUKIER, R. Aproveitamento de oportunidade por Empreendedor segundo o modelo de Hills e Shrader: um estudo de caso. **Revista de Ciência & Tecnologia**, v. 19, n. 37, p. 69-81, 2016.

ĆWIKLICKI, M. Public Entrepreneurship and Its Role in Public Value Creation. **Problemy Zarządzania**, v.15, n. 1, p. 86-96, 2017.

DANNA, E. C. **Capacidade organizacional para mudança**: estudo de caso de uma organização pública legislativa. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília - DF, 2012.

DHLIWAYO, S. Defining public-sector entrepreneurship: A conceptual operational construct. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 18, n. 3, p. 153-163, 2017.

DIEFENBACH, F. E. **Entrepreneurship in the public sector**: when middle managers create public value. Saint Gallen: Gabler Verlag Wiesbaden, 2011.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 28. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015. 1038 p.

EDWARDS, C. et al. Public entrepreneurship: Rhetoric, reality, and context. **International Journal of Public Administration**, v. 25, n. 12, p. 1539-1554, 2002.

FEGER, J. E. et al. Empreendedores sociais e privados: reflexões sobre suas características comportamentais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 1, n. 1, p. 102-118, jul./dez. 2008.

FERREIRA, C. B. **Gestão de compras públicas: desafios, dilemas e perspectivas** na Universidade Federal de Viçosa. 2015. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. rev. e atual. Curitiba, PR: Positivo, 2004. 2120 p.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. **Revista Alcance (Online)**, v. 20, n. 2, p. 203-220, abr./jun. 2013.

GOMES, A. F. **Ação empreendedora e relações de gênero: um estudo multicase na cidade de Vitória da Conquista, Bahia**. 2010. 440 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2010.

GOMES, J. D. M.; PAIVA JÚNIOR, F.; FILHO, J. L. J. X. A ação empreendedora de produtores de jogos independentes inspirada no effectuation. In: X EGEPE, 2018, São Paulo. **Anais...** São Paulo, p. 1-15, 2018.

GROOT, A.; DANKBAAR, B. Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?. **Technology Innovation Management Review**, v. 4, n. 12, p.17-26, 2014.

GUIMARÃES, J. C. Os elementos de inteligência empreendedora como promotores de eficiência organizacional: um fenômeno na academia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 38-56, jan./jun. 2014.

HÉBERT, R.; LINK, A. In search of the meaning of entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 1, n. 1, p. 39-49, 1989.

HJORTH, D. Public entrepreneurship: desiring social change, creating sociality. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 1-2, p. 34-51, 2013.

HOOD, C. A public management for all seasons?. **Public administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

JANISSEK, J. et al. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação de escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 259-284, 2017.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 16, n. 1, p. 26-46, 2009.

KEARNEY, C.; HISRICH, R.; ROCHE, F. A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 295-313, 2008.

KIM, Y. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics. **Administration & Society**, v. 20, n. 10, p. 1-35, 2010.

KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity, and profit**: studies in the theory of entrepreneurship. Chicago: The University of Chicago Press, 1979, 274 p.

KITCHING, J.; ROUSE, J. Opportunity or dead end? Rethinking the study of entrepreneurial action without a concept of opportunity. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 5, p. 558-577, 2017.

KLEIN, P. G. Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 2, n. 3, p. 175-190, 2008.

KLEIN, P. G. et al. Toward a theory of public entrepreneurship. **European management review**, v. 7, n. 1, p. 01-15, 2010.

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit**. New York: A. M. Kelley, 1921, 445 p.

KORSGAARD, S.; ANDERSON, A. R. Sustainability and entrepreneurial action. In: **Proceedings of the 33rd Annual ISBE Conference**, London, UK, p. 3-4, nov. 2010.

LECCA, B.; NACCACHE, P. A critical realist approach to institutional entrepreneurship. **Organization**. Sage Publication. v. 13, n. 5, p. 627- 651, 2006.

LIMA, J. B. **Ações empreendedoras e práticas da pesquisa em empreendedorismo**. In: GIMENEZ, F.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. (Org.). Empreendedorismo e estratégia de empresas de pequeno porte - 3Es2Ps. Curitiba: Champagnat, 2010. p. 25-40.

MACÊDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T; SILVA, A. F. Estudo sobre as abordagens econômica e comportamental no empreendedorismo. In: XII SEMEAD, 2009, São Paulo. **Anais...** 2009.

MARQUES, S. B. V.; RASOTO, V. I.; BOCCHINO, L. O. Inovação no setor público: a importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora. **Brazilian Journal of Development**, v. 3, n. 3, p. 514-527, dez. 2017.

MARQUES, S. B. V. et al. Intraempreendedorismo no setor público: características relacionadas ao empreendedorismo em instituição pública de ensino superior, na visão de seus gestores - estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Revista Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 6, n. 6, p. 91-108, mar. 2017.

MARQUES, S. B. V. et al. Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 5, n. 1, p. 26-48, 2016.

MARQUES, T. W. R. **O empreendedorismo universitário pela dinâmica da ação empreendedora no Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco**. 2016. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 2, p. 254-270, 2010.

MATOS, V. V. S. **Compras públicas**: modernização e flexibilização do procedimento licitatório à luz do Projeto de Lei nº 6.814/2017. 2017. Monografia de conclusão de curso (Graduação em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2017.



- MCGAHAN, A. et al. The economic organization of public entrepreneurship. **Summer Conference - Copenhagen Business School (CBS)**, Copenhagen, Denmark, 01-35, 2009.
- MCMULLEN, J. S.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 132-152, 2006.
- MEIRELLES, H. L. Direito administrativo brasileiro. 36 ed. São Paulo. Malheiros, 2010. 872 p.
- MELLO, C. A. B. Curso de direito administrativo. 32. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Malheiros, 2015. 1150 p.
- MEYER JR, V.; MEYER, B.; ROCHA, R. A. Empreendedorismo na gestão universitária: um estudo de caso. **Revista Gestão Organizacional**, v. 2, n. 1, p. 49-62, 2009.
- MOCELIN, D. G; AZAMBUJA, L. R. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil. **Revista Sociologias**, v. 19, n. 46, p. 30-75, set./dez. 2017.
- MORAIS, M. C. A. et al. Polissemas do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 26-53, 2015.
- MOREIRA, D. A. O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MOTTA, P. R. D. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.
- NASCIMENTO, P. O. **A ação empreendedora na gestão pública escolar**. 2018. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.
- NATIVIDADE, D. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 231-256, 2009.
- NORONHA, N. S et al. Estratégia de incubação para minimizar as incertezas da ação empreendedora. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, jul./set., p. 86-100, 2014.
- OLIVEIRA, F. M.. Empreendedorismo: teoria e prática. **Revista Especialize - Revista Online IPOG**, 3 ed., p. 1-13, mai. 2012.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: Editora MH Comunicação, p. 1-24, 1994.
- PAIVA JÚNIOR, F. G.; MELLO, S. C. B.; GONÇALVES, C. A. Empreendedorismo e relacionamento: um composto de confiança e adaptabilidade. In: IV EGEPE, 2005, Curitiba. **Anais...Curitiba**, p. 159-168, 2005.
- PAIVA JÚNIOR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia social de Alfred Schutz. 2004. 369 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PEREIRA, I. M. et al. Comportamento empreendedor no setor público: análise comparada de dois presidentes no Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 51-75, 2016.

PERNAMBUCO, W. S. **Desenvolvimento econômico local: evidências da participação da Universidade Federal de Lavras na economia e finanças públicas do município de Lavras**. 2018. 103 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2018.

PINHEIRO, P. R. **Gerência de pós-compra da Universidade Federal de Juiz de Fora: uma proposta de reestruturação**. 2017. 119 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

REIS, M. L. Reforma do Estado: da Administração Burocrática à Administração Pública Gerencial: o caso brasileiro. **Revista Foco**, v. 7, n. 1, p. 104-137, jul. 2014.

ROSSETTO, A. M. Estrutura organizacional pública como um entrave à adoção de inovações em tecnologia de informações. In: XXIII ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

ROSSITER, W.; SMITH, D. J. Institutions, place leadership and public entrepreneurship: Reinterpreting the economic development of Nottingham. **Local Economy**, v. 32, n. 4, p. 374-392, 2017.

SARASON, Y.; DEAN, T.; DILLARD, J. F. Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view. **Journal of Business Venturing**, New York, v. 21, p. 286-305, 2006.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul. 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997, 237 p.

SILVA, C. A.; VALADARES, J. L.; ANDRADE, D. M. Ações empreendedoras na gestão pública: análise do programa crédito solidário (PCS) em um município do sul de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Curitiba, v. 15, n. 1, p.55-68, jan./abr. 2016.

SILVA, M. V. G. et al. Perfil empreendedor de servidores em uma universidade pública brasileira. **Revista Espacios**, v. 37, n. 29, p. 22, 2016.

SOUSA, J. L. **A ação empreendedora em uma instituição fundacional do setor público: o caso da Fundação Joaquim Nabuco**. 2010. 170 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

SOUSA, J. L.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; LIRA, Z. B. A abordagem multidimensional do empreendedorismo no setor público: o caso da ação empreendedora da fundação Joaquim Nabuco. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 11, n. 2, p. 337-354, 2010.

SPEDALE, S.; WATSON, T. J. The emergence of entrepreneurial action: At the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 7, p. 759-776, 2014.

SPRICIGO, P. R.; FONSECA, S. A. Inovações nos procedimentos para compras e contratações na administração pública: breve avaliação das contribuições do pregão. **Temas de Administração Pública**, v. 2, n. 3, 2008.

TERRA, A. C. P. **Compras públicas inteligentes: um modelo de análise estratégica para a gestão das compras públicas - estudo de caso do Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal**. 2016. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2016.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 3, p. 801-843, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, SP: Atlas, 1987. 175 p.

VALADARES, J. L. **Significados do empreendedorismo no setor público no contexto municipal brasileiro**. 2016. 266 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

VALADARES, J. L.; EMMENDOERFER, M. L. A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 82-98, 2015.

VALADARES, J. L. et al. O Fenômeno do Empreendedorismo Público: Um Ensaio sobre a Aplicabilidade desse Construto na Administração Pública Brasileira. In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD/EnANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** 2012.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 311-327, mai./jun., 2014.

VASCONCELOS, C. C. C. **Os impactos financeiros dos restos a pagar na execução orçamentária e financeira das IFES da região Centro-Oeste no período de 2008 a 2016**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018.

VINUTO, J. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto**. *Temáticas*, n. 44, 2016.

WATSON, T. J. Entrepreneurship in action: bringing together the individual, organizational and institutional dimensions of entrepreneurial action. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 5-6, p. 404-422, 2013.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília, DF: Editora UnB, 1991.

WELTER, F. Contextualizing entrepreneurship-conceptual challenges and ways forward. **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 165-184, 2011.

XAVIER FILHO, J. L. J. et al. O empreendedorismo social como alicerce do “Programa Empreender Comunidade”. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, p. 59-83, jan./abr., 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução por: Daniel Grassi. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZAMPETAKIS, L. A.; MOUSTAKIS, V. S. An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector. **International Journal of Manpower**, Bingley, v. 31, n. 8, p. 871-887, 2010.

ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** (Online), São Paulo, v. 9, n. 8, p. 135-150, 2008.

## ANEXOS

**ANEXO A - Autorização para utilizar as dependências e entrevistar os servidores  
(técnicos e professores) da Universidade**


**REQUERIMENTO**

Solicito à PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (PRGDP) autorização para utilizar as dependências da Universidade [REDACTED] e entrevistar os servidores (técnicos e professores) da instituição para coleta de dados com seres humanos.

Os dados serão utilizados no projeto "Ação empreendedora no setor público: a criação do setor de Pós-compra em uma universidade pública localizada no sul de Minas Gerais" do pesquisador Gilson David Lacerda para conclusão de sua dissertação de mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP) da Universidade Federal de Lavras.

Os voluntários serão servidores da universidade selecionados por meio da amostragem por bola de neve, sendo que o primeiro entrevistado, denominado "informante-chave" nesta técnica, será o Diretor de Materiais e Patrimônio desta Universidade. Os entrevistados serão abordados na Universidade [REDACTED] entre outubro e novembro de 2018. A participação será voluntária mediante assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os voluntários poderão optar por não participar ou desistir em qualquer momento sem qualquer prejuízo.

Lavras, 03 de setembro de 2018.

  
 \_\_\_\_\_  
 ASSINATURA DO SOLICITANTE  
 (Responsável pela pesquisa)

A Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas autoriza a utilização das dependências da Universidade [REDACTED] e a realização de entrevistas com os servidores (técnicos e professores) da instituição para coleta de dados do projeto de pesquisa supracitado.

  
 Assinatura e carimbo: \_\_\_\_\_  
 Cristina dos Santos Dias Daud  
 Pró-Reitora de Gestão e  
 Desenvolvimento de Pessoas  
 Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Obs.: A assinatura deste termo não implica em autorização para coleta de dados. Este deverá ser encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos-COEP como parte dos documentos a serem avaliados. O início da coleta de dados depende da aprovação do COEPI/FLA.

## ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado(a) Senhor(a), você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária da Universidade Federal de Lavras. Antes de concordar, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Será garantida, durante todas as fases da pesquisa: sigilo; privacidade; e acesso aos resultados.

**Título do trabalho:** Ação empreendedora no setor público: a criação do setor de Pós-compra em uma universidade pública localizada no sul de Minas Gerais

**Pesquisador(es) responsável(is):** Gilson David Lacerda; Daniela Meirelles Andrade

**Cargo/Função:** Discente - Mestrando Administração Pública; Docente - Orientadora

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Lavras (UFLA)/DAE

**Telefone para contato:** (35) 99220-5920

**Local da coleta de dados:** ██████████

### I – RESUMO

As ações empreendedoras podem ocorrer tanto no setor privado quanto no público. Nas universidades públicas, por exemplo, as ações empreendedoras são induzidas pelas iniciativas dos dirigentes, mas o que se observa, na prática, é uma ação coletivizada que busca diversos objetivos, desde a melhoria da gestão dos recursos e dos pilares básicos da estrutura organizacional universitária (ensino, pesquisa e extensão), até a promoção do desenvolvimento local e regional. Assim, a pesquisa busca responder a seguinte questão: a criação do setor de Pós-compra em uma universidade pública localizada no sul de Minas Gerais é uma ação empreendedora? Como ela foi desenvolvida? O método a ser empregado consiste no estudo de caso observacional e, para a realização da coleta de informações, três técnicas serão empregadas de forma combinada, quais sejam: a observação participante, a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental. Por último, os dados serão analisados por meio da análise temática.

### II – OBJETIVOS

Compreender o processo de criação do setor de Pós-compra em uma universidade pública localizada no sul de Minas Gerais e verificar se essa ação pode ser considerada uma ação empreendedora.

### III – JUSTIFICATIVA

Pesquisas como esta são relevantes devido ao impacto teórico que proporciona, pois ainda existem poucos estudos sobre a temática de empreendedorismo e ação empreendedora no setor público, e por sugerir um produto técnico (Carta de Serviços) que, uma vez publicada no sítio eletrônico da universidade, dará mais publicidade aos usuários e à comunidade acadêmica, com relação aos serviços que são oferecidos pelo setor de Pós-compra da instituição pesquisada. Em acréscimo, trazer para o centro da discussão a perspectiva da ação empreendedora e mostrar seus desdobramentos, principalmente, na rotina administrativa de uma organização pública, é outra contribuição prática.

#### **IV - PROCEDIMENTOS DA ENTREVISTA**

A pesquisa com os servidores (técnicos e professores) da Universidade [REDACTED] será realizada mediante entrevista semiestruturada. As entrevistas serão realizadas com os servidores da universidade ligados ao processo de criação e implementação da Coordenadoria de Pós-aquisição de Materiais e Serviços na [REDACTED] (“Pós-compra”). As entrevistas serão previamente agendadas e realizadas no local de trabalho dos servidores. Os entrevistados serão selecionados por meio da amostragem por bola de neve. Esse tipo de técnica é executado da seguinte maneira: inicialmente, selecionam-se entrevistados ou informantes-chaves, denominados de sementes; na sequência, solicita-se que estas pessoas (“sementes”), por meio de suas próprias redes de contato pessoal, indiquem outros indivíduos que tenham as características e o perfil desejado pela pesquisa. Esse processo vai se repetindo até que o quadro de amostragem fique saturado, isto é, até o ponto em que as novas pessoas indicadas deixam de trazer novas informações e elementos para a pesquisa (VINUTO, 2016). Como se trata de amostragem por bola de neve, não é possível conhecer, previamente, o número exato de entrevistados, nem identificá-los. Contudo, o “informante-chave” da pesquisa, ou seja, o primeiro entrevistado, será o Diretor de Materiais e Patrimônio da [REDACTED], visto que, além de ser o responsável geral pela Coordenadoria supramencionada, é um dos atores que acompanhou todo o processo de criação e implementação do setor (condizente com o perfil desejado pela pesquisa). Cabe ressaltar que todos os entrevistados serão servidores (técnicos e/ou professores) da [REDACTED].

As entrevistas serão realizadas individualmente, face a face, seguindo um roteiro semiestruturado (conforme anexo) com questões previamente estabelecidas pelo entrevistador, sendo este livre para realizar outros questionamentos, a fim de aprofundar e melhor compreender as informações sobre o tema desejado. As questões serão relacionadas à criação e implementação do setor de Pós-compra em uma universidade pública localizada no sul de Minas Gerais. As entrevistas serão registradas por gravador de áudio para posterior transcrição, sendo que os áudios não serão divulgados, nem identificados.

Não haverá participação de grupos vulneráveis. Os servidores da universidade são maiores e plenamente capazes para deliberar sobre dar consentimento para participar da pesquisa.

#### **V - RISCOS ESPERADOS**

A probabilidade de que o entrevistado sofra algum dano como consequência imediata ou tardia do estudo é MÍNIMA. É possível que o entrevistado sinta fadiga, desconforto ou descontentamento ao longo da pesquisa, e em alguns casos, algum tipo de constrangimento ao responder uma pergunta em específico. Para mitigar os riscos, o entrevistado pode interromper ou desistir da pesquisa a qualquer momento. Além disso, será resguardada a identidade do entrevistado, sendo garantida a sua privacidade e o acesso aos resultados da pesquisa.

#### **VI – BENEFÍCIOS**

Espera-se que a participação dos servidores da universidade auxilie a compreender como se deu o processo de criação e implementação do Setor de Pós-compra na instituição e se essa ação pode ser considerada uma ação empreendedora. Além disso, a expectativa é identificar os resultados gerados a partir da criação do setor supracitado.

No final, com a elaboração da Carta de Serviços para o setor objeto de investigação, espera-se dar maior publicidade à comunidade acadêmica, incluindo os participantes da pesquisa, acerca das atividades e serviços realizados pelo setor atualmente. A publicação da Carta de Serviços no sítio eletrônico da universidade será a forma de dar mais publicidade aos usuários com relação aos serviços oferecidos pelo setor em comento.

## VII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA

A pesquisa será suspensa caso sejam identificados problemas com a entrevista que causem desconforto excessivo ao participante.

## VIII - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa intitulado “Ação empreendedora no setor público: a criação do setor de Pós-compra em uma universidade pública localizada no sul de Minas Gerais”.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Nome (legível) / RG

\_\_\_\_\_  
Assinatura

**ATENÇÃO!** Por sua participação, você: não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira; será ressarcido de despesas que ocorrerem (tais como gastos com transporte, que serão pagos pelos pesquisadores aos participantes ao início dos procedimentos); será indenizado em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa; e terá o direito de desistir a qualquer momento, retirando o consentimento, sem nenhuma penalidade e sem perder qualquer benefícios. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-5182.

**Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.**

*No caso de qualquer emergência entrar em contato com o pesquisador responsável no Departamento de Administração e Economia (DAE). Telefones de contato: (35) 3829-5161.*



## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Notas de Campo

#### Reunião 1 (R1)

DCOF: Conselho  
 DMP: Direção, atividades administrativas e técnicas  
 PROPA: Pro Rector, Superintendente de Gestão e Superintendente de Planejamento  
 DEM: Direção de Extensão e Comunicação

1ª Reunião DATA: / /

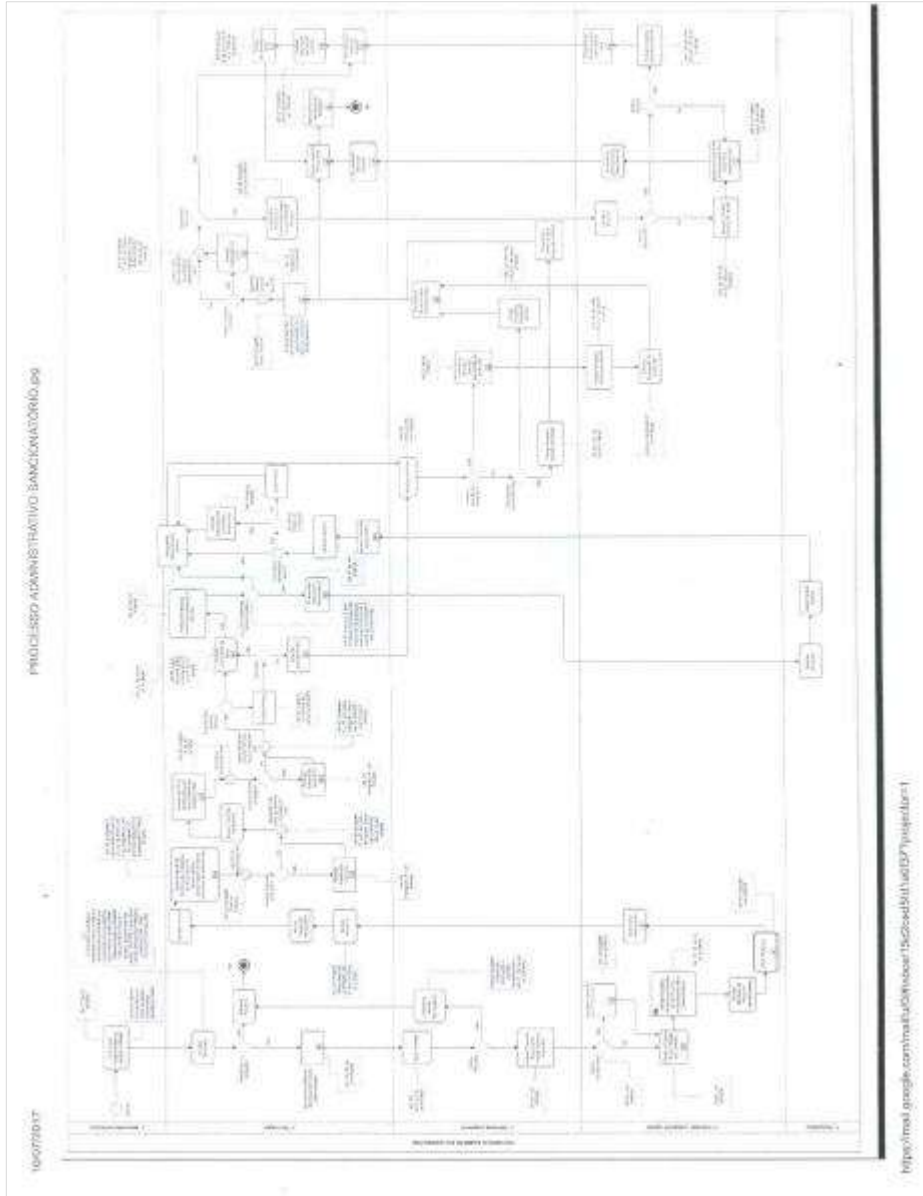
OBJETIVO DA REUNIÃO: ESTRUTURAR UM PLANO DE SETOR DE PESQUISA

Pontos principais:

- Atividades a serem desenvolvidas pelo setor (regionalidades)
- Recursos necessários
- Objetivo da reunião: Documento redigido

A reunião ocorreu no prédio da PROPA com a presença de diversos membros de 4 setores: DMP, PROPA, DEM e DCOF. Todos os membros tiveram a oportunidade de participar com espaço para fala. A reunião foi conduzida pelo setor Pro Rector. Incidentalmente foram abordadas questões sobre as atividades de nossos setores (ex: atividades, serviços oferecidos) e sobre a estrutura organizacional. Houve pontos de vista divergentes em relação ao escopo de trabalho do setor, alguns membros eram a favor de um foco responsável pelo acompanhamento de materiais e recursos de ensino. Outros, no entanto, defendiam que o setor deveria expandir e dar suporte importante aos trabalhos que envolvem materiais e/ou depois passar os trabalhos de serviços a este mesmo setor e contribuir. Diversos argumentos foram apresentados até chegar a um consenso de que o modelo ideal seria: materiais e depois o ensino, abrangendo o escopo. Além disso, o Pro Rector solicitou aos participantes que apresentassem os recursos necessários p/ o setor dimensionar os recursos materiais e humanos, por exemplo. Para os membros da DMP o Pro Rector solicitou que apresentem um desenho/fluxograma inicial de

(Lilbra)



<https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15c25e4b11a1d37f1e1e1d1e1>

## Reunião 2 (R2)

2) Reunião Peri-Compras 11/07/2017  
 LOCAL: PROPLAG  
 PARTICIPANTES: 3 DMF, 2 DAM, 1 Prática (Pro. Aitor) + ~~100~~ Kelly  
 Assunto: Mezamento de licenças

ATIS: Acordo de Nível de Serviço em vez  
 de RAS p/ serviços!

ANS → Edital → DESAF (An. link)  
 PMS →

ITENS:  
 { Catálogo de Materiais  
 por Lemp  
 Commodity Model

SISTEMAS  
 ENVOLEVE  
 DGTI  
 Sistema de  
 Suporte

- Definir um roadmap possível em concordância com integração  
 junto a DGTI.  
 - Suporte ao banco de dados

TERMO DE GARANTIA? NÃO TEMOS ANDA  
 GARANTIA

## Reunião 3 (R3)

Reunião 3  
 Assunto: Plano de Estruturação do Setor  
 com Plano de Implementação para 2014 ou 2015  
 08-09-12

Participantes: [REDACTED]

- Comissão Permanente de FKS (11 membros + 100 horas)
- Dutos uniformes em todos membros a estrutura do setor
- Item do guia de controle por debaixo p/ definir quem faz a estrutura
- Promoção de Plano: Atividade de controle?
- Organização de trabalho feita em escopo (cada de vários membros)
- Membros de empresa no processo
- Planos de 6 meses p/ o setor
- Colaboração inter-empresarial
- Valor de unidade em cada setor em alguns em no âmbito
- Respostas item de cada setor - identificação áreas a serem p/ os países competentes por mercado a serem avaliados
- Com. Promotora, Procons
- Contato com os setores coordenadores
- Apoio Grupo de Trabalho
- Relato de T. e referir uma necessidade de um setor p/ debater com uma necessidade de treinamento/qualificação

- Seleção dos novos membros p/ o 11 membros, aguardando a publicação do edital p/ novo contratação de empresa estrangeira
- A seleção dos novos membros vai ser feita em conjunto, todos do setor participarem da publicação de seleção
- Customização do SIMC

## Reunião 4 (R4)

④

DISCIPLINA: 10/08/17

Reunião dos Pós-Graduados Local: Sala dos Pós-Graduados

ASSUNTO: Regimento do Setor Unidade de Administração Central

Participantes: [REDACTED]

11ª - Discussão do nome do Setor que será transformado para uma Gerência

12ª - Verificação dos registros da Diretoria de Administração (DPA) p/ atualização dos computadores + atualização dos Pós-Graduados

13ª - FINALIZAR COM DETERMINAÇÕES

14ª -

15ª -

16ª -

17ª -

Duração: 3 horas

18ª -

19ª -

20ª -

**1** importante

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Reunião 5 (R5)

24.08.2019

DISTRITO 5

Reunião Por Campos

Assunto: Processo Administrativo Sancionatório (PAS)

- Definição dos procedimentos / Critérios
- Tratamento II a nível equid de nível por campos
- Definição do plano de trabalho do PAS
- Plano de trabalho do PAS elaborado pelo serviço de DGM foi apresentado e discutido em reunião
- Decisão de DGM e trabalho em todos PAS e respetivos
- Plano dividido + pergunta feita pelos membros do setor por Campos
- Este plano vai ser impresso em papel A3 de modo a facilitar a compreensão e entendimento de todos os membros
- Colheita de Materiais que são utilizados deste com as atividades do setor de Campos
- SIMC
- Relatório Inicial e todos os dados
- Publicações do DGM
- ~~Relatório final de análise~~
- A reunião foi conduzida em um espaço partilhado por todos os membros de DGM
- Importância da colaboração dos setores
- Responsabilidades
- Prazo 50 dias
- Critérios e objetivos do PAS
- Mecanismo de avaliação do sistema

**Importante**

- Trabalho em conjunto
- Observar as exigências do TEU

Participantes: 4 DGM (Por-Campos), 1 DGM (Campos)

5 pessoas

Local: Pódio do Edifício do Setor de Campos

## Reunião 6 (R6)

03/07/2018 REUNIÃO (Sala do Pós-Graduação)

DMP, Pós-Graduação; DGM; DCOF; PROPLAG

① Vigência da Ata de Registo de Processos x Empresas  
e Empresas

↳ Soluções

↳ Gestão de Atas

- Continuação o prazo de recebimento
- Pesquisa com + frequência
- Empresas com um prazo de 10 a 2 meses antes de vencer a ATA

↳ Bloqueio no SIOPAC - 1 mês de antecedência

↳ Lançamento a comunidade por meio de mensagens eletrônicas

↳ (opção de, da 05/07, deixar em prazo indefinido 30 dias)

② Comitê Permanente de Processos Adm. Sucessórios (CPPAS)

↳ OBRAS → Solicitar como processo de obras, visando a gestão a CPPAS

- ↳ Novos de outros membros, o pessoal formado sem Dink II
- ↳ O que centraliza e o que não centraliza no CPPAS?

③ IMPORTANTE: Processos mais complexos, mais estratégicos ficam com a CPPAS (ex. processo de OBRAS)

↳ CPPAS agende os demais comitês descentralizados

④ Sócios: FASE INTERNA PROPLAG  
Membros: FASE INTERNA DGM  
FASE EXTERNA: DGM (de outros)


④ Garantia na Universidade → O que é o sistema?

↳ Restrição jurídica de equipamento

12. FALSO 08.00

11. FALSO 09.35

13.

14.

15.

16.

17.

18.

19.

20.

21.

22.

**IMPORTANTE** important

[Empty lined area for notes]



## Reunião 7 (R7)

3º. reunião de julho de 19

Reunião  
Assunto: Procedimentos a Estatutos do Seta (Reunião interna)  
Participantes: 3 servidores de DAM, ~~elaborados~~ sendo  
2 efetivos e 1 contratado (breveteado)

O coordenador com a intenção de coadunados, que  
exercera contra finanças, agrediu o mesmo com os outros  
e funcionários que se utilizaram com os estatutos  
que estavam sendo discutidos nas reuniões. Foram  
apresentados os estatutos estabelecidos na reunião  
anterior, em seguida foram debatidos e colocados  
imediatamente, grande mudanças na estrutura  
organizacional do <sup>grupo de</sup> Seta. As mudanças foram postas,  
mantendo o texto anterior.

Além, um novo elemento foi reportado a respeito  
dos de novos servidores. O grupo chegou a um con-  
senso de que a inclusão dos outros 2 integrantes deveria  
ter participação ~~isto~~ em feita pelos servidores  
atuais. Um pelo menos participar do levantamento e seleção  
dos novos servidores que paralelamente seria controlado  
do por meio de uma empresa terceirizada.

O coordenador solicitou aos outros 2 membros  
que elaborassem os procedimentos orientados, p/ ~~isso~~  
para preparar reuniões que não são obrigatórias.  
Um exp. a tempo de detalhar os processos mais complexos  
em unidades separadas, na forma de fluxograma,  
p/ documentar.

A intenção é a maior de flexibilizar com a seta  
de novo, p/ o ~~coordenador~~ foi o primeiro debate de coadunados.  
Com reuniões apenas uma presença de plenário ~~libre~~  
sem a presença de membros de outros setores, após DAM.  
Duração: 90 minutos

## APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

### Perfil do Entrevistado

Nome Completo:

Sexo:

Nível de escolaridade:

Setor onde trabalhava quando o Pós-compra foi criado:

Setor onde trabalha atualmente:

Cargo exercido:

### Perguntas

1. Comente, na sua visão, como foi a criação do setor.
2. Quando e como surgiu a ideia?
3. Por que o setor foi criado? Foi uma imposição legal ou uma iniciativa da própria Universidade?
4. Foi necessário interagir (fazer contato) com outros servidores, departamentos e setores da Universidade para implementar o setor? Quem foram os envolvidos? Como foi essa interação?
5. Como esses servidores, departamentos e setores da Universidade colaboraram com a implementação do setor?
6. Foi necessário interagir (fazer contato) com outras Universidades e instituições para criar o setor? Quais? Como foi essa interação?
7. Como essas Universidades e instituições colaboraram com a implementação do setor?
8. Quais as principais atividades e serviços realizados pelo setor atualmente?
9. Antes da criação do setor, como funcionavam essas atividades e serviços? Quais foram as principais mudanças?
10. Comente sobre os benefícios ou resultados gerados a partir da criação do setor.
11. Em sua opinião, quem mais se beneficiou com a criação do setor? Alunos, professores, servidores técnico-administrativos, fornecedores ou toda a comunidade acadêmica? Por quê?
12. Qual a sua contribuição pessoal na criação do setor?
13. O que motivou você a colaborar com a criação do setor?
14. Considerando os objetivos da pesquisa, quem você indicaria para ser entrevistado?

**APÊNDICE C - Carta de Serviços**



**Gilson David Lacerda / Daniela Meirelles Andrade**

**Carta de Serviços do Setor de  
"Pós-compra" da Universidade**

**Lavras/MG, 2019**

## Apresentação

O setor de “Pós-compra” foi criado pela [REDACTED] no final do ano de 2015. Na estrutura geral da instituição, o setor está diretamente subordinado à Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP), a qual, por sua vez, está subordinada à Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (PROPLAG). A partir de outubro de 2017, quando o Regimento Interno da DMP[1] foi aprovado, o setor passou a ser denominado como Coordenadoria de Pós-Aquisição de Materiais e Serviços (CPMS). O setor tem como finalidade *“zelar pelo cumprimento das normas que regem os contratos administrativos especificamente no que tange à adequação por parte dos fornecedores aos preceitos legais orientadores da Administração Pública, utilizando-se para tanto dos aparatos fiscalizatórios e sancionatórios disponíveis, a fim de que sejam ofertados à comunidade universitária materiais e serviços de qualidade”*.

Atualmente, o setor de “Pós-compra” está dividido por funções de **Secretaria** e de **Processo Administrativo Sancionatório (PAS)**, porém, as duas áreas trabalham de modo integrado e interdependente. No âmbito da **Secretaria**, são realizadas as seguintes atividades: *i)* envio das Notas de Empenho aos fornecedores; *ii)* acompanhamento e monitoramento do prazo de entrega das mercadorias; *iii)* notificação de empresas por atraso na entrega das mercadorias; *iv)* notificação de empresas por atraso na realização de serviços comuns; *v)* análise dos pedidos de prorrogação do prazo de entrega; *vi)* análise dos pedidos de substituição de marca/modelo; *vii)* emissão de Atestados de Capacidade Técnica; *viii)* intermediação para solicitação de garantia técnica de equipamentos. A **Secretaria** é responsável ainda pelo atendimento ao público interno (comunidade universitária no geral) e externo (fornecedores) da instituição por telefone, correspondência eletrônica e em balcão.

[1] Resolução CUNI nº 065, de 24 de outubro de 2017. **Aprova o Regimento Interno da Diretoria de Materiais e Patrimônio**. Disponível em: <[http://www.\[REDACTED\].br/documentos/arquivos/1\\_065\\_24102017.pdf](http://www.[REDACTED].br/documentos/arquivos/1_065_24102017.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2019.

Já no âmbito da área de **PAS**, existe uma Comissão Processante Permanente que recebe as comunicações de irregularidades relacionadas à execução de contratos de obras, realização de serviços e fornecimento de materiais e verifica se existem indícios de autoria e materialidade suficientes para a instauração de PAS. Além disso, esta Comissão Permanente é responsável por conduzir os Processos Administrativos Sancionatórios instaurados pela Universidade, através da Autoridade Competente, com o objetivo de apurar o descumprimento de obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e empresas contratadas.

Assim, como produto técnico do curso de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública da UFLA, elaborou-se a presente Carta de Serviços para o setor de “Pós-compra” da [REDACTED], destinada aos clientes internos (servidores, departamentos e setores) e externos da instituição (licitantes e empresas contratadas), no intuito de auxiliar na publicidade das atividades e serviços realizados pelo setor, em consonância com o disposto no § 1º do art. 7º da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017 (BRASIL, 2017)[2], segundo o qual, a Carta de Serviços *“tem por objetivo informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público”*.

[2] BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm)>. Acesso em: 09 abr. 2019.

## GLOSSÁRIO

**Cientes externos:** são os licitantes e empresas contratadas pela [REDACTED].

**Cientes internos:** são os diferentes servidores, departamentos, unidades organizacionais e setores da [REDACTED].

**Setor ou servidor requisitante:** é o setor ou servidor que solicita a compra de um material ou a realização de um determinado serviço.

**Setor ou servidor responsável pelo produto:** é o setor ou servidor que faz uso do produto e o mantém sob sua guarda.

## LISTA DE SIGLAS

**AR** - Aviso de Recebimento

**CPPAS** - Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório

**DCONT** - Diretoria de Contabilidade

**DMP** - Diretoria de Materiais e Patrimônio

**DOU** - Diário Oficial da União

**GRU** - Guia de Recolhimento da União

**PAS** - Processo Administrativo Sancionatório

**PROPLAG** - Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão

**SICAF** - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores

**SIPAC** - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos



## Sumário

### 1. Área de Secretaria

1.1 Envio das Notas de Empenho aos fornecedores (destinado aos clientes internos e externos).....01

1.2 Acompanhamento e monitoramento do prazo de entrega das mercadorias (destinado aos clientes internos) .....04

1.3 Notificação de empresas por atraso na entrega das mercadorias (destinado aos clientes internos e externos).....07

1.4 Notificação de empresas por atraso na realização de serviços comuns (destinado aos clientes internos e externos).....11

1.5 Análise dos pedidos de prorrogação do prazo de entrega formulados pelos fornecedores (destinado aos clientes externos).....15



**1.6 Análise dos pedidos de substituição de marca/modelo formulados pelos fornecedores (destinado aos clientes externos).....18**

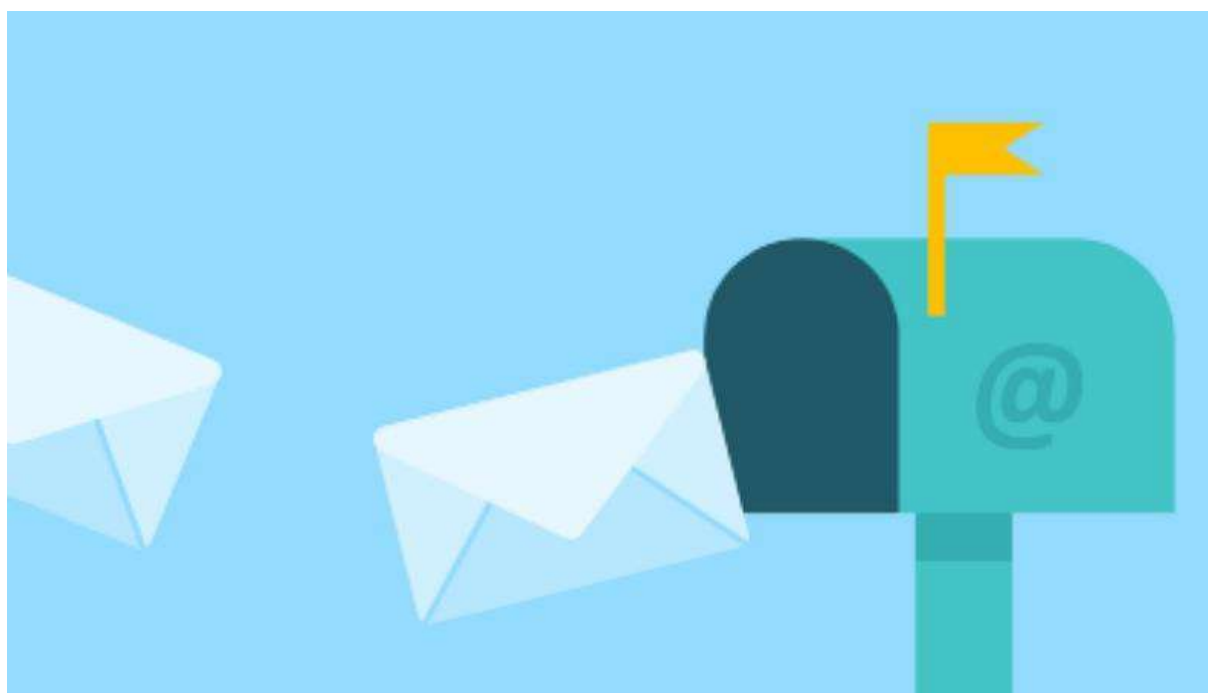
**1.7 Emissão de Atestados de Capacidade Técnica (destinado aos clientes externos).....22**

**1.8 Intermediação para solicitação de garantia técnica de equipamentos (destinado aos clientes internos).....26**

## **2. Área de PAS**

**2.1 Recebimento das comunicações de irregularidades para verificação de indícios de autoria e materialidade (destinado aos clientes internos).....31**

**2.2 Condução de Processos Administrativos Sancionatórios (destinado aos clientes internos).....35**



## **Envio das Notas de Empenho aos fornecedores**

**1.1**

### **A quem se destina?**

Este serviço é destinado aos clientes internos e externos da [REDACTED].

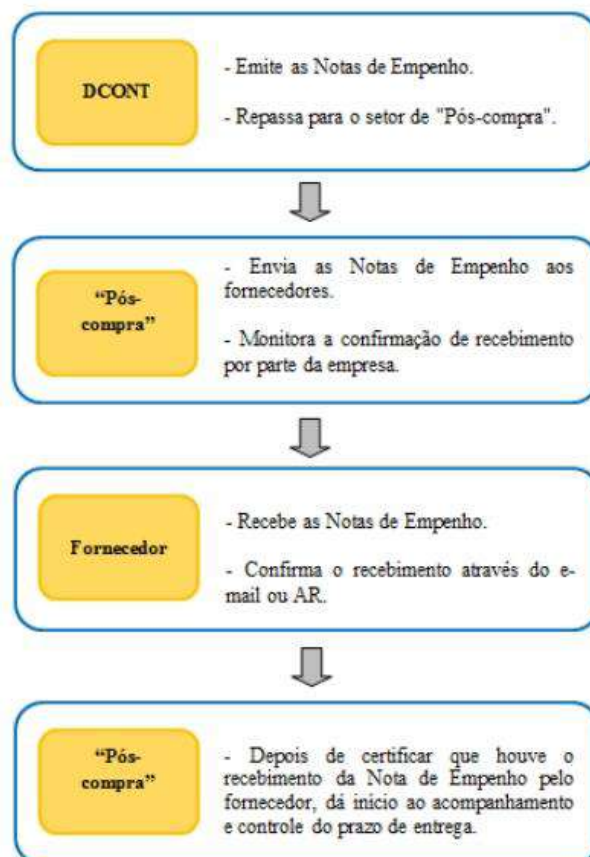
### **Como funciona?**

As Notas de Empenho são emitidas pela Diretoria de Contabilidade (DCONT) da [REDACTED] e repassadas ao setor de “Pós-compra” para serem encaminhadas aos fornecedores, mediante o envio de correspondência eletrônica para o(s) endereço(s) de e-mail da empresa constante(s) do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF). Dentro de 3 (três) dias úteis, se o fornecedor não confirmar o recebimento do e-mail, o setor de “Pós-compra” faz contato telefônico com a empresa para solicitar a confirmação. Após esse contato, o setor aguarda mais 3 (três) dias úteis para o fornecedor confirmar, caso contrário, as Notas de Empenho são encaminhadas via postal com Aviso de Recebimento (AR), a fim de que de empresa possa ter conhecimento da(s) Nota(s) de Empenho(s) emitida(s) em seu favor. Esse serviço finaliza quando há a confirmação de recebimento da(s) Nota(s) de Empenho pelo fornecedor, seja através de e-mail ou AR.

### **Como solicitar?**

O setor ou servidor requisitante e os próprios fornecedores podem entrar em contato com o setor de “Pós-compra”, através do e-mail [REDACTED] ou telefones (35) 3829-1107 / 1066 / (35) 2142-2091, para obter maiores informações com relação ao envio das Notas de Empenho. Para isso, os interessados devem informar o número e o ano de emissão da(s) respectiva(s) Nota(s) de Empenho. Caso não tenham esses dados, os interessados devem informar o CNPJ ou a Razão Social da empresa.

Fluxograma do envio das Notas de Empenho aos fornecedores.



Fonte: Elaborado pelos autores.

### Qual o prazo para o envio das Notas de Empenho?

O prazo para o envio das Notas de Empenho aos fornecedores é de até 3 (três) dias úteis, contados do dia em que a DCONT repassa os Empenhos ao setor de “Pós-compra”.

### Quem é o responsável?

A Secretaria do setor de “Pós-compra” é a responsável pela realização desse serviço.



## **Acompanhamento e monitoramento do prazo de entrega das mercadorias**

**1.2**

### **A quem se destina?**

Esta atividade é destinada aos clientes internos da [REDACTED].

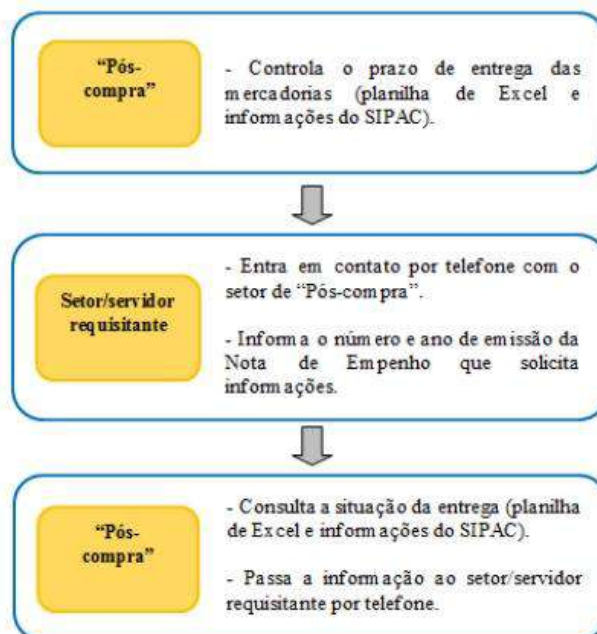
### **Como funciona?**

Após a confirmação de recebimento das Notas de Empenho, o setor de “Pós-compra” acompanha e monitora o prazo de entrega das mercadorias correspondentes previsto em Edital. Essa atividade é realizada com o auxílio de uma planilha de Excel, na qual são lançadas todas as Notas de Empenho referentes a materiais de consumo e permanentes, contendo informações como data de envio e número do Empenho, número da requisição, data de confirmação de recebimento do Empenho, nome do fornecedor, prazo de entrega, dias restantes para o término do prazo, data da efetiva entrega das mercadorias, dentre outras. Ademais, essa atividade é executada com base nas informações constantes do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), dentre elas, cita-se a data de entrega dos produtos registrada no referido sistema pelo setor de Almoxarifado da Universidade. O setor de “Pós-compra” controla e monitora o prazo de entrega das mercadorias de maneira contínua e permanente, ou seja, faz parte da rotina diária de trabalho do setor.

### **Como saber se está sendo feito o acompanhamento e monitoramento do prazo de entrega das mercadorias?**

Para obter maiores informações com relação à situação da entrega de mercadorias das Notas de Empenho que já foram emitidas e enviadas para os fornecedores, o setor ou servidor requisitante deve entrar em contato com o setor de “Pós-compra”, através dos telefones (35) 3829-1107 / 1066 / (35) 2142-209. Para isso, é necessário informar ao setor de “Pós-compra” o número e o ano de emissão da(s) respectiva(s) Nota(s) de Empenho que deseja consultar.

Fluxograma do acompanhamento e monitoramento do prazo de entrega das mercadorias.



Fonte: Elaborado pelos autores.

### Quando essa atividade é realizada?

Essa atividade faz parte do fluxo de trabalho contínuo realizado pelo setor de “Pós-compra”, ou seja, é realizada diariamente.

### Quem é o responsável?

A Secretaria do setor de “Pós-compra” é a responsável pela realização dessa atividade.



## **Notificação de empresas por atraso na entrega das mercadorias**

**1.3**



## A quem se destina?

Esta atividade é destinada aos clientes internos e externos da [REDACTED].

## Como funciona?

Na prática, é uma continuidade da atividade de nº 1.2, que é o acompanhamento e monitoramento do prazo de entrega das mercadorias. Assim, ao constatar que o fornecedor não realizou a entrega dos Empenhos de materiais de consumo e permanentes dentro do prazo previsto em Edital, o setor de “Pós-compra” elabora e envia uma Notificação por atraso na entrega do(s) produto(s) à(s) empresa(s) inadimplente(s), na qual solicita a imediata entrega das mercadorias e alerta o fornecedor sobre a possibilidade de aplicação de sanções administrativas previstas em Edital. Inicialmente, o encaminhamento dessa Notificação é feito por meio de correspondência eletrônica para o(s) endereço(s) de e-mail do fornecedor constante(s) do SICAF. Dentro de 3 (três) dias úteis, se o fornecedor não confirmar o recebimento da Notificação, o setor de “Pós-compra” faz contato telefônico com a empresa para solicitar a confirmação. Após esse contato, o setor aguarda mais 3 (três) dias úteis para o fornecedor confirmar, caso contrário, a Notificação é encaminhada via postal com Aviso de Recebimento (AR), a fim de que a empresa possa ter conhecimento da Notificação e do atraso no fornecimento dos produtos.

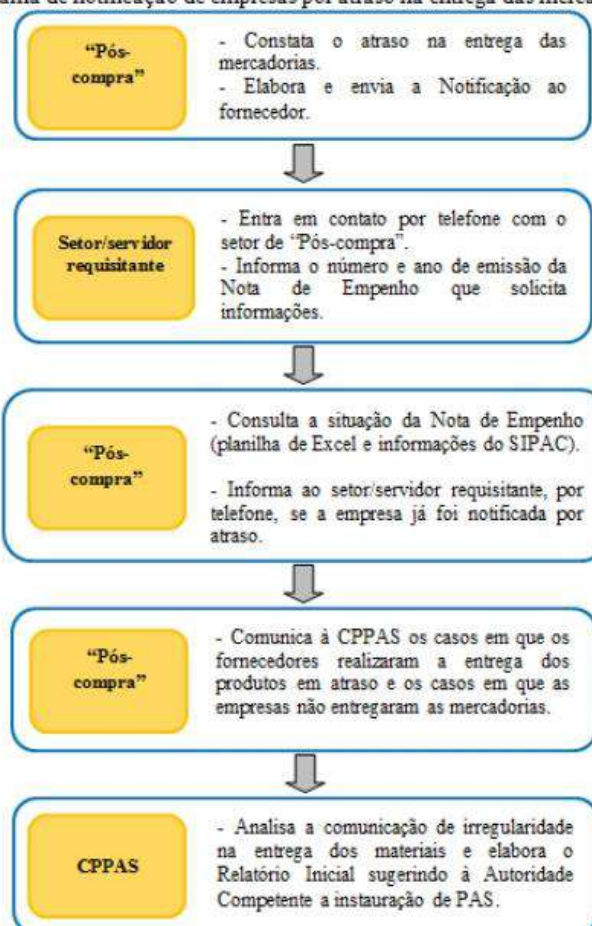
Nesta Notificação por atraso na entrega das mercadorias não é concedido nenhum prazo máximo para o fornecedor se manifestar ou se posicionar a respeito do atraso, pois como este já está configurado, é solicitada a imediata entrega dos produtos, ou seja, é uma cobrança efetuada de maneira formal para que a [REDACTED] possa receber os materiais rapidamente. Na prática, com esta Notificação, muitos fornecedores realizam a entrega dos materiais, mesmo em atraso. Entretanto, algumas empresas, mesmo sendo notificadas, não realizam a entrega das mercadorias.

Cabe destacar que tanto os casos em que os fornecedores realizam a entrega dos produtos em atraso como os casos em que as empresas não entregam as mercadorias são levados ao conhecimento da Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório (CPPAS) para que esta possa elaborar um documento chamado “Relatório Inicial” no qual irá sugerir à Autoridade Competente (Pró-Reitor de Planejamento e Gestão) a instauração de Processo Administrativo Sancionatório (PAS).

### **Como essa atividade é realizada?**

É uma atividade realizada a partir do momento em que o próprio setor de “Pós-compra” constata o atraso na entrega dos Empenhos de materiais de consumo e permanentes. Este atraso é constatado por meio da atividade nº 1.2, que é o acompanhamento e monitoramento do prazo de entrega das mercadorias. No entanto, o setor ou servidor requisitante pode entrar em contato com o setor de “Pós-compra”, através dos telefones (35) 3829-1107 / 1066 / (35) 2142-209, para obter informações com relação à situação da entrega de mercadorias das Notas de Empenho e se o fornecedor já foi notificado. Para isso, é necessário informar ao setor de “Pós-compra” o número e o ano de emissão da(s) respectiva(s) Nota(s) de Empenho que deseja consultar.

Fluxograma de notificação de empresas por atraso na entrega das mercadorias.



Fonte: Elaborado pelos autores.

### Qual o prazo para a notificação da empresa por atraso na entrega?

Essa atividade faz parte do fluxo de trabalho contínuo realizado pelo setor de “Pós-compra”, ou seja, é realizada diariamente.

### Quem é o responsável?

A Secretaria do setor de “Pós-compra” é a responsável pela realização dessa atividade.



## **Notificação de empresas por atraso na realização de serviços comuns**

**1.4**

### **A quem se destina?**

Esta atividade é destinada aos clientes internos e externos da [REDACTED].

### **Como funciona?**

Apesar de enviar as Notas de Empenho de serviços aos fornecedores, o setor de “Pós-compra” não monitora e controla, diretamente, o prazo de realização de serviços comuns[3], pois a contagem deste prazo inicia-se a partir do momento em que o setor ou servidor requisitante solicita[4] à empresa a realização do serviço contratado. Na prática, como a ordem de serviço parte do próprio setor ou servidor requisitante, este fica responsável por verificar se a empresa realizará o serviço dentro do prazo previsto em Edital.

Assim, ao constatar que o fornecedor não realizou o serviço dentro do prazo previsto em Edital, o setor ou servidor requisitante deve comunicar essa situação ao setor de “Pós-compra” para que este possa elaborar e enviar uma Notificação por atraso, na qual será requerida a imediata realização do serviço, além de alertar o fornecedor sobre a possibilidade de aplicação de sanções administrativas previstas em Edital. Inicialmente, o encaminhamento dessa Notificação é feito por meio de correspondência eletrônica para o(s) endereço(s) de e-mail do fornecedor constante(s) do SICAF. Dentro de 3 (três) dias úteis, se o fornecedor não confirmar o recebimento da Notificação, o setor de “Pós-compra” faz contato telefônico com a empresa para solicitar a confirmação. Após esse contato, o setor aguarda mais 3 (três) dias úteis para o fornecedor confirmar, caso contrário, a Notificação é encaminhada via postal com Aviso de Recebimento (AR), a fim de que a empresa possa ter conhecimento da Notificação e do atraso na realização do serviço.

Nesta Notificação por atraso na realização de serviços comuns não é concedido nenhum prazo máximo para o fornecedor se manifestar ou se posicionar a respeito do atraso, pois como este já está configurado, é solicitada a imediata realização dos serviços, ou seja, é uma cobrança efetuada de maneira formal para que o serviço contratado seja rapidamente realizado. Na prática, com esta Notificação, muitos fornecedores realizam os serviços, mesmo em atraso. Entretanto, algumas empresas, mesmo sendo notificadas, não realizam os serviços contratados pela [REDACTED].

[3] Os serviços comuns geralmente são aqueles solicitados de maneira esporádica, ou seja, para atender uma demanda pontual da instituição, como por exemplo, o serviço de dedetização. São serviços que não tem a designação de um fiscal de contrato. Por esse motivo, na prática, o acompanhamento da realização desse serviço fica a cargo do próprio setor ou servidor requisitante.

[4] O setor ou servidor requisitante só pode solicitar ao fornecedor a realização do serviço depois que o setor de “Pós-compra” enviar a respectiva Nota de Empenho à empresa. Assim, para saber se o Empenho já foi enviado para o fornecedor, o setor ou servidor requisitante pode entrar em contato com o setor de “Pós-compra” através dos telefones (35) 3829-1107 / 1066 / (35) 2142-209.

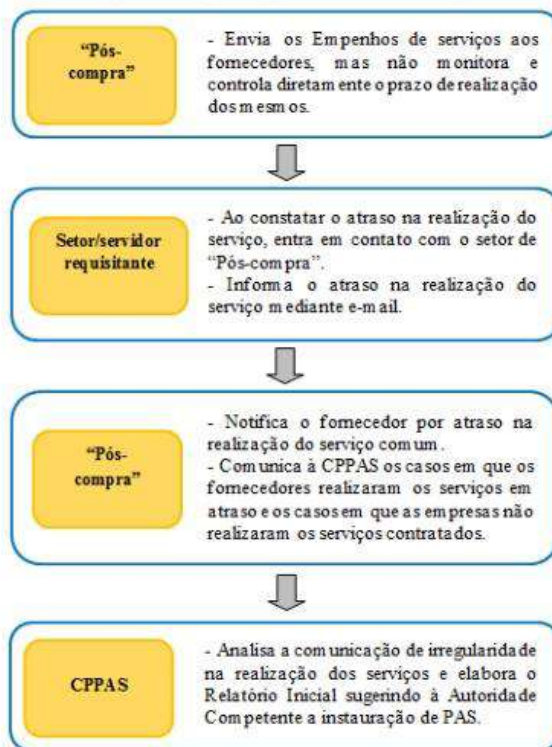
Cabe destacar que tanto os casos em que os fornecedores realizam os serviços em atraso como os casos em que as empresas não realizam os serviços contratados pela [REDACTED] são levados ao conhecimento da Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório (CPPAS) para que esta possa elaborar um documento chamado “Relatório Inicial” no qual irá sugerir à Autoridade Competente (Pró-Reitor de Planejamento e Gestão) a instauração de Processo Administrativo Sancionatório (PAS).

Ressalta-se que o setor de “Pós-compra” só toma conhecimento do atraso na realização de serviços comuns quando recebe o comunicado do setor ou servidor requisitante que, na prática, tem esse papel de acompanhamento.

### **Como proceder para informar ao setor de “Pós-compra” que os serviços comuns estão em atraso?**

Para comunicar o atraso na realização de serviço comum, o setor ou servidor requisitante deve enviar um e-mail para o setor de “Pós-compra” ([REDACTED]). Neste e-mail, além de informar o número e ano de emissão da(s) respectiva(s) Nota(s) de Empenho do serviço em atraso, o denunciante deve anexar documento(s) que demonstre(m) a data em que o(s) serviço(s) fora(m) solicitado(s) à empresa contratada.

Fluxograma de notificação de empresas por atraso na realização de serviços comuns.



Fonte: Elaborado pelos autores.

### Qual o prazo para a notificação da empresa com atraso na realização de serviço comum?

O prazo para o setor de “Pós-compra” elaborar a Notificação pelo atraso na realização de serviço comum e encaminhá-la ao fornecedor é de até 3 (três) dias úteis, contados a partir do recebimento do e-mail enviado pelo setor ou servidor requisitante que constatou o atraso na realização do serviço.

### Quem é o responsável?

A Secretaria do setor de “Pós-compra” é a responsável por elaborar e enviar ao fornecedor a Notificação de atraso na realização de serviços comuns.



## **Análise dos pedidos de prorrogação do prazo de entrega formulados pelos fornecedores**

**1.5**



## A quem se destina?

Esta atividade destina-se aos clientes externos da [REDACTED].

## Como funciona?

Os fornecedores e empresas contratadas podem, de maneira justificada, solicitar a prorrogação do prazo de entrega das mercadorias. No entanto, **a solicitação deve ser feita através de documento oficial, nos termos do art. 57, §1º e 2º da Lei nº 8.666/93 (Lei Geral de Licitações)[5], e ser enviada ao e-mail do setor de “Pós-compra” em até 24 horas antes do término do prazo de entrega previsto em Edital.** Caso contrário, a solicitação é considerada inválida. Importante destacar que, se o pedido estiver dentro das hipóteses legalmente previstas, a prorrogação pode ser concedida apenas uma vez. O setor de “Pós-compra” comunica o deferimento ou o indeferimento da solicitação também através de e-mail, após a devida análise.

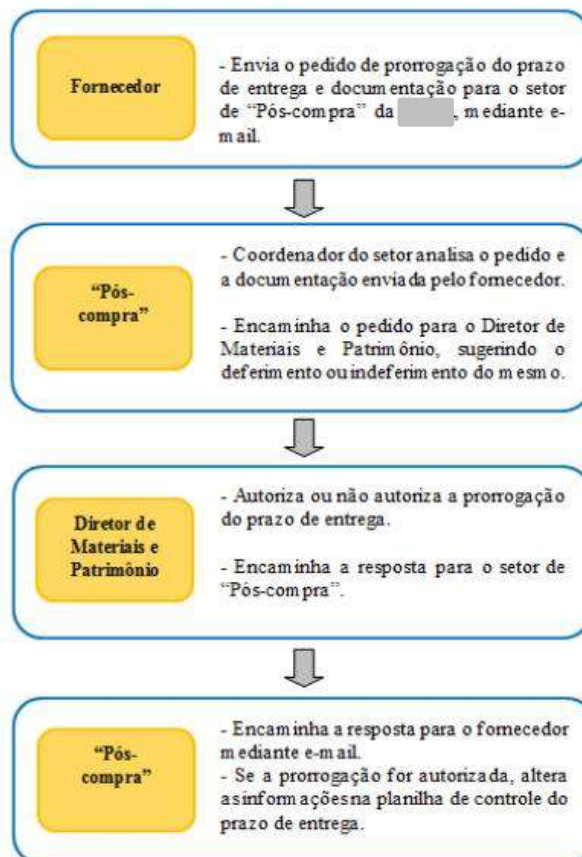
O pedido de prorrogação e a documentação enviada pelo fornecedor, dentro das exigências mencionadas, são analisados pelo Coordenador do setor de “Pós-compra”, o qual sugere à Autoridade Competente (Diretor de Materiais e Patrimônio) sobre esta matéria o deferimento ou indeferimento do pedido feito pela empresa. Entretanto, a decisão final acerca da autorização ou não autorização da prorrogação do prazo de entrega é do Diretor de Materiais e Patrimônio.

## Como solicitar?

Para solicitar a prorrogação do prazo de entrega das mercadorias, os fornecedores devem encaminhar os pedidos (devidamente assinados, justificados e documentados) ao setor de “Pós-compra”, através do e-mail [REDACTED]. Recomenda-se que o assunto do e-mail seja: Solicitação de prorrogação do prazo de entrega referente ao(s) Empenho(s) nº (colocar o número e ano de emissão dos Empenhos). **Exemplo:** Solicitação de prorrogação do prazo de entrega referente ao Empenho nº 2019NE809999.

[5] BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho 1993. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 09 abr. 2019.

Fluxograma de análise dos pedidos de prorrogação do prazo de entrega.



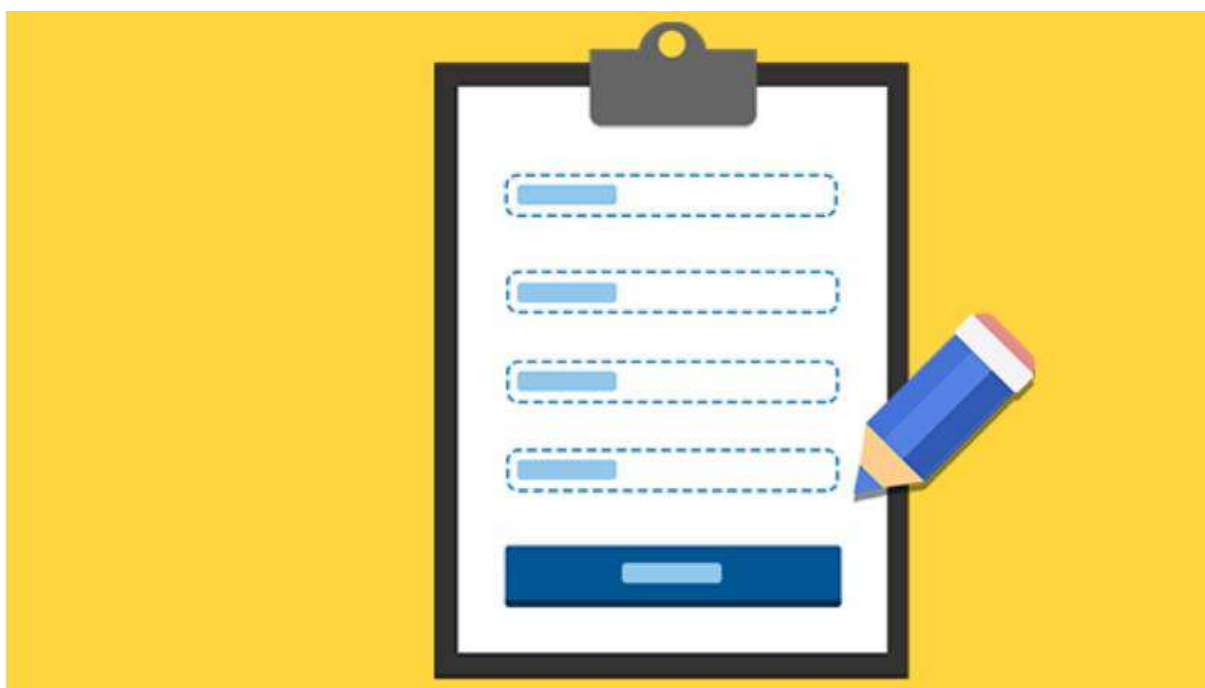
Fonte: Elaborado pelos autores.

### Qual o prazo para a análise desta solicitação?

O prazo para a análise e resposta aos pedidos de prorrogação do prazo de entrega formulados pelos fornecedores é de até 3 (três) dias úteis, a contar do dia em que a empresa encaminhar o pedido devidamente assinado, justificado e documentado ao setor de "Pós-compra".

### Quem é o responsável?

O responsável por essa atividade é o Coordenador do setor de "Pós-compra", juntamente com a Autoridade Competente, qual seja, o Diretor de Materiais e Patrimônio da [REDACTED].



## **Análise dos pedidos de substituição de marca/modelo formulados pelos fornecedores**

**1.6**

### A quem se destina?

Esta atividade destina-se aos clientes externos da [REDACTED].

### Como funciona?

Os fornecedores e empresas contratadas, **comprovando** a impossibilidade de fornecer a marca do produto cotado na licitação, como é o caso de descontinuidade do produto pela fabricante, podem solicitar a sua substituição. Entretanto, a marca ofertada em substituição deve atender todas as especificações previstas em Edital e ser de **qualidade igual ou superior** à originalmente cotada. Nesse sentido, recorre-se ao ensinamento de Jorge Ulisses Jacoby Fernandes, para o qual:

*“Tenha-se em vista a situação da retirada de um produto no mercado pelo fabricante, inviabilizando o cumprimento da obrigação de um fornecedor, nos termos ajustados. Pode a Administração Pública aceitar produto de qualidade equivalente ou superior pelo mesmo preço.” (cf. in Sistema de registro de preços e Pregão, Belo Horizonte: Editora Fórum, p. 400/401).*

Inicialmente, o Coordenador do setor de “Pós-compra” faz uma análise da pertinência e legalidade do pedido de substituição de marca/modelo enviado pelo fornecedor. Sendo pertinente e legal, o pedido é encaminhado ao setor ou servidor requisitante para a realização de uma análise técnica do produto ofertado em substituição. Assim, com base nesta análise técnica, o setor de “Pós-compra” decide pelo deferimento ou indeferimento do pedido.

### Como solicitar?

Para solicitar a substituição de marca/modelo, os fornecedores devem encaminhar os pedidos ao setor de “Pós-compra”, através do e-mail [REDACTED]. Os pedidos deverão estar datados e assinados pelo representante legal da empresa e conter as informações mínimas abaixo:

**1. Pedido de Substituição de Marca**

- 1.1. Identificação do interessado - (CNPJ, razão social, endereço, telefone, e-mail)
- 1.2. Número da(s) Nota(s) de Empenho
- 1.3. Número da Licitação
- 1.4. Número do item da licitação
- 1.5. Relato de quais são os motivos pertinentes ao pedido de substituição de marca/modelo.

**2. Documento que comprove o desabastecimento ou descontinuidade do produto no mercado, emitido pelo fabricante.**

Somente serão aceitos documentos que tenham valor legal, ou seja, que contenham CNPJ, razão social, endereço, telefone, e-mail e assinatura do representante legal. É de responsabilidade e obrigação do fornecedor comprovar as informações prestadas no documento.

**3. Descrição detalhada do produto ofertado na licitação**

- 3.1. Marca e modelo
- 3.2. Dados técnicos - exemplo: consumo de energia, classificação energética, rendimento etc...
- 3.3. Características funcionais
- 3.4. Características físicas - exemplo: dimensões, tipo de material etc...

**4. Descrição detalhada do produto ofertado em substituição**

- 4.1. Marca e modelo
- 4.2. Dados técnicos - exemplo: consumo de energia, classificação energética, rendimento etc...
- 4.3. Características funcionais
- 4.4. Características físicas - exemplo: dimensões, tipo de materiais etc...

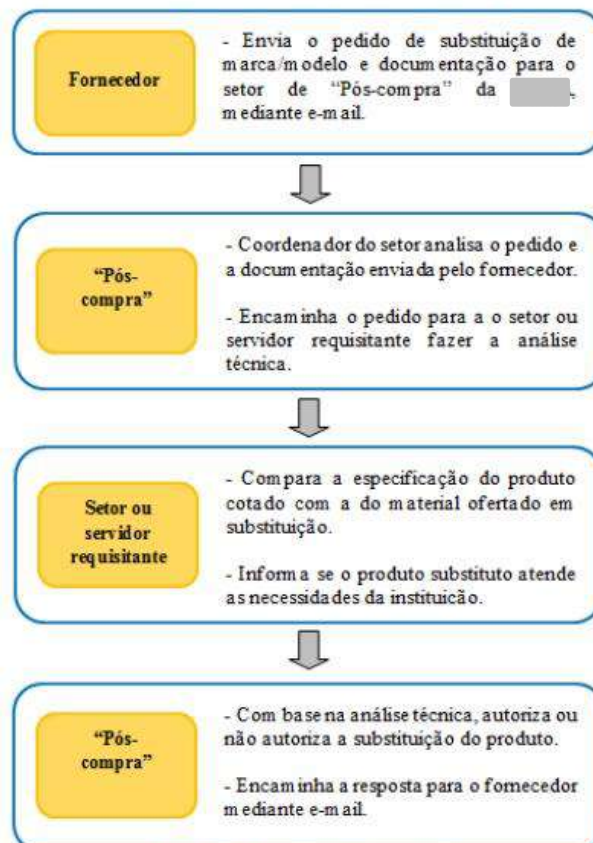
**5. Três orçamentos comprovando a equiparação de preços entre os produtos no mercado.**

**6. A análise do pedido de substituição de marca/modelo está condicionada ao atendimento dos itens retrocitados, sob pena de indeferimento.**

Recomenda-se que o assunto do e-mail seja: Pedido de substituição de marca/modelo referente ao(s) Empenho(s) nº (colocar o número e ano de emissão dos Empenhos).

**Exemplo:** Pedido de substituição de marca/modelo referente ao Empenho nº 2019NE809999.

Fluxograma de análise dos pedidos de substituição de marca/modelo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

### Qual o prazo para a análise desta solicitação?

O prazo para a análise da solicitação de substituição de marca/modelo e resposta ao fornecedor é de até 5 (cinco) dias úteis, a contar do envio do e-mail pelo fornecedor.

### Quem é o responsável?

O responsável por essa atividade é o Coordenador do setor de "Pós-compra", juntamente com o setor ou servidor requisitante que realizará a análise técnica do produto ofertado em substituição.



## Emissão de Atestado de Capacidade Técnica

1.7

## A quem se destina?

Este serviço destina-se aos clientes externos da [REDACTED].

## Como funciona?

O Atestado de Capacidade Técnica[6] é um dos documentos que podem ser exigidos pelos órgãos públicos a fim de comprovar a qualificação técnica dos participantes de uma licitação. Este documento é uma declaração de que o licitante forneceu determinado material ou realizou determinado serviço em conformidade com as exigências do Edital, ou seja, é um meio de comprovar que a empresa está capacitada para fazê-lo novamente.

Os Atestados de Capacidade Técnica referentes a entrega de materiais e realização de serviços são emitidos pelo setor de “Pós-compra” de forma eletrônica, através do sistema SIPAC, e os fornecedores podem verificar a autenticidade dos documentos no próprio sistema, através do endereço ([https://sipac.\[REDACTED\].br/public/jsp/autenticidade/form.jsf](https://sipac.[REDACTED].br/public/jsp/autenticidade/form.jsf)), informando o número, ano, tipo, data de emissão e o código de verificação do documento.

Os fornecedores podem solicitar a emissão de Atestado de Capacidade Técnica encaminhando um e-mail ao setor de “Pós-compra”. O setor verifica qual é a natureza do pedido (entrega de material de consumo ou permanente ou realização de serviço) e confere se a entrega do material foi realizada dentro do prazo previsto e conforme as especificações contidas em Edital. Caso necessário, o setor entra em contato com o servidor/departamento que obteve o material ou serviço para que o mesmo informe, mediante resposta a um Questionário, sobre as condições do serviço realizado ou material entregue pela empresa contratada.

O setor de “Pós-compra” não realiza a emissão do Atestado caso o serviço/material tenha sido entregue fora das especificações. Nessas situações, a negativa é comunicada ao fornecedor através de e-mail. Nos casos em que a empresa tenha realizado a entrega do material/serviço dentro das especificações do Edital, porém fora do prazo previsto, o setor de “Pós-compra” questiona a empresa, através de e-mail, se existe o interesse na emissão do Atestado com a ressalva de que o prazo de entrega não foi cumprido. Em caso afirmativo, o documento é emitido com essa ressalva e encaminhado à empresa contratada. Já quando a entrega do material ou realização do serviço ocorre de acordo com a especificação e prazo previsto em Edital, o Atestado de Capacidade Técnica é emitido normalmente e encaminhado ao fornecedor através de e-mail.

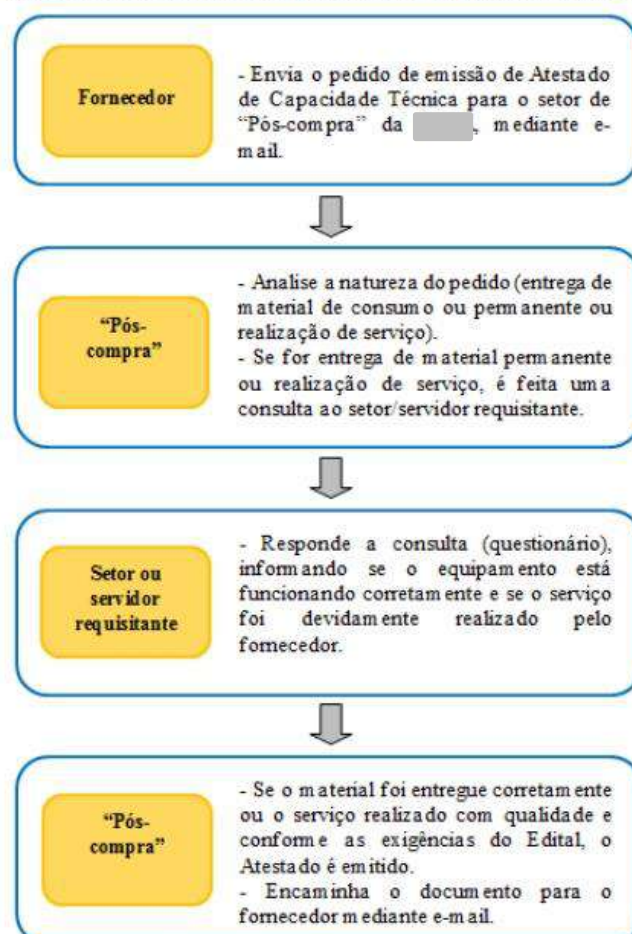
[6] O Atestado de Capacidade Técnica está previsto no inciso II do art. 30 da Lei nº 8.666/93.



## Como solicitar?

Para solicitar a emissão de Atestado de Capacidade Técnica, os fornecedores devem encaminhar os pedidos ao setor de “Pós-compra”, através do e-mail [REDACTED]. No e-mail, devem constar as seguintes informações: número da(s) Nota(s) de Empenho, número da(s) Nota(s) Fiscal(is) e o número da Licitação correspondente. Recomenda-se que o assunto do e-mail seja: Solicitação de emissão de Atestado de Capacidade Técnica referente ao(s) Empenho(s) nº (colocar o número e ano de emissão dos Empenhos). **Exemplo:** Solicitação de emissão de Atestado de Capacidade Técnica referente ao Empenho nº 2019NE809999. Os Atestados emitidos também são enviados aos fornecedores mediante e-mail.

Fluxograma de emissão de Atestados de Capacidade Técnica.



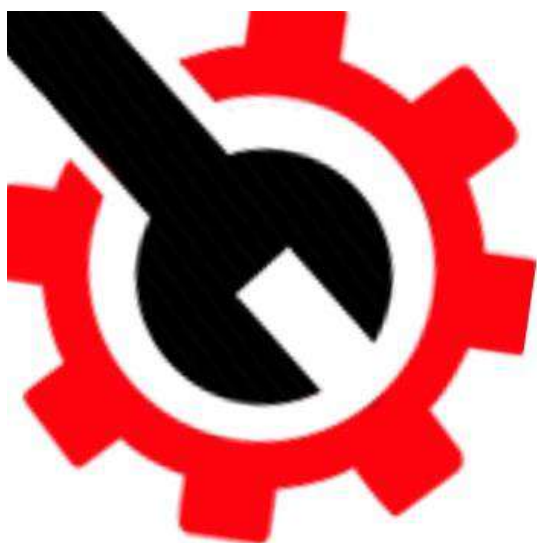
Fonte: Elaborado pelos autores.

### **Qual o prazo para a emissão do Atestado de Capacidade Técnica?**

O prazo para a emissão deste documento depende da natureza da contratação. Quando se trata de entrega de materiais de consumo, o prazo para a emissão do Atestado de Capacidade Técnica é de até 5 (cinco) dias úteis, a contar do pedido enviado pelo fornecedor. Já nos casos de fornecimento de materiais permanentes e prestação de serviços, o prazo para a emissão do Atestado de Capacidade Técnica é de até 10 (dez) dias, visto que é necessário consultar o setor ou servidor requisitante, por meio do encaminhamento de Questionário, para verificar se os equipamentos estão funcionando corretamente e se os serviços foram devidamente realizados pelos fornecedores.

### **Quem é o responsável?**

Quando se trata de fornecimentos de materiais de consumo, o responsável por este serviço é o Coordenador do setor de “Pós-compra”. Por sua vez, quando o pedido de emissão de Atestado de Capacidade Técnica estiver relacionado ao fornecimento de materiais permanentes ou a prestação de serviços, o responsável é o Coordenador do setor de “Pós-compra”, juntamente com o setor ou servidor requisitante que prestará as informações que subsidiarão a emissão do documento.



## Intermediação para solicitação de garantia técnica de equipamentos

1.8

### **A quem se destina?**

Esta atividade destina-se aos clientes internos da [REDACTED].

### **Como funciona?**

O setor de “Pós-compra” auxilia a comunidade universitária na solicitação de garantia técnica de equipamentos adquiridos (por meio de licitação) que apresentarem algum defeito de fabricação ou de funcionamento. Na [REDACTED], os produtos fornecidos pelas empresas contratadas normalmente possuem uma garantia técnica de 12 (doze) meses.

Na prática, esta atividade envolve diretamente o setor ou servidor responsável pelo produto. Apesar de informar e instruir o setor ou servidor responsável pelo equipamento na solicitação de garantia técnica junto ao fornecedor, a atuação do setor de “Pós-compra” está mais voltada para o acompanhamento e monitoramento desse processo. Nesse sentido, caso ocorra alguma objeção por parte do fornecedor ou este não cumpra o prazo fixado para a prestação da garantia técnica, quando vigente e prevista em Edital, o setor de “Pós-compra” enviará uma Notificação à empresa para que esta proceda com a imediata regularização da situação, além de alertá-la sobre a possibilidade de aplicação de sanções administrativas previstas em Edital, em decorrência de eventual descumprimento de obrigação contratual.

### **Como solicitar?**

Constatado algum defeito de fabricação ou de funcionamento de equipamento adquirido por meio de licitação, o setor ou servidor responsável pelo produto deve entrar em contato com o setor de “Pós-compra”, através do e-mail [REDACTED] ou telefones (35) 3829-1107 / 1066 / (35) 2142-2091, para verificar se a garantia do equipamento está vigente e receber as instruções para solicitá-la. Para isso, o setor ou servidor responsável pelo equipamento deve informar o número do patrimônio do bem (placa azul ou branca fixada no mesmo) ou, quando não existir esse número, informar o número da Nota de Empenho ou Nota Fiscal para que o setor de “Pós-compra” possa levantar as demais informações necessárias.

Inicialmente, o setor de “Pós-compra” fornecerá ao setor ou servidor responsável pelo produto todas as informações de contato do fornecedor, como telefones e endereços de e-mails cadastrados no SICAF, e se for o caso, as informações relacionadas à aquisição do produto, como número da Nota de Empenho, processo licitatório e Nota Fiscal.

De posse dessas informações, o setor ou servidor responsável pelo equipamento deve enviar um e-mail ao fornecedor e manter o setor de “Pós-compra”

( ) copiado no e-mail encaminhado à empresa, para fins de acompanhamento do andamento do processo. Neste e-mail, o setor ou servidor responsável pelo produto deve relatar, com detalhes, o defeito de fabricação ou de funcionamento apresentado pelo equipamento, e mencionar os números da Nota de Empenho e Nota Fiscal referentes ao produto defeituoso. Além disso, deve ser estipulado o prazo máximo de 10 (dez) dias úteis para que o fornecedor possa realizar o reparo ou substituir o produto. Recomenda-se, ainda, anexar fotos do equipamento defeituoso. Ressalta-se a conveniência deste contato ser realizado pelo setor/servidor que estiver na posse do bem, tendo em vista que, além de ter maiores informações sobre o defeito, poderá realizar algum teste caso seja solicitado pelo fornecedor.

#### **Modelo de e-mail para acionamento de garantia técnica:**

**Assunto/Título do e-mail:** Solicitação de garantia técnica de produto/equipamento - Nota de Empenho n° (mencionar o número e o ano de emissão do Empenho) - ( )

Prezados,

Solicito a garantia técnica para o produto (indicar o produto) da Nota Fiscal (mencionar o número da NF) referente à Nota de Empenho n° (mencionar o número e o ano de emissão do Empenho), fornecido pela empresa (mencionar o nome da empresa) a essa ( )

O produto apresenta o seguinte defeito de fabricação ou de funcionamento:  
(relatar o problema com detalhes e, se possível, anexar fotos do equipamento defeituoso).

Ante o exposto, solicito que a empresa (mencionar o nome da empresa) realize o reparo ou substitua o referido produto em um **prazo máximo de 10 (dez) dias úteis**, contados a partir do envio deste e-mail, sob pena das sanções previstas em Edital.

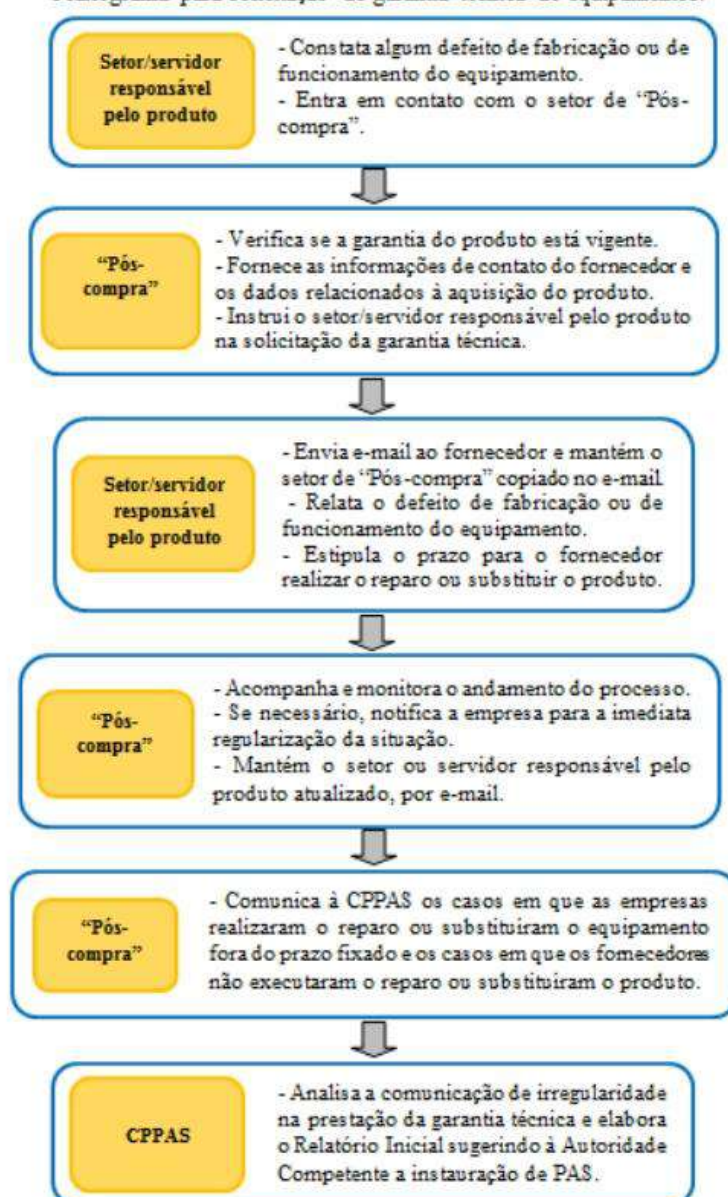
Favor acusar o recebimento deste e-mail.

(colocar a assinatura eletrônica com dados para contato)

O acompanhamento do andamento do processo para a realização do reparo ou substituição do equipamento, de responsabilidade do fornecedor, é feito pelo setor de “Pós-compra”, através de e-mail. Assim, caso ocorra alguma objeção por parte da empresa ou esta não cumpra o prazo fixado para a prestação da garantia técnica, o setor de “Pós-compra” enviará uma Notificação ao fornecedor para que este proceda com a imediata regularização da situação.

**Observação:** caso a empresa realize o reparo ou substitua o equipamento fora do prazo fixado ou caso o fornecedor não execute o reparo ou substitua o produto, o setor de “Pós-compra” comunica essa irregularidade (descumprimento de obrigação contratual) à Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório (CPPAS) para que esta possa elaborar um documento chamado “Relatório Inicial” no qual irá sugerir à Autoridade Competente (Pró-Reitor de Planejamento e Gestão) a instauração de Processo Administrativo Sancionatório (PAS).

Fluxograma para solicitação de garantia técnica de equipamentos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

### **Qual o prazo para o setor de “Pós-compra” auxiliar a comunidade universitária na solicitação da garantia técnica?**

Essa atividade é realizada de imediato. Já o fornecedor tem o prazo de até 10 (dez) dias úteis para realizar o reparo ou substituir o equipamento, a contar do dia em que a garantia for solicitada ao mesmo.

### **Quem é o responsável?**

O responsável por essa atividade é o setor ou servidor responsável pelo relato do defeito de fabricação ou de funcionamento apresentado pelo equipamento, juntamente com a Secretaria do setor de “Pós-compra”, bem como eventuais setores da [REDACTED] que forem envolvidos no processo.



## **Recebimento das comunicações de irregularidades para verificação de indícios de autoria e materialidade**

### **2.1**



### **A quem se destina?**

Esta atividade destina-se aos clientes internos da [REDACTED].

### **Como funciona?**

As comunicações de irregularidades - relacionadas à execução dos contratos de obras e realização de serviços - oriundas da comunidade universitária (setores, servidores, Comissões de Fiscalização, Fiscais de Contrato) são recebidas pelo setor de “Pós-compra” que, através de uma Comissão Processante Permanente, analisa se existem indícios de descumprimento de obrigações previstas em Edital e contrato. Assim, quando há indícios de infrações administrativas, a Comissão Processante elabora um documento chamado “Relatório Inicial” no qual sugere à Autoridade Competente (Pró-Reitor de Planejamento e Gestão) a instauração de Processo Administrativo Sancionatório (PAS). Por outro lado, não havendo indícios, a Comissão Processante comunica ao remetente o arquivamento da denúncia de irregularidade.

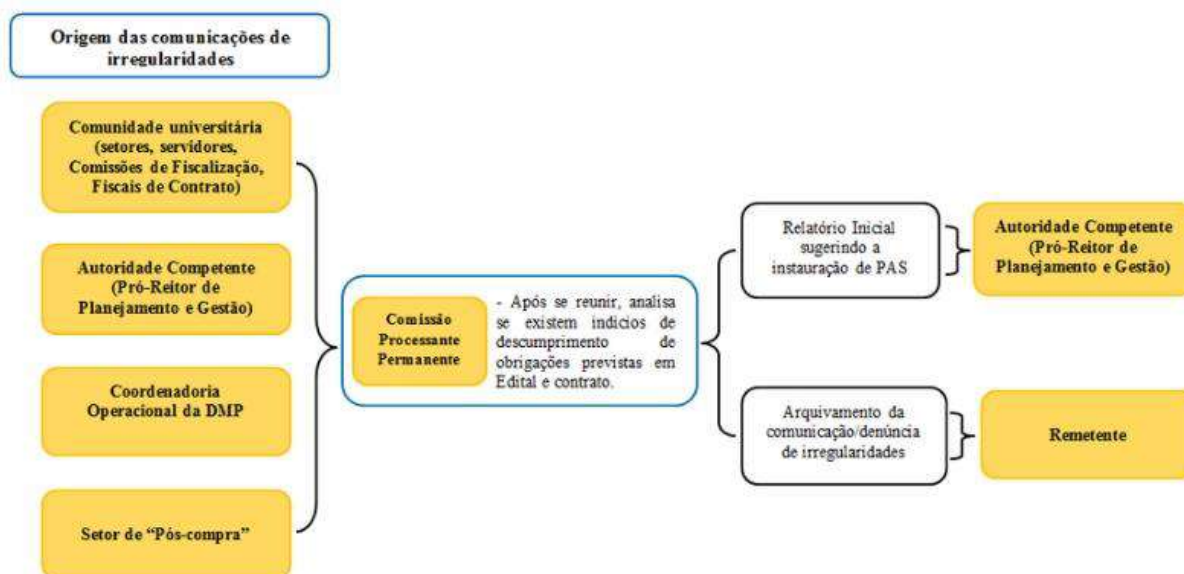
Há casos, entretanto, em que a comunicação de irregularidades (normalmente relacionada à execução de contratos de obras) pode vir diretamente da Autoridade Competente, a qual solicita a manifestação da Comissão Processante para subsidiar a decisão de instaurar PAS. Para isso, a Comissão Processante também deve analisar se existem indícios de descumprimento de obrigações contratuais e legais.

Já com relação ao fornecimento de materiais, as comunicações de irregularidades podem partir do setor de “Pós-compra” que informa à Comissão Processante a relação das Notas de Empenho em que foi constatada a inexecução parcial (entrega dos materiais em atraso) ou inexecução total do contrato (não entrega dos materiais) por parte dos fornecedores. Ademais, a Coordenadoria Operacional da Diretoria de Materiais e Patrimônio (DMP), responsável pelo recebimento dos materiais adquiridos pela [REDACTED], também comunica ao setor de “Pós-compra” eventuais irregularidades na entrega dos materiais, especialmente com relação à entrega de produtos fora da especificação prevista em Edital.

## Como proceder para informar ao setor de “Pós-compra” sobre as irregularidades?

Antes de encaminhar a comunicação de irregularidades ao setor de “Pós-compra”, o interessado deve entrar em contato com o setor, através do e-mail [REDACTED] ou telefones (35) 3829-1107 / 1066 / (35) 2142-2091, para ter acesso ao “Formulário para Instauração de Processo Administrativo Sancionatório”. Na sequência, a comunicação de irregularidades deve ser encaminhada ao setor de “Pós-compra” através do e-mail [REDACTED] ou mediante o envio de memorando eletrônico via SIPAC, selecionando a unidade destinatária COORDENADORIA DE PÓS-AQUISIÇÃO DE MATERIAIS E SERVIÇOS (12.34.02.08.04). Em ambos os casos, deve ser anexado o “Formulário para Instauração de Processo Administrativo Sancionatório” devidamente preenchido e assinado, conforme instruções contidas no próprio.

Fluxograma para comunicação de irregularidades ao setor de “Pós-compra”.



Fonte: Elaborado pelos autores.

### **Qual o prazo para recebimento e análise das comunicações de irregularidades?**

O recebimento das comunicações de irregularidades faz parte do fluxo de trabalho contínuo realizado pelo setor de “Pós-compra”, ou seja, é realizado diariamente. No entanto, a análise dessas comunicações é feita pela Comissão Processante Permanente que se reúne, de acordo com a demanda, e formaliza as providências a serem tomadas através de Atas Deliberativas, Despachos, Memorandos, etc.

### **Quem é o responsável?**

A Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório (CPPAS), instalada nas dependências do setor de “Pós-compra”, é responsável por analisar essas comunicações de irregularidades e verificar se existem indícios de autoria e materialidade suficientes para a instauração de PAS.



## **Condução de Processos Administrativos Sancionatórios**

**2.2**

### **A quem se destina?**

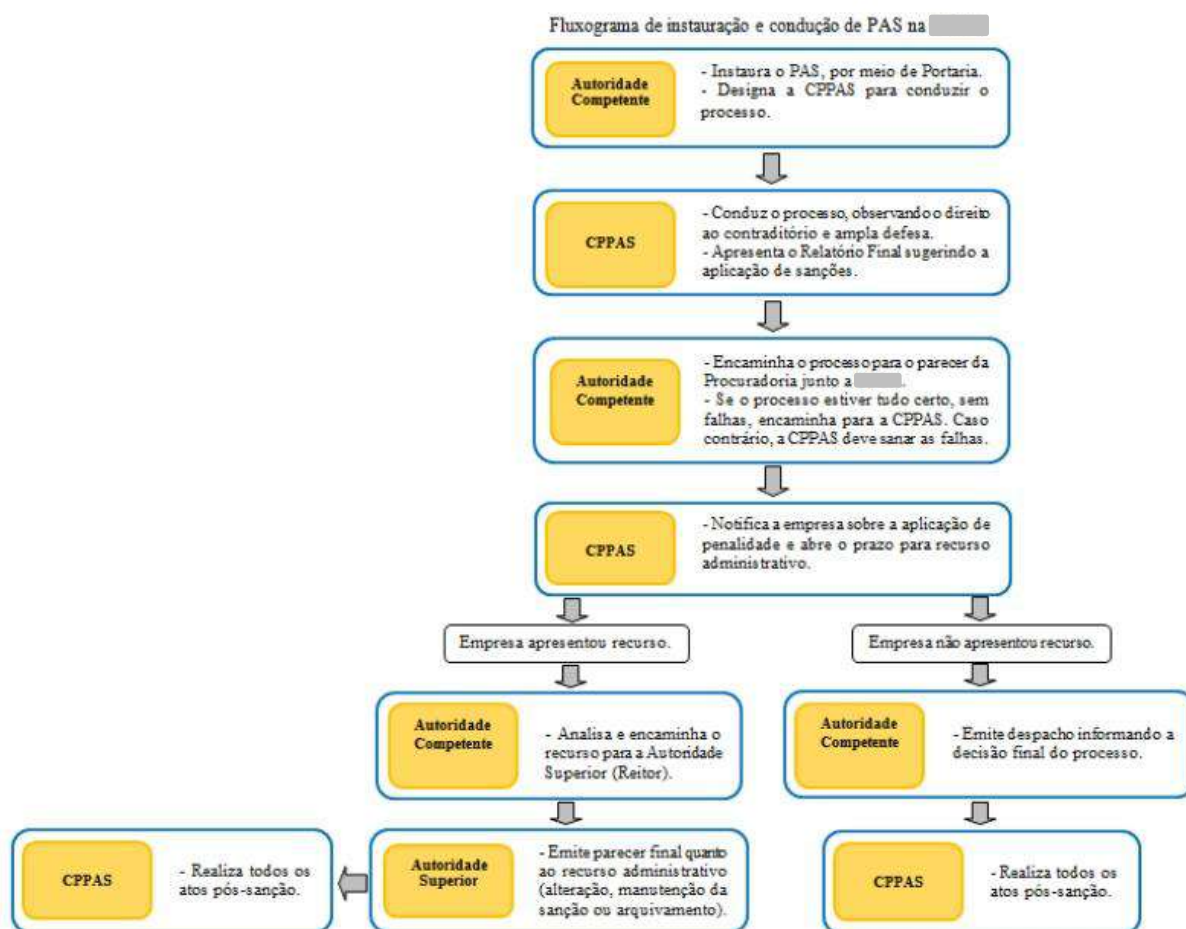
Esta atividade destina-se aos clientes internos da [REDACTED].

### **Como funciona?**

O setor de “Pós-compra”, por meio de uma Comissão Processante Permanente, instituída pela Portaria PROPLAG nº 130, de 10 de setembro de 2018, conduz os Processos Administrativos Sancionatórios instaurados pela [REDACTED], por meio da Autoridade Competente (Pró-Reitor de Planejamento e Gestão), com o objetivo de apurar o descumprimento de obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e empresas contratadas no âmbito do fornecimento de materiais, realização de serviços e execução de obras. A Comissão Processante termina a condução destes processos com a apresentação do Relatório Final, o qual subsidiará a decisão da Autoridade Competente. Contudo, na prática, existem outras fases, como a possibilidade de recurso administrativo, e demais atos pós-sanção (também executados pela referida Comissão), para que o Processo Administrativo Sancionatório (PAS) possa ser devidamente concluído. Dentre os atos pós-sanção, cita-se a publicação da penalidade no Diário Oficial da União (DOU) e o registro da mesma no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF), a emissão de Guia de Recolhimento da União (GRU), nos casos de aplicação de multas, o arquivamento do processo, etc.

### **Como os Processos Administrativos Sancionatórios são instaurados pela UFLA?**

Os Processos Administrativos Sancionatórios conduzidos pela Comissão Processante Permanente, a qual se encontra instalada nas dependências do setor de “Pós-compra”, são instaurados pela Autoridade Competente (Pró-Reitor de Planejamento e Gestão), por meio da publicação de uma Portaria de instauração, a fim de apurar o descumprimento de obrigações contratuais e legais por parte dos licitantes e empresas contratadas pela [REDACTED].



Fonte: Elaborado pelos autores.

### **Qual o prazo para a apresentação do Relatório Final?**

A Comissão Processante tem entre 60 (sessenta) a 90 (noventa) dias para apresentar o Relatório Final à Autoridade Competente.

### **Quem é o responsável?**

A Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório (CPPAS) é responsável pela condução dos Processos Administrativos Sancionatórios instaurados pela [REDACTED]. Entretanto, essa atividade perpassa outros atores, como servidores, setores, Comissões de Fiscalização ou Fiscais de contratos que identificarem eventuais irregularidades no âmbito do fornecimento de materiais, realização de serviços e execução de obras. Assim, no curso do processo, estes atores podem ser consultados pela Comissão Processante como forma de obter esclarecimentos e maior carga probatória, a fim de que o processo possa ser conduzido de maneira coesa e dentro dos ditames do devido processo legal.

## Atendimento

O setor de “Pós-compra” realiza atendimento ao público interno e externo da [REDACTED] por meio dos telefones (35) 3829-1107 / 1066 / (35) 2142-2091, correspondência eletrônica ([REDACTED]) e em balcão, de segunda à sexta feira, de 08:00 às 12:00h e 13:00 às 17:00h.

## Localização

[REDACTED] - Campus

Universitário

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Diretoria de Materiais e Patrimônio - Prédio do  
Almoxarifado Central