

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

KARINE DE PAULA BARROS

**O FLUXO DE PROCESSOS NA COORDENAÇÃO DE CONTRATOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UM ESTUDO SOBRE OS
MAIORES DESAFIOS PARA A OTIMIZAÇÃO DOS TRABALHOS**

JUIZ DE FORA

2017

KARINE DE PAULA BARROS

**O FLUXO DE PROCESSOS NA COORDENAÇÃO DE CONTRATOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UM ESTUDO SOBRE OS
MAIORES DESAFIOS PARA A OTIMIZAÇÃO DOS TRABALHOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a qualificação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanabio

JUIZ DE FORA

2017

KARINE DE PAULA BARROS

**O FLUXO DE PROCESSOS NA COORDENAÇÃO DE CONTRATOS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA: UM ESTUDO SOBRE OS
MAIORES DESAFIOS PARA A OTIMIZAÇÃO DOS TRABALHOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Dr. orientador(a)

Membro da banca

Membro da banca

Dedico este trabalho aos meus pais, João e Edy, os primeiros amores de minha vida, e à minha filha Melissa, melhor parte de mim.

AGRADECIMENTOS

Muitos são os agradecimentos a serem tecidos e as razões para agradecer ao final desta difícil e gratificante jornada. Inegavelmente, inicio a escrita desta demonstração de reconhecimento a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste sonho, com grande emoção.

Meus sinceros agradecimentos à Universidade Federal de Juiz de Fora pela oportunidade de ingressar em um curso de mestrado

A toda a equipe de professores e suportes do PPGP, pelos sólidos conhecimentos que proporcionaram.

Ao meu orientador, Professor Doutor Marcos Tanure Sanabio, agradeço, inicialmente, pela confiança depositada em minha capacidade de desenvolver esta pesquisa. Sou hoje, e serei sempre grata pelos seus valiosos ensinamentos, essenciais não só para o desenvolvimento deste trabalho, mas, especialmente, para meu crescimento intelectual. Muito Obrigada!!!

Ao Leonardo Vilardi, incansável na tarefa de conferir todo o suporte de que necessitei na trajetória de desenvolvimento desta pesquisa, obrigada, por compartilhar seus conhecimentos, pelo atendimento sempre tão eficaz, pela objetividade de seus direcionamentos e, especialmente, pela maestria e forma carinhosa de conduzir todas as situações.

Agradeço aos meus amados pais, João e Edy, que investidos de amor incondicional me deram todo o apoio, em todas as etapas da minha vida para que eu pudesse seguir meu caminho e alcançar meus objetivos. Palavras não são suficientes para agradecer a vocês, recebam o meu eterno amor!

À minha menina, minha filha Melissa, inicialmente, peço perdão pelas horas que lhe furtei de convívio para que pudesse galgar cada degrau, até a conclusão desta jornada e, daquelas que a antecederam. Agradeço por me fazer sentir esse amor tão puro e incondicional e por ser o meu grande estímulo para realizar meus sonhos. Agradeço a você, filha, e ao Matheus, pelo presentinho que me deram no curso desta jornada, nosso pequeno príncipe Lorenzo que está a caminho.

Ao meu marido Ciro, amor da minha vida, que esteve ao meu lado desde o início, me dando força quando eu me sentia impotente para executar alguma tarefa, me incentivando com palavras e ações a despender todos os esforços necessários para cumprir minha trajetória. Obrigada, meu amor, por tudo!

Agradeço a minha querida irmã Geisa, por sempre acreditar em mim, por acreditar que sou capaz e me estimular a seguir sempre em frente. Suas palavras foram fundamentais para que eu tivesse coragem de encarar esse desafio.

Ao meu sobrinho, meu amorzinho João Paulo, que esteve na torcida para que a tia se tornasse mestre.

Agradeço aos meus familiares, aos meus queridos amigos da CCON e demais amigos que se alegraram com meu ingresso no mestrado, torceram pelo meu sucesso e, agora, compartilham comigo o doce sabor do dever cumprido.

Por fim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse concluir este trabalho, seja partilhando experiências, conhecimentos ou me ajudando a acreditar que seria possível!!!

A todos, meu sincero, muito obrigada!!!

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). O caso de gestão estudado discute o trâmite processual para a formalização de contratos destinados à aquisição de materiais e serviços necessários para o desenvolvimento das atividades da UFJF, em especial, o ensino, a pesquisa e a extensão. Com efeito, os contratos são os instrumentos que regulamentam, em regra, a compra de materiais e a prestação de serviços na esfera da Administração Pública. O objetivo definido para esse estudo foi analisar os maiores desafios para o regular fluxo dos processos de trabalho desenvolvidos na UFJF, com o objetivo de celebrar contratos, visando municiar a instituição com instrumentos que permitam o aperfeiçoamento do trâmite processual. Assumimos como hipóteses para a ocorrência de incidentes que impedem o regular fluxo dos processos, a ausência de definição e normatização das atribuições do setor de Contratos, bem como a inexistência de uma padronização dos processos de trabalho e documentos produzidos na instituição. Com base em uma abordagem qualitativa, desenvolvemos o presente estudo de caso, concentrando esforços para conhecer a organização dos processos, na busca por desvendar os incidentes ocorridos durante sua tramitação. A partir da combinação de instrumentos de pesquisa consistentes em análise documental e entrevistas, constatamos a necessidade de organizar as equipes de trabalho através da definição de suas atribuições, dimensionamento e capacitação de pessoal, além da padronização das rotinas de trabalho. Assim, com suporte nos dados apurados por meio dos instrumentos que nortearam a pesquisa, apresentamos um Plano de Ação Educacional que envolve estratégias direcionadas à reformulação e otimização das rotinas de trabalho visando conferir suporte para o aperfeiçoamento dos processos de formalização de contratos.

Palavras-Chave: Contratos Públicos; Gestão do Ensino Superior, Fluxo de Processos, Planejamento estratégico

ABSTRACT

This dissertation is developed within the Professional Master in Management and Evaluation of Public Education (PPGP) from the Center for Public Policies and Evaluation of Education of the Federal University of Juiz de Fora (CAEd/UFJF). The management case studied discusses the procedural process for the formalization of contracts for the acquisition of materials and services necessary for the development at UFJF activities, especially, the teaching, research and extension. In effect, contracts are the instruments that regulate, as a rule, the purchase of materials and the provision of services in the sphere of Public Administration. The objective of this study was to analyze the major challenges for the regular flow of the work processes developed at UFJF. In order to conclude contracts, aiming to provide the institution with instruments that allow the improvement of the procedural process. We assume as hypotheses for the occurrence of incidents that prevent the regular flow of processes, the absence of definition and standardization of the attributions of the contracts sector, as well as, the lack of a standardization of the work processes and documents produced in the institution. Based on a qualitative approach, we developed the present case study, concentrating efforts to know the organization of the processes, in the search to uncover the incidents that occurred during its process. Then, the combination of research tools consisting of document analysis and interviews, we verified the need to organize the work teams through the definition of their assignments, sizing and qualification of personnel, therefore, the standardization of work routines. Accordingly, with support in the data obtained through the instruments that guided the research, we present an Educational Action Plan that involves strategies directed to the reformulation and optimization of work routines in order to provide support for the improvement of the contract formalization processes.

Keywords: Public Contracts; Management of Higher Education, Process Flow, Strategic Planning

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Síntese das Atividades da CCON que compõem os processos para formalização de contratos.....	30
Quadro 2 Roteiro atual: um retrato do trâmite percorrido pelos processos destinados à formalização de contratos na UFJF.....	45
Quadro 3 Especificação das Entrevistas	53
Quadro 4 Apresentação dos Problemas a partir dos eixos de análise	73
Quadro 5 Problemas detectados a partir da análise e soluções propostas.....	78
Quadro 6 Síntese das Etapas que integram o PAE.....	79
Quadro 7 Síntese das Ações que integram a Etapa 1 do PAE.....	81
Quadro 8 Roteiro proposto: A idealização de um trâmite mais eficiente para os processos destinados à formalização de contratos na UFJF.....	85
Quadro 9 Síntese das Ações que integram a Etapa 2 do PAE.....	86
Quadro 10 Roteiro de Padronização de Procedimentos.....	88
Quadro 11 Síntese das Ações que integram a Etapa 3 do PAE.....	91
Quadro 12 Síntese das Ações que integram a Etapa 4 do PAE.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Número de contratos vigentes até 31.12.2015 e contratos firmados em 2016.....	28
Tabela 2 Mapeamento dos contratos formalizados nos anos de 2015 e 2016 na UFJF	59
Tabela 3 Mapeamento dos termos aditivos formalizados nos anos de 2015 e 2016 na UFJF.....	59
Tabela 4 Demonstração de incidentes recorrentes.....	61
Tabela 5 Demonstração da variação do número de incidentes nos anos de 2015 e 2016.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEd/UFJF	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
COESF	Coordenação de Execução e Suporte Financeiro
COSUP	Coordenação de Compras e Suprimentos
CCON	Coordenação de Contratos
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
PF	Procuradoria Federal
PPGP	Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
PROGEPE	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
PROUNI	Programa Universidade para todos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
TCU	Tribunal de Contas da União
TR	Termo de Referência
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UR	Unidade Requisitante

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 A ORGANIZAÇÃO E OS ENTRAVES PARA A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO RELACIONADOS À FORMALIZAÇÃO DE CONTRATOS NA UFJF	19
1.1 O programa REUNI e a expansão do ensino superior	20
1.2 Efeitos da implementação do REUNI na UFJF	21
1.3 A ESTRUTURA INSTITUCIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES NO TRÂMITE PROCESSUAL	22
1.4 A COORDENAÇÃO DE CONTRATOS: SEU FUNCIONAMENTO E SEU PAPEL NA UFJF	26
2 ANÁLISE DO FLUXO DE PROCESSOS PARA FORMALIZAÇÃO DE CONTRATOS NA UFJF	33
2.1. ARCABOUÇO TEÓRICO DA PESQUISA	34
2.1.1 Os modelos de Administração Pública	35
2.1.2. O conceito de Administração Pública	37
2.1.3 A gestão de documentos na Administração Pública	38
2.1.4. Contratos Administrativos	41
2.1.4.1. Considerações iniciais.....	42
2.1.4.2. A supremacia do interesse público nos contratos administrativos.....	43
2.1.5. Mapeamento de processos como instrumento de organização institucional	44
2.1.6. Processo	46
2.1.7. Padronização dos processos e documentos	47
2.1.8. Monitoramento de fluxo e organização processual	48
2.1.9. Planejamento e Gestão Estratégica	49
2.2. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	50
2.3. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....	57
2.3.1. Percepções surgidas a partir das informações coletadas	73
3. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	77
3.1. O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE).....	78
3.2. GESTÃO DE PROCESSOS.....	80
3.2.1. Etapa 1 do PAE: Remodelagem institucional para otimização dos processos direcionados à formalização de contratos administrativos	81
3.2.1.1. O funcionamento do mecanismo de triagem	83

3.2.2. Etapa 2: Padronização de rotinas de trabalho e implementação de um sistema informatizado para a formalização de contratos na UFJF.....	85
3.2.2.1. Roteiro de Padronização de Procedimentos	88
3.3. GESTÃO DE PESSOAS	90
3.3.1. Etapa 3: Programas de Capacitação para aprimoramento e reciclagem de conhecimentos	91
3.3.2. Etapa 4 do PAE: Monitoramento dos processos e procedimentos	94
CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS.....	99
Apêndice A: Mapeamento dos Contratos formalizados em 2015 com registro de ocorrências.....	106
Apêndice B: Mapeamento dos Contratos formalizados em 2016 com registro de ocorrências.....	116
Apêndice C – Roteiro de Entrevistas - Coordenação de Contratos.....	129
Apêndice D – Roteiro de Entrevista - COSUP.....	130
Apêndice F - Roteiro de Entrevista – PROCURADORIA	133
Apêndice G - Entrevista - UNIDADES	134
ANEXO A - PLANILHA DE CONTRATOS - ANO 2015	135

INTRODUÇÃO

A Constituição Federal é um documento fundamental e supremo do qual emanam as normas que regem o ordenamento jurídico do país. Promulgada em 1988 a Constituição da República Federativa do Brasil, traz em seu bojo uma série de comandos de observância obrigatória para a Administração Pública.

Dentre esses comandos, encontra-se o dever de licitar, que envolve uma sucessão de atos que devem ser desencadeados previamente à efetivação de obras, serviços, compras e alienações, imposta aos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios (BRASIL, 1988).

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), localizada no Estado de Minas Gerais, tem a natureza jurídica de autarquia federal tendo em vista que em decorrência do disposto no art. 4º Lei nº 5.540/68, "as universidades e os estabelecimentos de ensino superior isolados constituir-se-ão, quando oficiais, em autarquias de regime especial ou em fundações de direito público e, quando particulares, sob a forma de fundações ou associações" (BRASIL, 1968). Todavia, o ato normativo restou revogado pela Lei nº 9.394/96, que por sua vez, não contempla em seu texto a expressão "autarquia de regime especial".

Discorrendo sobre a situação gerada pela sequência dos instrumentos normativos acima mencionados, GOMES (2010) registra que nos sistemas de ensino, apenas a lei de iniciativa do Chefe do Executivo tem o condão de instituir uma IES pública por meio de regime autárquico ou fundacional.

Assim, Ranieri, (2000, p. 188-189 apud Gomes, 2010, p. 596), conclui que "não obstante a omissão da expressão 'autarquia de regime especial' na atual LDB, os órgãos assim criados, ou qualificados, não perdem o fundamento legal de sua natureza jurídica."¹

Sendo assim a instituição, integra a Administração Pública Indireta, estando, sujeita às normas que a regulamentam. Desta forma, a contratação de bens e serviços direcionados ao atendimento da atividade-fim da UFJF, deve

¹ RANIERI, N. B. Educação superior, direito e estado: na Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/96). São Paulo: EdUSP: FAPESP, 2000.

necessariamente atender aos comandos da Lei de Licitações e Contratos a teor do seu art. 1º, parágrafo único. (BRASIL, 1993).

Das diretrizes traçadas na lei de referência decorre uma série de atos, tais como, elaboração de minuta de edital de licitação e contrato, dotação orçamentária, análise jurídica da viabilidade da demanda e formalização do contrato dentre outras (BRASIL, 1993), que implicam em atividades desenvolvidas por diversos atores institucionais e se materializam na formação de um processo.

Atualmente, no âmbito da UFJF, a Coordenação de Contratos (CCON) é o setor responsável por uma parcela significativa dos atos que compõe o processo destinado à formalização contratual. O setor foi criado em setembro de 2006, em função do crescimento substancial do número de contratos firmados para atender os interesses da instituição. Até então, as atividades desenvolvidas, hoje, pela Coordenação eram de atribuição de uma subgerência ligada à atual Coordenação de Suprimentos (COSUP).

Composto por 06 (seis) servidores, incluindo o cargo de chefia direta, denominado de Coordenador de Contratos, atualmente o setor é responsável pela elaboração, acompanhamento documental e trâmite dos contratos e termos aditivos firmados pela UFJF, para a aquisição dos bens e serviços de que necessita para desenvolver suas atividades.

No entanto, as atribuições do setor não se encontram formalmente delineadas, da mesma forma que não existe uma padronização estabelecida para os procedimentos e documentos que integram os processos instaurados visando a formalização de contratos e termos aditivos.

Não obstante, a tramitação dos processos deve seguir os preceitos legais e se revestir das formalidades previstas nas normas que regem a matéria de modo a se harmonizar com o ordenamento jurídico vigente, e os entendimentos emanados dos tribunais e órgãos de controle.

A modificação nos quantitativos da demanda pelas atividades desenvolvidas no âmbito da instituição tem interferência nos processos de trabalho relacionados à contratação de bens e serviços. Assim, programas, projetos, repasses financeiros direcionados à ampliação do atendimento ao público-alvo da universidade, tem relação direta com o volume de contratos a serem formalizados pela instituição.

Aliado à perspectiva constitucional de acesso à educação como um dos pilares do Estado Democrático de Direito, o governo federal por meio do Decreto nº

6096/2007 instituiu o Programa de Apoio a Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. (BRASIL, 2007)

O art. 3º do suprarreferido decreto, por prever o repasse de recursos financeiros para as universidades, direcionados às despesas com infraestrutura, equipamentos, compras de bens e serviços e despesas de custeio com pessoal, viabilizou o aumento do número de contratos firmados pelas universidades com particulares.

Segundo o Relatório de Autoavaliação Institucional da UFJF/2012, a instituição no período de 2008-2011, em função da adesão ao REUNI, elevou consideravelmente seu número de vagas e cursos, além da criação do Campus Avançado de Governador Valadares com a implantação dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Farmácia, Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia (UFJF/RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, 2012).

A expansão da UFJF foi registrada também pela Autoavaliação Institucional - Relatório Trienal 2012/2014, que apontou o crescimento do número de vagas da graduação na UFJF, destacando ainda, muitas ampliações e novas edificações viabilizadas pelo REUNI (UFJF/AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL - RELATÓRIO TRIENAL 2012/2014).

Essas alterações na estrutura institucional impulsionaram um processo que refletiu em investimento na construção de mais salas de aula, laboratórios, bibliotecas e compra de equipamentos. Todos esses investimentos implicam na multiplicação das atividades desenvolvidas na CCON em função da alteração do volume de trabalho a ser desenvolvido para que seja possível, contratar serviços, comprar materiais e etc.

Com a implementação do programa REUNI, a UFJF passou a atender uma demanda mais expressiva, no que diz respeito ao número de processos para formalização de contratos, de modo que a estrutura organizacional que atendia, adequadamente à instituição se tornou incompatível.

A necessidade da compra de materiais e da obtenção de serviços, acarreta para as unidades acadêmicas e administrativas da UFJF o dever de provocar a COSUP para que inaugure o processo licitatório. Posteriormente, a Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF), a CCON, a Procuradoria Federal (PF), a

Pró-reitoria de Planejamento e Finanças (PROPLAN) e o Gabinete do reitor, terão inferência no processo, cada qual dentro de seu âmbito de atribuições.

Assim, desde a deflagração do procedimento licitatório, até a execução dos contratos, diversos são os setores envolvidos no processo. Destarte, os atos que integram o processo licitatório encontram-se, dispersos por diversos setores da UFJF e por isso, são passíveis de serem desenvolvidos de forma desconexa.

A elaboração e a gestão de contratos envolve o acompanhamento e controle de inúmeras atividades, a exemplo dos prazos de vigência, execução do objeto, pagamentos efetuados, dentre outras, logo, seu trâmite se desenvolve por meio da inter-relação de várias unidades institucionais.

As demandas que visam à formalização de instrumentos contratuais, no âmbito da UFJF não obedecem a uma padronização de procedimentos e documentos, em função da inexistência de normas preestabelecidas para serem seguidas.

Em decorrência, a tramitação dos processos, pode ser muito demorada, haja vista, que muito frequentemente, a seu curso é interrompido, para que sejam sanadas distorções verificadas muitas vezes no final do processo, ou melhor explicando, no momento de formalização do contrato, a CCON verifica que providências que deveriam ter sido adotadas em fases anteriores, não foram observadas, a exemplo no não atendimento de recomendações traçadas pela Procuradoria Federal, órgão jurídico atuante junto à UFJF.

Apontamos como hipótese, que em função da falta de conhecimento dos trâmites processuais e também da ausência de formalização das atribuições do setor, muitas unidades não se obrigam ao acompanhamento da execução contratual e não se munem de aportes para a formalização tempestiva dos contratos.

Em decorrência, diversas são as consequências e os prejuízos para os processos que visam à formalização de contratos para atender às necessidades da UFJF, como, a necessidade de contratações emergenciais para evitar que a Administração seja privada de bens e serviços de que necessita para desenvolver suas atividades.

No entanto, o desenvolvimento das atividades-fim da instituição está intimamente relacionado com o processo de contratação, haja vista, a dependência da conclusão dos procedimentos para a efetivação de compras de materiais e

contratação de serviços que conferem suporte para o ensino, a pesquisa e a extensão.

Considerando que a nomeação da pesquisadora para ocupação de cargo na UFJF aconteceu no segundo semestre do ano de 2014 e a conclusão da pesquisa em meados de 2017, para fins de análise nos concentramos nos anos de 2015 e 2016, haja vista, a possibilidade de observação direta de todos os processos que tramitaram na instituição, nos dois anos que integram esse recorte temporal.

Assim, a questão problema se constitui em verificar: Quais os desafios enfrentados pela UFJF no que se refere à formalização de contratos firmados no ano de 2015 e 2016?

Destarte, a presente pesquisa tem por objetivo geral analisar os desafios enfrentados pela UFJF, no que se refere ao processo de elaboração, dos ajustes formalizados para atender as necessidades da instituição, visando municiá-la de instrumentos que permitam o aperfeiçoamento do trâmite processual, objetivando mais eficiência² no atendimento das demandas

Assim, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Descrever o funcionamento da Coordenação de Contratos, com ênfase no desenvolvimento dos processos de trabalho que visem à formalização dos contratos.
2. Analisar a execução prática dos processos, com o intuito de averiguar os entraves e incidentes que ocorrem durante seu trâmite;
3. Propor um plano de ação, que viabilize adoção de estratégias para a otimização das rotinas de trabalho, criando um ambiente favorável para que os processos se desenvolvam com celeridade e eficiência necessária para atender ao interesse público.

Buscaremos responder tal questionamento a partir da coleta de dados, tais como, quantitativo de contratos formalizados nos anos de 2015 e 2016, quantitativo dos contratos que não seguiram seu fluxo normal em decorrência de incidentes, o(s) setor(es) ou fase(s) processual(is) com maior ingerência ou ocorrência dos incidentes e, também a partir do delineamento de alguns conceitos fundamentais acerca do tema.

² O termo eficiência é utilizado na presente pesquisa, no sentido de conseguir melhor rendimento com o mínimo de erros e desperdícios.

Inicialmente, abordaremos os modelos e o conceito de administração pública e com base nos ensinamentos de autores como Virgílio César da Silva e Oliveira, Luiz Carlos Bresser Pereira. Em seguida, com amparo em doutrinadores como José dos Santos Carvalho Filho e Marçal Justen Filho, passaremos pelo tratamento teórico dispensado à gestão de documentos públicos, aos processos e contratos administrativos. Serão ainda trabalhados conceitos estruturados por autores como, Ricardo Mendonça e Sandro Cantídio para fluxo e organização processual, além da padronização de processos e documentos.

A dissertação está organizada em 3 capítulos, além da introdução. No capítulo 1, descrevemos o trâmite processual destinado à formalização de contratos no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora, apontando os maiores entraves e obstáculos encontrados pelos setores que contribuem para a celebração dos contratos e bem assim, os transtornos ocasionados para as tarefas desenvolvidas, além dos eventuais prejuízos para a instituição.

O capítulo 2 será destinado à apresentação de uma visão geral dos contratos administrativos e ao delineamento de alguns conceitos fundamentais acerca da formalização dos ajustes celebrados pela UFJF para o atendimento das necessidades, tendo por fulcro a abordagem em obras de autores que ocupem posição de destaque no meio acadêmico, evidenciando ainda, a trajetória de coleta e tratamento de dados, viabilizando, o mapeamento dos processos.

Contudo, o capítulo 3 será destinado à formulação de um Plano de Ação Educacional por meio do qual será delineada uma proposta de intervenção através de medidas a serem implementadas visando aprimorar o fluxo dos processos de trabalho para sistematizar a formalização dos contratos da UFJF, atendendo as demandas de forma mais célere e eficiente. Compõe o presente trabalho as considerações finais, as referências bibliográficas utilizadas na dissertação, como, ainda, os apêndices e os anexos.

1 A ORGANIZAÇÃO E OS ENTRAVES PARA A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO RELACIONADOS À FORMALIZAÇÃO DE CONTRATOS NA UFJF

A educação é preconizada pela Constituição Federal brasileira, promulgada em 1988, como um dever do Estado e direito de todos (BRASIL, 1988). Em harmonia com esta tônica de acesso universal, conferida pela lei maior do país, o governo federal criou no ano de 2007 o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, impingindo uma considerável ampliação estrutural e no número de vagas das instituições de ensino superior que aderiram ao programa.

O REUNI, segundo o Ministério da Educação, é um programa de expansão da educação superior tendente a ampliar o acesso e permanência na educação superior, por meio da criação de condições para que as universidades articulem seu crescimento físico, acadêmico e pedagógico. (BRASIL, 2010b).

Após a aprovação de um Projeto de Proposta pelo Conselho Superior, consolidado na Resolução nº 15/2007, a Universidade Federal de Juiz de Fora aderiu ao REUNI, experimentando, a partir de então, o florescimento de um novo cenário, marcado pela ampliação do número de vagas, criação de novos cursos, investimentos em infraestrutura e realização de novos concursos para servidores e docentes (UFJF, 2009).

Toda essa dinâmica expansionista refletiu em um expressivo acréscimo no número de compras, obras e demais contratações de serviços no âmbito da instituição, impactando diretamente nos processos de trabalho desenvolvidos pela Coordenação de Contratos da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e demais setores com ingerência na formalização de contratos, como será demonstrado adiante.

Este capítulo traçará um panorama do trâmite processual destinado à formalização de contratos, no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora. Pretendemos demonstrar que a implementação do REUNI despontou um cenário de expansão, responsável pelo aumento do número de compras e serviços na UFJF, e conseqüente elevação do quantitativo de trabalhos desenvolvidos para formalização de contratos, apontando os maiores entraves e obstáculos encontrados na instituição para o desenvolvimento regular do trâmite de processos que se destinam a celebrar contratos administrativos na instituição.

1.1 O PROGRAMA REUNI E A EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR

Quando foi instituído no Brasil, o ensino superior era destinado a um estrato da população, privilegiado social e economicamente, descomprometido com o acesso à educação, se limitava ao atendimento de uma parcela mínima da sociedade. (MARTINS, 2002)

No período compreendido entre os anos de 1945 e 1968, segundo Martins, o Brasil foi palco de um movimento estudantil e de jovens docentes que defendiam o ensino público, o modelo de universidade em contraposição aos cursos isolados e a erradicação do setor privado pela incorporação pública (MARTINS, 2002). Nesse contexto, por meio da Lei nº 3.858, de 23 de dezembro de 1960 foi criada, pelo então presidente Juscelino Kubitschek a Universidade Federal de Juiz de Fora, formada pela congregação de estabelecimentos federalizados de ensino superior, existentes no município. (SILVA, 2013)

Em 1988, foi promulgada a Constituição Federal. Em seu art. 208, inciso V, o documento preconiza que “o acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um” é dever do estado (BRASIL, 1988).

Porto e Regnier (2003) afirmam que após um período de estagnação vivenciado ao longo da década de 1980, o ensino superior no Brasil, foi palco de uma considerável expansão. Entre os anos de 1994 e 2001, foi registrado um crescimento de 82,5% no número de alunos matriculados em cursos de graduação. Contudo, os autores apontam que a expansão ocorreu em especial, no setor privado.

A implementação de políticas públicas direcionadas à ampliação do acesso ao ensino superior ganhou lugar no governo Lula (2003-2010). Inicialmente, com o lançamento pelo Ministério da Educação do Programa Universidade para todos (PROUNI) que previa a concessão de bolsas de estudos em instituições privadas, para um público oriundo de escolas do setor público, com ingresso mediante a utilização da pontuação obtida no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) (SILVA, 2013).

No entanto, a grande revolução em termos de expansão do ensino superior público aconteceu com a instituição do Programa de Apoio a Planos de

Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), por meio do Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007.

O Programa, nos termos utilizados pelo Ministério da Educação, no documento eletrônico denominado Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), busca ampliar o acesso e a permanência na educação superior, com melhor aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos, tendo por meta dobrar o número de alunos nos cursos de graduação em 10 (dez) anos a partir de 2008, e permitir o ingresso de mais 680 mil alunos no ensino superior (BRASIL, documento eletrônico sem data).

Segundo informações constantes do portal do MEC, no documento denominado Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) na busca por atingir os objetivos, todas as universidades públicas federais aderiram ao programa, apresentando planos de reestruturação nos moldes orientados no REUNI. As ações previstas envolvem o aumento do número de vagas, criação de cursos noturnos e ampliação dos já existentes, elevação do quantitativo de alunos por professor, redução do custo por aluno, flexibilização de currículos e enfrentamento à evasão. (BRASIL, documento eletrônico sem data)

1.2 EFEITOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO REUNI NA UFJF

A UFJF formalizou sua adesão ao REUNI com a aprovação de uma proposta de Plano de Reestruturação e Expansão da Universidade, pelo Conselho Superior através da Resolução nº 15/2007, em 25 de outubro de 2007, o que viabilizou o crescimento da estrutura física e acadêmica da instituição

Uma análise, ainda que perfunctória, do Relatório de Auditoria Anual de Contas da UFJF/2011 revela que os investimentos efetivamente realizados superaram, no exercício de 2011 as metas estabelecidas no plano de adesão ao REUNI. A título de ilustração, registramos que para a Ação 8282 – Reestruturação e Expansão das Universidades, o número de vagas previstas era de 280 (duzentos e oitenta), sendo que na prática, foram oferecidas 467 (quatrocentos e sessenta e sete), ultrapassando em mais de em 66,78% a meta física prevista para o período. Para a mesma ação, a meta financeira prevista era de R\$ 8.178.289,00 sendo que a

execução alcançou R\$ 7.947.359,00. (Relatório de Auditoria Anual de Contas da UFJF/2011)

O atendimento das demandas decorrentes da reestruturação e expansão, em regra, implica na necessidade de formalização de contratos. A elaboração de tais instrumentos deve se pautar nos comandos previstos na Lei nº 8.666/93, uma vez que a UFJF integra a administração pública federal indireta, constituindo-se em uma autarquia, cujo conceito legal está inserido no Decreto Lei nº 200, mais especificamente em seu art. 5º, inciso I, a seguir transcrito:

Art. 5º [...]:

I- serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da administração pública que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada (BRASIL, 1967).

A natureza jurídica da instituição acarreta além de prerrogativas, a obrigatoriedade de observância dos preceitos legais aos quais está sujeita à administração pública. A formalização de compromisso pelas entidades que compõe a administração pública com particulares é feita por intermédio da assinatura de instrumentos contratuais (CARVALHO FILHO, 2015). A formalização dos contratos, comumente, é precedida de uma série de atos que compõem o chamado processo licitatório.

1.3 A ESTRUTURA INSTITUCIONAL E SUAS IMPLICAÇÕES NO TRÂMITE PROCESSUAL

Dentro da estrutura organizacional da UFJF, a Coordenação de Contratos, setor responsável por uma parcela significativa de atos que integram os processos em análise, está diretamente subordinada à Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, instância da UFJF, a quem compete, dentre outras atribuições, elaborar a proposta orçamentária e o plano de gestão da UFJF e identificar as necessidades de aquisição de bens e contratação de serviços. (UFJF, documento eletrônico sem data).

Contudo, dada a complexidade que envolve a contratação de bens e serviços para atender a Administração Pública, vários setores são envolvidos no processo de

formalização dos contratos administrativos, considerando a fase pré-contratual, a formalização em si, bem como o pós-contrato. Portanto, diversos são os setores, cujas funções e atribuições têm ingerência na formalização e acompanhamento contratual, no âmbito da UFJ, tais como, CCON, Coordenação de Suprimentos (COSUP), Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF), Unidade Requisitante (UR), além da Procuradoria Federal (PF).

Na terminologia utilizada por Mendonça (2010, p. 14) os processos aqui tratados, assumem características interfuncionais no sentido de que incluem "várias funções da organização, atravessando assim, os espaços em branco existentes entre as caixas no seu respectivo organograma."

Diversamente dos particulares, que detêm a prerrogativa de contratar a prestação de serviços e realizar compras nos estabelecimentos que bem entenderem a Administração Pública por força do comando inserto no art. 37, XXI da Constituição Federal, fica obrigada à deflagração de prévio procedimento licitatório (BRASIL, 1988).

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

(...)

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

O Tribunal de Contas da União em seu manual denominado "Licitações e Contratos - Orientações e Jurisprudência do TCU" define a licitação como

"procedimento administrativo formal, em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens ou serviços." (TCU, 2010c)

Dispõe, ainda que o procedimento

objetiva garantir a observância ao princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, de maneira a assegurar oportunidade igual a todos os interessados e a possibilitar o comparecimento ao certame do maior número possível de concorrentes. (TCU, 2010c)

Na esfera da UFJF, a COSUP é o setor responsável pelo manejo do processo licitatório. Destarte, cada unidade acadêmica ou administrativa, bem como pró-reitorias que vislumbrem a necessidade de contratar um serviço, ou adquirir quaisquer bens, deve provocar a COSUP, no sentido de inaugurar o procedimento licitatório prévio à contratação.

Cabe ao requisitante do objeto a ser contratado delinear o respectivo termo de referência, que é definido no repositório do Tribunal de Contas da União como o documento produzido com base em estudos técnicos preliminares, que deve conter os elementos básicos necessários e suficientes, com adequado nível de precisão para especificar o objeto que se pretende contratar (TCU, 2014).

A elaboração de um termo de referência falho acarreta consequências embaraçosas que podem ser sentidas durante o curso do processo licitatório, até a concretização da contratação.

Ainda na fase interna da licitação, ou melhor, antes do processo se tornar público, os autos são encaminhados à Coordenação de Contratos, para que seja providenciada a minuta contratual.

A minuta contratual deve ser então elaborada pela Coordenação de Contratos, com rígida observância dos preceitos contidos na Lei nº 8666/93, em especial, aqueles delineados no art. 55:

Art. 55. São cláusulas necessárias em todo contrato as que estabeleçam:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

IV - os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;

V - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;

VI - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;

VII - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;
VIII - os casos de rescisão;
IX - o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa prevista no art. 77 desta Lei;
X - as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;
XI - a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;
XII - a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;
XIII - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação. (BRASIL, 1993)

Além disso, é de suma importância que a minuta de contrato guarde conexão direta com as especificações traçadas no termo de referência.

Não obstante, em que pese não ser a formação jurídica uma exigência para a investidura nos cargos que compõe o setor de contratos, o conhecimento de pelo menos, parte do ordenamento jurídico vigente é importante para o desenvolvimento do trabalho.

A lotação na CCON não é precedida de um curso de capacitação para apresentação das atividades desenvolvidas no setor, contudo, as rotinas são repassadas de um servidor para o outro, sendo os ajustes de atribuições feitos, dentro do possível, de acordo com a formação de cada um, mas sem uma divisão rígida dos trabalhos, de forma que os membros da equipe se auxiliam mutuamente.

Assim, embora as atividades da coordenação de contratos sejam muito atreladas ao direito público, em especial aos ditames da Lei nº 8666/93 não existe em sua estrutura um corpo jurídico, pois, dada a natureza jurídica de autarquia federal da UFJF, sua representação judicial e extrajudicial bem como, o desenvolvimento de atividades de consultoria e assessoramento jurídico em seu âmbito, são competência exclusiva dos membros da Advocacia Geral da União e de seus órgãos vinculados, por força do disposto na Lei nº 10480 de 2 de julho de 2002. (BRASIL, 2002)

Assim, em 08 de outubro de 2014, por meio do Ofício nº 70/2014/PF-UFJF/PGF/AGU a Procuradoria Federal junto à UFJF encaminhou a Ordem de Serviço nº 01/2014, disciplinando e operacionalizando o funcionamento da consultoria e assessoramento jurídico no âmbito da PF/UFJF.

Os trabalhos desenvolvidos pela PF consistem em análise da viabilidade jurídica dos procedimentos deflagrados e, em consonância com os dispositivos legais insertos na Lei nº 10.480/2002, devem englobar ainda as atividades de consultoria e assessoramento jurídico. (BRASIL, 2002)

O exame e aprovação das minutas de contratos e termos aditivos são feitos pela PF, em estrito atendimento ao disposto no parágrafo único do art. 38 da Lei nº 8666/93. No entanto, as minutas de contratos são elaboradas na coordenação de contratos e precisam atender aos pressupostos legais pertinentes, sendo, portanto, necessário que o executor do serviço detenha conhecimentos relativos à legislação que rege a matéria.

Assim, confeccionada a minuta contratual, a Coordenação de Contratos submete o processo à análise jurídica da Procuradoria Federal, a fim de que seja verificada a legalidade de todo o procedimento.

Por vezes, o órgão jurídico determina e/ou sugere alterações nos procedimentos ou nas minutas, ponderando, contudo, que após a adoção das providências delineadas, o processo deve seguir sem nova submissão à apreciação do órgão jurídico. Portanto, as alterações são processadas, mas não contam com o reexame de um profissional da área jurídica para averiguar seu correto enquadramento legal.

1.4 A COORDENAÇÃO DE CONTRATOS: SEU FUNCIONAMENTO E SEU PAPEL NA UFJF

Como já apontamos, diversos são os atos que compõem o processo de formalização contratual. Dentre esses atos, uma parcela significativa é desenvolvida pela CCON. Assim, a presente seção está direcionada a retratar os procedimentos adotados no referido setor de modo a contribuir para a tramitação e instrução dos processos.

No âmbito da UFJF, a Coordenação de Contratos é responsável pela formalização dos ajustes destinados à contratação de compras de materiais e prestação de serviços que têm o condão de conferir suporte para a realização das atividades-fim da instituição, a qual envolve o ensino, a pesquisa e a extensão.

O processo de expansão experimentado pela instituição impactou de forma direta nas atividades desenvolvidas na Coordenação de Contratos, haja vista que o

aumento do número de contratações de serviços e compras de materiais, reflete na necessidade de formalização de um número mais elevado de contratos.

O setor, criado no mês de setembro do ano de 2006, é composto, atualmente, por 06 (seis) servidores, incluindo o cargo de chefia direta e, é responsável pela elaboração dos instrumentos contratuais, de forma que lhe compete a guarda e controle dos documentos oriundos de sua produção.

As atividades restam prejudicadas, por um lado, pela falta de mobiliário, como por exemplo, um arquivo do tipo suspenso para uma melhor organização documental. Tal situação leva à necessidade de empilhamento de pastas umas sobre as outras, em uma pequena mesa, dificultando o manuseio e acesso aos ajustes por meio físico, além do risco de extravio pela falta de um arquivamento seguro. Não existe um sistema informatizado para a inserção de informações digitais, de modo que todo o trabalho é feito manualmente, através da alimentação de uma planilha elaborada no programa Excel.

O ato de criação da CCON não foi formalizado, o que implica na ausência do delineamento de suas atribuições e de maneira indireta, na falta de uma padronização estabelecida para o fluxo dos processos instaurados, visando à formalização dos contratos.

Assim, a guisa de uma formalização, o setor executa, dentre outras as tarefas a elaboração de minutas e formalização de contratos e termos aditivos, acompanhamento documental dos campus Juiz de Fora e campus Governador Valadares, seja para contratação de serviços ou compra de materiais.

Em 15 de janeiro de 2016, a Coordenação de Contratos, a pedido da Procuradoria Federal atuante junto à UFJF, realizou a coleta de dados, referente aos contratos vigentes na instituição, detectando que no ano de 2015, foram formalizados 09 (nove) Termos de Permissão Onerosa de Uso, foram deflagrados processos para a formalização de 88 (oitenta e oito) contratos na UFJF, constatamos que destes, 03 (três) não foram formalizados. Além dos contratos firmados em 2015, foi constatada a existência de 52 (cinquenta e dois) contratos de anos anteriores vigentes até 31/12/2015. Os números encontrados totalizam em 146 contratos vigentes celebrados pela UFJF conforme demonstramos sinteticamente na tabela 1 e, detalhadamente, no Anexo A. No ano de 2016, 109 contratos foram formalizados na UFJF, sendo que desse total, o fluxo de 03 processos se desenvolveu de forma

diferenciada e não contaram com a participação da CCON. Os números estão representados na tabela 1.

Tabela 1 - Número de contratos vigentes até 31.12.2015 e contratos firmados em 2016

Especificação	Número de Contratos
Contratos firmados pela UFJF em 2015	85(03 foram iniciados mas a formalização não foi concluída) =85
Termo de Permissão Onerosa de Uso firmados pela UFJF em 2015	9
Contratos de anos anteriores vigentes até 31/12/2015	52
Total de contratos vigentes até 31.12.2015	149 (-3) = 146
Contratos firmados em 2016	106 (+ 03 formalizados fora da CCON) = 109

Fonte: Elaborado pela Autora com base no levantamento realizado pelo setor de Contratos a pedido a Procuradoria Federal, em 15 de janeiro de 2016 e nos registros institucionais

Em função da ausência de delineamento das atribuições que lhes são afetas, o setor de contratos é instado a desenvolver muitas atividades complementares (análise de parecer jurídico e verificação de atendimento das recomendações pelos outros setores, em regra COSUP e UR, solicitação e reiteração de solicitação de documentos a unidades diversas para conseguir impingir prosseguimento ao processo, dentre outras), que podem prejudicar o curso dos processos e sobrecarregar a coordenação.

Deflagrado um processo licitatório, a Coordenação de Contratos é instada a elaborar a minuta contratual, cuidando para que as cláusulas que compõem o instrumento sejam pertinentes, em cada caso concreto e, se amoldem perfeitamente aos termos do ordenamento jurídico vigente, sobretudo, aos ditames da Lei nº 8666/93 e ainda, se ajustem às disposições do termo de referência.

Ao receber o processo licitatório destinado a contratação de serviços ou compra de materiais, o setor de contratos confere andamento ao processo, por meio da elaboração da minuta do contrato.

Uma vez elaborada, a minuta de contrato é submetida ao crivo da Procuradoria Federal, órgão jurídico integrante da Advocacia Geral da União, atuante junto à UFJF, para que analise as questões legais e emita seu parecer quanto à viabilidade da contratação, podendo despontar a necessidade de instrução do processo com documentos ou quaisquer alterações para conferir lisura ao procedimento.

Ao receber o processo para a formalização do contrato, se a CCON detecta que não foram devidamente atendidas ou afastadas as recomendações tecidas pela PF, apontando inconsistências no procedimento, adota as providências direcionadas a sanar as irregularidades apontadas, sendo necessário disparar correspondências de conteúdo diversificado, solicitando as diligências pertinentes aos setores responsáveis.

Em algumas ocasiões, as solicitações precisam ser reiteradas, para que o processo tenha prosseguimento, criando a necessidade de retrabalho no setor. Cumpridas as recomendações elencadas pelo órgão jurídico, o contrato está, em regra, apto a ser formalizado.

O próximo passo, também de responsabilidade da Coordenação de Contratos, cinge-se ao encaminhamento de 04 (quatro) vias do instrumento contratual ou termo aditivo, à empresa vencedora do procedimento licitatório, para que seja lançada a assinatura do seu representante legal.

Ao receber de volta o documento assinado, é elaborado um relatório do processo, pela Coordenação de Contratos, destinado ao Pró-reitor de Planejamento, Orçamento e Finanças, para que, analisado todo o procedimento, intervenha junto ao gabinete do Reitor, pleiteando a assinatura do documento, com vistas a concluir a formalização do ajuste. Uma vez assinado pelo Magnífico Reitor, o Contrato retorna à CCON.

A finalização do procedimento se dá com a publicação do extrato do contrato no Diário Oficial da União e a distribuição das 04 (quatro) vias do documento devidamente assinadas, sendo uma destinada a compor os autos do processo, uma para o controle da empresa acompanhada de ofício solicitando a prestação de garantia, quando for o caso, uma para acompanhamento da unidade requisitante que atualmente segue junto de um memorando de solicitação de indicação de gestor para o contrato e, uma última via é destinada ao arquivo físico do setor de contratos. Após todo esse trâmite, os processos são então, encaminhados para a COESF para arquivo e efetivação do processo de pagamento.

Após receber da unidade requisitante a indicação do gestor do contrato, a Coordenação de Contratos, encaminha ao gabinete do reitor, uma minuta de portaria de nomeação, por meio de correspondência eletrônica.

O quadro 1 apresenta uma síntese das atividades desenvolvidas no âmbito da CCON que compõem o trâmite de processos destinados à firmar contratos na UFJF.

Quadro 1 - Síntese das Atividades da CCON que compõem os processos para formalização de contratos

Elaboração da minuta contratual em conformidade com a Lei nº 8666/93
Adoção das providências para complementação documental pela unidade requisitante e até mesmo informações ou documentos de outros setores, se for o caso
Submissão da minuta de contrato ao crivo da Procuradoria Federal para que analise as questões legais
Formalização do contrato (se a CCON detecta que não foram devidamente atendidas ou afastadas as recomendações tecidas pela PF, adota as providências direcionadas a sanar as irregularidades enviando correspondência para o setor competente)
Encaminhamento de 04 (quatro) vias do instrumento contratual para assinatura do representante legal da empresa
Elaboração de relatório do processo destinado ao PROPLAN para direcionamento ao gabinete do Reitor
Recebimento das 04 vias do contrato assinadas pelo Reitor
Publicação do extrato do contrato no Diário Oficial da União
Distribuição das 04 vias do Contrato: - Processo - Empresa juntamente com ofício solicitando a prestação de garantia quando for o caso, - UR juntamente com ofício de solicitação de indicação de gestor para o contrato - Arquivo físico do setor de contratos
Encaminhamento do processo para a COESF para arquivo e efetivação do processo de pagamento
Encaminhamento de minuta de portaria de nomeação de gestor para o gabinete, conforme indicado pela UR

Fonte: Elaborado pela Autora

Vale destacar, que conforme preceitua a Lei nº 8666/93 em seu art. 57, os contratos por ela regidos, têm sua duração adstrita ao exercício financeiro dos seus respectivos créditos orçamentários. (BRASIL, 1993). Em conformidade com o art. 43 da Lei 4.320/64, o exercício financeiro tem sua extensão coincidente com o ano civil, compreendendo, portanto, o período entre 1º de janeiro a 31 de dezembro (BRASIL, 1964).

Não obstante, em situações excepcionais, a lei permite que a vigência dos ajustes se prolongue para além do exercício financeiro, em conformidade com os preceitos por ela impostos ou caso, no momento da formalização seja prevista uma duração mais prolongada dos termos contratados.

Por força do disposto no §1º do art. 57 da Lei nº 8.66/93, os prazos de início de etapa de execução, de conclusão e de entrega admitem prorrogação, contudo, segundo Meirelles

“a expiração do prazo de vigência, sem prorrogação, opera de pleno direito a extinção do ajuste, exigindo novo contrato para continuação das obras, serviços ou compras anteriormente contratados. O contrato extinto não se prorroga, nem se renova: é refeito e formalizado em novo instrumento, inteiramente desvinculado do anterior.” (MEIRELLES, 1999, p. 214.).

A prorrogação dos contratos, em regra, é formalizada por meio de instrumentos que recebem a denominação de termos aditivos.

Destarte, uma vez que o prazo de vigência contratual se expira, sem que tenham sido adotadas as providências para a formalização da respectiva prorrogação, resta inviabilizada a formalização de termo aditivo, impondo-se a realização de uma nova contratação.

Embora em alguns casos seja possível a contratação emergencial, para suprimento imediato das necessidades envolvidas no ajuste encerrado, a regra, é a deflagração de um novo processo licitatório visando a regular contratação do objeto do qual a administração necessita.

Há de se levar em consideração que o procedimento licitatório, que por força do comando constitucional estabelecido no art. 37, XXI, precede as contratações nas quais a administração pública está inserida, por envolver um conjunto ordenado de atos, tem seu desdobramento necessariamente enveredado em um lapso de tempo que pode acarretar sérios transtornos para a administração, dado que no período compreendido entre o início do procedimento licitatório e a efetivação da contratação do pretense objeto, a administração pode ser privada do bem ou serviço de que necessita, caso não haja outro contrato vigente para suprir a necessidade pelo objeto a ser contratado.

Além disso, a instauração de um procedimento licitatório envolve diversos setores e servidores na execução de suas fases. Assim, ao tempo em que poderiam ser desenvolvidas outras atividades, setores e servidores diversos trabalham em torno de tarefas que poderiam ter sido evitadas, caso tivessem sido envidados esforços para a regular prorrogação do prazo de vigência contratual.

Não se pode deixar de considerar, que o processo de prorrogação também envolve uma série de atos e medidas que requerem a dedicação de setores e servidores diversos. No entanto, trata-se de um procedimento mais simplificado, desenvolvido em um menor lapso temporal e que pode evitar uma série de transtornos para o regular desempenho das atividades desenvolvidas pela administração pública.

O processo é formado por um conjunto de atos e deve ser instruído por uma série de documentos, contudo, as demandas que visam à formalização de instrumentos contratuais na UFJF, embora sigam um mesmo trâmite, não se

embasam em procedimentos e documentos padronizados, em função da inexistência de normas preestabelecidas para serem seguidas. Em decorrência, atrasos podem ocorrer na tramitação dos processos, prejudicando a fluidez do seu trâmite como, por exemplo, nos casos em que é necessário interrompê-lo para que sejam adotadas providências, para sanar irregularidades na pesquisa de preço, ausência de exigência de garantia de execução contratual ou de justificativa para tanto.

Existe na instituição uma variabilidade dos processos de trabalho decorrente da inexistência de padronização das rotinas e procedimentos administrativos, que pode acarretar incidentes processuais responsáveis pela variação da qualidade dos serviços.

A seguir, buscaremos analisar os incidentes que surgem durante o trâmite processual e as razões de sua ocorrência, por meio da abordagem de conceitos relacionados à administração pública, aos contratos administrativos e aos processos e ao fluxo processual.

2 ANÁLISE DO FLUXO DE PROCESSOS PARA FORMALIZAÇÃO DE CONTRATOS NA UFJF

No capítulo 1, traçamos um panorama do trâmite processual percorrido na UFJF para a formalização de instrumentos contratuais. Inicialmente, trouxemos informações sobre a UFJF e a expansão impulsionada pela adesão da instituição ao REUNI, com a decorrente ampliação do espaço físico e do atendimento ao público-alvo, que acabou por refletir no acréscimo do número de contratações, interferindo na demanda de trabalho das equipes que participam da formalização de contratos.

Em seguida, demonstramos que a instituição, dada sua natureza autárquica, integra a administração pública federal, encontrando-se subordinada aos comandos da Lei nº 8666/90 que regulamenta o art. 37, inc. XXI da Constituição Federal, instituindo normas para as licitações e contratos deflagrados na esfera da administração pública.

Para que os ajustes sejam formalizados e possam ser efetivamente executados, impõe-se que a pretensa aquisição de materiais e contratação de serviços percorra todo um trâmite processual cujas fases envolvem tarefas afetas a setores diversos da UFJF. Como a CCON contribui com uma parcela significativa de atos no processo em estudo, foi apresentado um relato das rotinas de trabalho desenvolvidos pela equipe.

Vale registrar, que essa pesquisa tem por objetivos específicos descrever os desafios enfrentados para o regular desenvolvimento dos processos de trabalho que visem à formalização dos contratos na UFJF, com ênfase no funcionamento da CCON, analisar a execução prática das atividades desempenhadas pelo setor e os desafios que se impõem para sua otimização e então, propor um plano de ação, que envolva estratégias direcionadas a otimizar as rotinas de trabalho, visando conferir suporte para a melhoria dos processos direcionados às contratações formalizadas pela UFJF.

No intuito de analisar o problema e apontar uma proposta de ação, o capítulo 2 tem por objetivo a apresentação e tratamento pormenorizado dos dados coletados. Para tanto, o trabalho está fundamentado em uma pesquisa bibliográfica que aborda o tratamento dispensado pelo ordenamento jurídico aos contratos administrativos e, também nos delineamentos traçados para a organização e fluxo de processos administrativos, bem como, um apanhado teórico sobre o tema.

A pesquisa documental foi a técnica precípua de investigação utilizada para o desenvolvimento desse trabalho, que foi atrelada às observações cotidianas da pesquisadora. As justificativas para utilização do tipo de pesquisa serão esmiuçadas no tópico dedicado à abordagem metodológica.

O presente capítulo foi arquitetado em três seções. Inicialmente, apresentamos a base teórica que confere solidez à pesquisa, abordando a conceituação de administração pública, gestão documental, contratos, processos, fluxo e organização processual, padronização de processos e documentos apontando ainda, os objetivos da escolha das temáticas e sua relevância para os estudos. Em seguida, apresentamos a metodologia de pesquisa. Nesse item detalhamos como o presente estudo foi construído, revelando o tipo de pesquisa, e a forma de coletar dados. Por fim, dedicamos uma seção para apresentar os procedimentos técnicos utilizados na análise e interpretação dos dados obtidos.

2.1. ARCABOUÇO TEÓRICO DA PESQUISA

Conforme já apontado com base no cenário revelado no primeiro capítulo, os processos deflagrados no âmbito da UFJF, visando à celebração de contratos para atender as demandas institucionais apresentam fragilidades que precisam ser corrigidas na busca pelo aprimoramento das rotinas e erradicação dos desperdícios financeiros e intelectuais.

Buscaremos, a partir da literatura, desvendar conceitos capazes de conferir suporte para a adoção de providências práticas, aplicáveis à realidade institucional e, tendentes a otimizar os trabalhos e resultados.

Assim, antes de aprofundar o estudo de campo, vamos percorrer o arcabouço teórico acerca de temas relevantes para o percurso da presente pesquisa.

Em seguida, serão apresentados conceitos correlacionados ao tema central da presente dissertação. Em um primeiro momento, abordaremos os modelos e o conceito de administração pública e a gestão de documentos públicos. Em seguida, passaremos pelo tratamento teórico dispensado aos processos e contratos administrativos. Serão ainda trabalhados conceitos estruturados para fluxo e organização processual, além da padronização de processos e documentos.

Por fim, traçaremos uma explanação de como esses eixos temáticos se conectam com a temática medular da pesquisa desenvolvida. Entendemos que essa

discussão é relevante para dimensionar todos os aspectos que envolvem o fluxo processual direcionado à formalização contratual na UFJF, viabilizando apontar medidas a serem adotadas para a otimização dos resultados.

2.1.1 Os modelos de Administração Pública

Conforme preceitua Oliveira (2009) é possível caracterizar a gestão pública através de três principais modelos de administração: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. E enfatizando o contexto nacional, o autor inclui a administração pública societal como o modelo que procura romper com a diferenciação entre política e administração e com a utilização factualmente autoritária do poder público no Brasil.

No paradigma patrimonialista, nos termos preconizados por Pereira (1996)

o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX. É essencial para o capitalismo a democracias parlamentares, que surgem no século XIX. É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla. (PEREIRA, 1996, p.4).

De acordo com Pereira (1996) da necessidade de se separar o público do privado, rompendo com a ineficácia do modelo anterior, surge o modelo Burocrático, baseado no pressuposto da eficiência que não se tornou real.

Segundo Weber (1999³, p. 198 apud OLIVEIRA, 2009, p. 58)

a burocracia apoia-se em competências oficiais fixas, ordenadas por leis ou regulamentos administrativos que são instituídos por autoridades ou empresas burocráticas. Nelas é possível observar: uma distribuição de atividades e poderes que visa à execução regular e contínua de certos fins, uma hierarquia de cargos e instâncias que ordena o sistema de mando e subordinação, registros sob a forma de documentos e funcionários que integram um escritório, dirigentes e empregados instruídos na atividade oficial da

³ WEBER, M. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UNB, 1999,2 v. p. 198

organização, o emprego pleno da força de trabalho dos funcionários de escritório em atividades antes vistas como acessórias e, finalmente, a administração dos empregados segundo regras que podem ser aprendidas e, portanto, colocadas sob o controle de parte dessa classe. (OLIVEIRA, 2009).

Assim, a burocracia surgiu da necessidade de organizar processos de forma racional e combater práticas autoritárias e coronelistas típicas do patrimonialismo (ZWICK et al, 2011).

Contudo, na visão de Pereira (1996), a administração burocrática, tem custo elevado, é morosa, engessada e pouco eficiente, não dando o retorno necessário às demandas sociais.

Buscando corrigir as disfunções do modelo burocrático, surge o modelo Gerencial, que defendendo, segundo Oliveira (2009), as premissas da gestão empresarial, com ênfase nos resultados, apontou para a necessidade de avaliar o desempenho, a partir do estabelecimento de metas e delimitação de objetivos e controle dos resultados na busca pela melhoria da eficiência.

A crise, que o modelo burocrático vinha causando nos Estados em razão da ausência de afinação com as grandes mudanças socioeconômicas da segunda metade do século XX, abriu as portas para a implementação da administração pública gerencial, utilizada como um instrumento para minimizar custos e moldar uma administração pública mais eficiente, eficaz e efetiva (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Esse modelo gerencial em sua modelagem pura sofreu sistemáticas críticas em função de suas fragilidades e insuficiências. Em decorrência, diversas mudanças estão sendo operacionalizadas nesse modelo em busca por ocupar o espaço do modelo burocrático weberiano (MATIAS-PEREIRA, 2009)

No entanto, a elevação da gestão pública, para propiciar um atendimento das demandas de modo mais eficiente, eficaz e efetivo na prestação dos serviços, depende, em especial, do nível de qualificação profissional, do sistema de remuneração das carreiras e do estímulo para formação de novas lideranças. O sucesso da transformação da administração pública está relacionado com o comprometimento, a capacidade de flexibilização e a aceitação das mudanças pela instituição e por cada servidor (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Segundo Paes de Paula (2005), o modelo societal, deriva da tradição mobilizadora brasileira que atingiu seu ápice em 1960 quando a sociedade se organizou em prol das reformas no país.

Ainda de acordo com os ensinamentos da autora diversamente do modelo gerencial que enfatiza as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa, a vertente societal, tem foco na dimensão sociopolítica. O modelo busca um projeto político que envolve a participação social, a partir de uma revisão do modelo de desenvolvimento nacional e a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão (PAES DE PAULA, 2005).

2.1.2. O conceito de Administração Pública

A Administração pública, na definição de Matias Pereira (2009)

envolve a interpretação de objetivos a fim de transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, da organização, da direção e do controle. Nesse sentido, a administração pública, num sentido amplo, deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Comungando desta mesma linha de inteligência, pela qual a administração é tida como o conjunto de ações desenvolvidas em prol de atender os interesses da coletividade, Moraes (2006), preceitua que Administração Pública, pode ser conceituada, objetivamente, como atividade desempenhada pelo Estado, na busca por atender às necessidades da coletividade.

Para atender ao interesse público, a Administração necessita efetuar, compras, obras, contratar serviços, dentre outras atividades. Para tanto, por força do comando constitucional inserto no art. 37, XXI, precisa deflagrar um procedimento licitatório, que antecederá a formalização de um contrato administrativo, assim entendidos aqueles que têm como parte a Administração Pública.

Para efeito de formalização de contratos, Gomes (2016) apresenta o sentido subjetivo do termo administração pública, defendendo que abrange os órgãos e entidades da Administração Direta e fundos especiais, autarquias, fundações

públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pelas entidades da Administração Direta.

Assim, a Administração Pública em sentido formal ou subjetivo é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas que o nosso ordenamento jurídico identifica como Administração Pública, não importa a atividade que exerçam. No Brasil, só é Administração Pública: (a) os órgãos integrantes da denominada Administração Direta (são os órgãos que, em urna pessoa política, exercem função administrativa); e (b) as entidades da Administração Indireta, que são, exclusivamente, as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas e as sociedades de economia mista. (PAULO e ALEXANDRINO, 2015 p.372).

Em sentido objetivo, ou material a administração pública se refere à natureza das atividades desempenhadas e o regime jurídico que as rege, independente de quem sejam os executores (PAULO e ALEXANDRINO, 2015 p.371).

O termo Administração Pública tem, portanto, dois sentidos, sendo um objetivo e um subjetivo. Em sentido objetivo, administração pública cinge-se às atividades desenvolvidas pelo Estado para satisfazer as necessidades da coletividade. Em sentido subjetivo, o termo se refere aos entes estatais aos quais incumbe exercer funções de gerir o interesse público.

Tanto o sentido objetivo quanto o sentido subjetivo do termo Administração Pública tem relevância para o presente trabalho, tendo em vista que, delimitar os sujeitos que estão inseridos no conceito de administração pública, compondo o sentido subjetivo do termo, tem aqui, a função de situar a UFJF e demonstrar que a instituição está sujeita aos comandos destinados ao setor público.

Por outro lado, o conceito objetivo do termo revela que a UFJF, como instituição que tem por finalidade atender a coletividade no que tange ao ensino, pesquisa e extensão, desenvolve atividades tipicamente delineadas como de administração pública.

2.1.3 A gestão de documentos na Administração Pública

Nos termos do art. 37, caput, da Constituição Federal, a Administração Pública deve se guiar, dentre outros, pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988) de modo que a atuação

administrativa, segundo Carvalho Filho (2015), somente será tida como lícita se estiver em sintonia com tais postulados fundamentais.

Em consonância com o princípio da legalidade, o Estado deve cumprir suas próprias leis, constituindo-se em diretriz primordial da conduta daqueles que agem em nome da Administração (CARVALHO FILHO, 2015).

O princípio da impessoalidade, por sua vez, é definido por Carvalho Filho (2015) como uma faceta do princípio da isonomia, na medida em que visa a imparcialidade no tratamento que a Administração deve conferir aos seus administrados, tendo por foco o interesse público, com nítido reflexo na aplicação do princípio da finalidade.

O princípio da moralidade em consonância com o entendimento de Mazza (2013) determina a observância de padrões éticos de boa-fé, decoro, lealdade, honestidade e probidade, ligados à noção de um bom administrador público.

A eficiência se traduz, segundo Carvalho Filho (2015) na busca pela produtividade e economicidade, mediante a minimização de desperdício do dinheiro público e a execução dos serviços com presteza e qualidade.

O princípio da publicidade é definido como a obrigação de exteriorizar oficialmente os atos praticados pela Administração e está relacionado à transparência administrativa e ao livre acesso dos indivíduos às informações de seu interesse (MAZZA, 2013). Ainda sobre tal princípio, Carvalho Filho (2015) defende que sua observância viabiliza o controle da legitimidade das ações dos agentes administrativos.

Como autarquia federal, a UFJF está atrelada aos comandos legais que regem a Administração Pública e, portanto, sujeita à estrita obediência dos princípios norteadores da atuação da Administração Pública. Dispõe o art. 5º, XXXIII da Constituição Federal que:

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado; (BRASIL, 1988)

Desta forma, a Magna Carta busca, por meio da previsão da publicidade dos atos praticados pelos integrantes da administração pública, conferir transparência

administrativa, prezando pelos princípios norteadores das atividades desenvolvidas em prol da coletividade.

Nos termos dispostos no §2º do art. 216 do referido diploma legal, incumbe à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem (BRASIL, 1988).

O comando constitucional supra referenciado, deu margem para a edição da Lei n 8.159/91 que define em seu art. 3º, a gestão de documentos como “o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.” (BRASIL, 1991)

Para Calderon et al. (2004, p.100), verifica-se, nas instituições públicas o “dilema de grandes massas documentais acumuladas, sobretudo, em suporte papel, guardadas sem tratamento adequado.” No entanto, os autores aduzem que essa documentação guarda um contingente significativo de informações a respeito da história das instituições e, não raras vezes documentos de valor probatório, jurídico, técnico, administrativo, são enleados a outro sem qualquer valor (CALDERON et al. 2004)

Contribuindo com a discussão sobre o tema, Lopes (1997 p. 110) aduz que dever ser dispensado aos documentos “tratamento global, que resulte no aumento das possibilidades do uso da informação registrada para a tomada de decisão nos arquivos correntes e nas suas extensões, os intermediários”.

A Administração Pública necessita lidar a cada dia com volumes mais intensos de documentos e informações. Portanto, Calderon afirma que é necessário mais do que simplesmente registrar uma informação,

é preciso também que se tenha um planejamento de tal forma que, mesmo com uma quantidade exacerbada de documentos gerados diante das ferramentas tecnológicas disponíveis nos dias atuais, seja possível localizar e utilizar a informação no tempo exato e necessário para uma tomada de decisão. (CALDERON, 2004, p. 101)

A produção de documentos pelas organizações é apontada por Merlo e Konrad (2015) como instrumentos necessários para registrar e comprovar sua existência e suas atividades.

O paralelismo entre a atividade desenvolvida e o documento que lhe dá suporte e corrobora sua existência é enfatizado pela teoria arquivística nas definições de arquivo, conforme afirma Carmargo (2009). Caracterizando a função dos documentos de arquivo, a autora aduz que:

Os documentos de arquivo não diferem de outros documentos pelo seu aspecto físico ou por ostentarem sinais especiais facilmente reconhecíveis. O que os caracteriza é a função que desempenham no processo de desenvolvimento das atividades de uma pessoa ou um organismo (público ou privado), servindo-lhes também de prova. Instrumentos e produtos das ações de indivíduos e instituições, tais documentos continuam a representá-las mesmo quando as razões e os agentes responsáveis por sua criação se transformam ou deixam de existir. Daí a importância de que se revestem e a série de procedimentos a que estão sujeitos para que sua principal qualidade – o efeito probatório – não se perca. (CAMARGO, 2009)

A transparência e o acesso às informações públicas encontram na gestão de documentos, um mecanismo estratégico para garantia de sua operacionalização.

A gestão de documentos tem crucial importância na esfera da administração pública, haja vista, que o grande volume de documentos oriundos das atividades desenvolvidas reclama uma regulamentação desde sua origem até seu destino derradeiro, seja ele a eliminação ou preservação de curto prazo ou duradoura.

O controle eficiente da produção documental permite o acesso rápido e fácil de informações, otimizando processos de trabalho que dependam ou estejam vinculados aos documentos em trâmite ou arquivados pela administração. Daí, a necessidade da adoção de estratégias eficientes de controle e gestão documental.

2.1.4. Contratos Administrativos

A presente subseção tem por objetivo clarificar a noção de contratos administrativos e seu tratamento pela doutrina pátria e normas vigentes. A partir das considerações a seguir, pretendemos evidenciar o conceito e as peculiaridades do instrumento contratual que rege as relações que a administração pública estabelece com os particulares para obter os produtos e serviços dos quais necessita para desenvolver suas atividades atendendo aos interesses da coletividade.

2.1.4.1. Considerações iniciais

No artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal está delineado o dever de licitar, imposto à administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, ressalvados os casos expressamente previstos em lei (BRASIL, 1988).

A licitação se constitui em uma série de atos que devem ser desencadeados pela administração, previamente à efetivação de obras, serviços, compras e alienações que pretender realizar, de modo a garantir, nos termos usados por Mello Filho, "um procedimento por meio do qual o Estado realize uma contratação independentemente dos eventuais vínculos pessoais do contratado com o administrador público." (MELLO FILHO, p.6)

Segundo o suprarreferenciado autor, a constitucionalização dos procedimentos direcionados à escolha das melhores propostas para contratação com a Administração, se deu em função da inexistência de uma padronização da matéria, que se encontrava dispersa em leis estaduais e municipais que regulamentavam, até então, os mecanismos de compra pelos entes da federação (MELLO FILHO, sem data, p.2).

Assim, em harmonia com o comando constitucional inserto no art. 37, inciso XXI, no que se refere à aquisição de bens, prestação de serviços e obras, a Administração Pública deve se pautar pelos delineamentos traçados na Lei nº 8.666/93, denominada Lei de Licitações e Contratos, que determina que os contratos administrativos, devem ser precedidos de processo licitatório, ressalvadas as previsões legais de contratação direta (BRASIL, 1988).

Findo o processo licitatório, é formalizado o contrato com o vencedor do certame. O contrato é o instrumento formal do qual se utiliza a administração pública para se munir dos bens e serviços de que necessita para desenvolver suas atividades.

Justen Filho (2012) conceitua Contrato Administrativo como o ajuste de vontades celebrado entre particular e a Administração Pública, visando estabelecer uma relação jurídica orientada pelo regime do direito público que tem por escopo munir a Administração Pública com os aportes que precisa para satisfazer suas necessidades. O autor pontua ainda, que o contrato é ato jurídico e não se confunde

com o instrumento contratual, definindo este último, como documento escrito no qual se consolida a vontade das partes e se sintetiza o conteúdo e a extensão da avença.

Das lições do autor acima referenciado, podemos afirmar que contrato administrativo se constitui em um acordo de vontades, no qual uma das partes é sempre a Administração Pública, formalizado por intermédio de um instrumento contratual, cujo conteúdo deve estar em harmonia com o ato convocatório ou com as condições que direcionam a dispensa ou inexigibilidade de licitação (JUSTEN FILHO, 2012).

A norma regente dos contratos, Lei nº 8.666/93, contempla a possibilidade de prorrogação de seu prazo de vigência. Contudo, o elastecimento do prazo contratual é condicionado à observância da manutenção das condições economicamente mais vantajosas para a Administração Pública, além da motivação para a ampliação do prazo e afinação com o interesse público (BRASIL, 1993).

Em regra, a formalização dos contratos deve ocorrer por escrito, pela repartição interessada, e devem ser arquivados em ordem cronológica, com registro do seu extrato, ou seja, a publicação resumida de seu termo e aditamentos, na imprensa oficial, garantindo a viabilidade de fiscalização no que se refere à observância efetiva das formalidades legais aplicáveis (BRASIL, 1993).

Destarte, incumbe à Administração designar um agente para inspecionar a execução contratual. Tal dever tem o escopo de garantir a realização dos interesses fundamentais considerando, inclusive que falhas na fiscalização podem ocasionar a responsabilização solidária da Administração perante terceiros (BRASIL, 1993).

2.1.4.2. A supremacia do interesse público nos contratos administrativos

O Estado é o ente a quem compete envidar esforços para a satisfação das necessidades concretas e específicas da coletividade. Desta forma, o interesse coletivo tem o condão de legitimar a atuação estatal já que esta se encontra voltada para a efetivação dos interesses públicos. Em decorrência, o instrumento jurídico assegura à administração pública uma posição de superioridade em relação ao particular visando garantir a implementação das ações destinadas a atender os interesses da coletividade (BAPTISTA, 2013).

As cláusulas que regerão a relação contratual entre a administração pública e o particular devem ser estabelecidas previamente. O art. 55 da lei nº 8666/93 elenca

as cláusulas que obrigatoriamente devem estar previstas nos contratos administrativos. Embora por força de lei devam estar presentes na totalidade dos contratos administrativos, essas cláusulas de caráter compulsório não excluem a possibilidade de inserção de outras que se façam necessárias para resguardar o sucesso da contratação.

O fato de a administração pública ocupar uma posição privilegiada em relação ao particular lhe confere prerrogativas que se justificam em função do atendimento ao interesse público, que é a sua finalidade.

Os contratos administrativos são firmados na busca pela realização do interesse público. Diante desta particularidade, as partes contratantes não são postas em situação de igualdade, de modo que a administração pública é alocada em um patamar de superioridade em relação ao particular. Essa supremacia se manifesta por meio das denominadas cláusulas exorbitantes, relacionadas no art. 58 da Lei nº 8666/93 (Furtado, 2000).

2.1.5. Mapeamento de processos como instrumento de organização institucional

A presente dissertação está focada na verificação dos maiores desafios para o desenvolvimento dos processos que tramitam na UFJF, tendentes à formalização de ajustes que visam atender as necessidades da instituição, concedendo suporte para o desenvolvimento de suas atividades.

Nos termos preconizados por Correia e Almeida (2002, p. 2),

"o mapeamento de processo é uma ferramenta de visualização completa e consequente compreensão das atividades executadas num processo, assim como da interrelação entre elas e o processo. Através do processo de mapeamento torna-se mais simples determinar onde e como melhorar o processo."

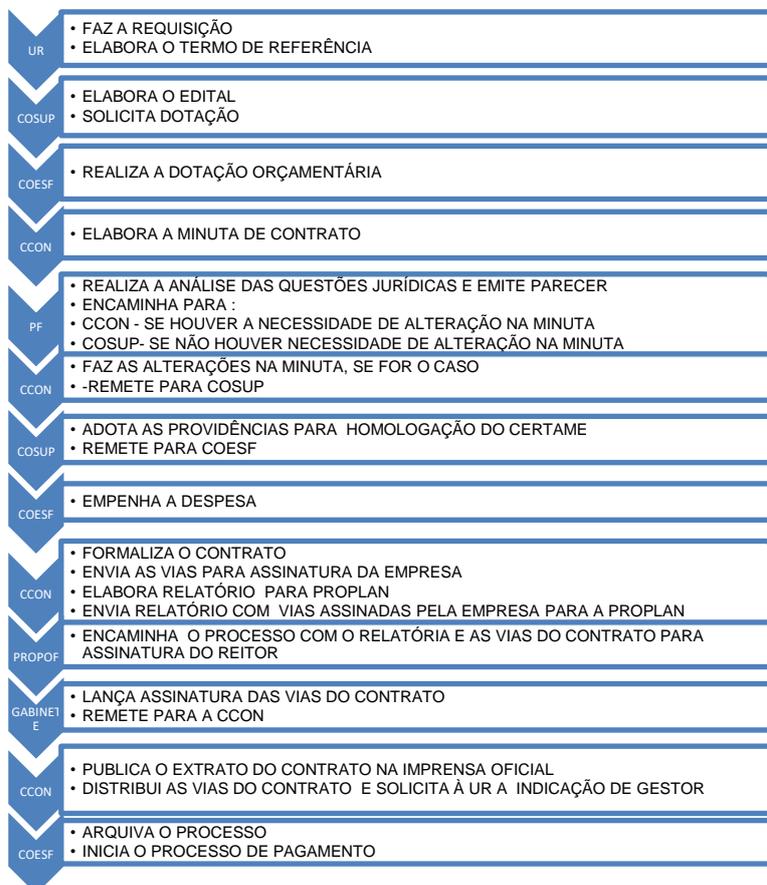
O mapeamento de processos tende a aferir a forma como são geridos os processos em uma organização e viabilizar a proposta de melhorias. Para tanto, impende que seja realizado um levantamento das reais condições dos processos existentes antes de se iniciar sua análise (MEDEIROS E GUTIERREZ, 2015).

Conhecer a organização é fundamental para entender o desenvolvimento dos processos como um todo, já que, como relata Vilella:

A estrutura organizacional permite a realização dos fluxos de trabalho através de processos até que o produto, ou serviço, esteja disponível ao consumidor. Para mudar-se a estrutura de modo que o consumidor perceba no resultado final, deve-se entender o trabalho e o modo como este flui através dos processos da organização. Este entendimento dos processos constitui-se em uma parte vital da mudança planejada, pois nenhuma equipe de projeto pode mudar aquilo que não entende e nenhuma mudança será colocada em prática se não houver um porquê para tal. (VILLELA, 2000, p. 27)

Destarte, na busca por revelar os caminhos percorridos no desenvolvimento do trabalho até o alcance do objeto pretendido, inauguramos a análise da situação através do mapeamento dos processos direcionados à formalização de contratos, criando um roteiro do qual constam os setores que estão diretamente envolvidos na tramitação em questão, trazendo ainda, a síntese das atividades básicas executadas para o desenvolvimento dos processos, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2: Roteiro atual: um retrato do trâmite percorrido pelos processos destinados à formalização de contratos na UFJF



Fonte: Elaborado pela autora com base no atual trâmite de processos para formalização de contratos na UFJF

Dessa forma, é possível visualizar o percurso, atualmente percorrido pelos processos que visam à formalização de contratos na UFJF, desde a origem até sua conclusão e compreender as atividades executadas e sua inter-relação com o processo, passo inicial e fundamental para gerar inovações e melhorias com vistas à maior eficiência dos processos de trabalho.

2.1.6. Processo

Esta subseção pretende clarificar o conceito de processo de modo geral, bem como, trazer aparatos que permitam a caracterização e o entendimento do somatório de práticas que se constituem em um processo administrativo e sua normatização.

Segundo o Ministério do Planejamento / Secretaria de Gestão – (SEGES) processo é o: “conjunto integrado sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos/serviços gerados”, de acordo com o Guia acima referenciado, esta é a definição atual mais completa de processo. (BRASIL, 2011, p.7)

O Manual de Procedimentos de Protocolo, Expedição e Arquivo da Advocacia Geral da União, por sua vez, dispõe que processo

É o desenvolvimento de um expediente que, recebendo informações, pareceres, anexos e despachos, segue os canais competentes, ou seja, sua tramitação. É o documento ou o conjunto de documentos que exige um estudo mais detalhado, bem como procedimentos expressados por despachos, pareceres técnicos, anexos ou, ainda, instruções para pagamento de despesas; assim, o documento é protocolado e autuado pelos órgãos autorizados a executar tais procedimentos. O processo é uma unidade orgânica, constituído por um ou mais volumes, devendo, portanto, tramitar juntos.(BRASIL, 2010a, p.18)

Sintetizando variadas abordagens teóricas, Mendonça (2010) aduz que processos podem ser definidos como qualquer encadeamento de tarefas que propiciem o recebimento de entradas, produzindo, a partir daí alguma modificação, além disso, geram saída em formato de bens ou serviços e, em determinadas situações, funcionam como novos elementos de entrada para o desenvolvimento de outras atividades ulteriores.

O Processo Administrativo consiste em um conjunto de atos preparatórios coordenados que visam uma decisão final da Administração. A Lei nº 9784/99 é, atualmente, responsável por disciplinar os processos administrativos em geral, que tenham trâmite no âmbito da Administração Pública Federal, direta e indireta, abrangendo o Poder Executivo e ainda os Poderes Legislativo e Judiciário quando estiverem exercendo suas funções administrativas, no campo de suas funções atípicas (BRASIL, 1999).

Em razão de alguns tipos de processos administrativos federais possuírem regulamentação própria, a Lei nº 9784/99 somente se aplicará aos mesmos subsidiariamente em caso de lacuna na lei. Todavia, será aplicado inteiramente àqueles que não possuírem lei própria para discipliná-los (BRASIL, 1999).

A tramitação de um processo pode ultrapassar os limites de um setor, portanto, deve ser devidamente instruído e executado de maneira controlada para que todos os envolvidos tenham condições de contribuir dentro de sua área de atribuições para atingir o fim a que se destina.

2.1.7. Padronização dos processos e documentos

A ideia de padronização tangencia à uniformização de procedimentos, a adoção de modelos e, a minimização de diferenças entre formas de atuar.

A busca por uma atuação administrativa eficiente, livre de desperdícios financeiros e entraves intelectuais faz surgir a necessidade de padronização dos processos.

Segundo Cantídio (2009) ao se padronizar um procedimento, reduz-se as perdas, uma vez que se busca otimizar o desempenho. Lado outro, a falta de padronização gera falhas e desperdícios. Nessa linha de argumentação, explica que

um processo padronizado é um método efetivo e organizado de produzir sem perdas. A padronização almeja o desempenho máximo dos colaboradores em suas atividades ou operações através da repetição dos movimentos e das operações. A inconstância das operações ou falta de padronização escondem as falhas e leva ao desperdício. (CANTÍDIO, 2009, s/p)

Assim, podemos afirmar que a utilização de procedimentos e documentos em um formato padrão formulado e direcionado ao bom andamento dos trabalhos, para

além de ser um instrumento facilitador, minimiza o tempo despendido com a execução das atividades.

A essência da padronização consiste em estabelecer modelos que especifiquem os passos a serem seguidos para atingir os resultados almejados, de forma eficiente, extirpando ou pelo menos reduzindo as distorções no curso dos processos, sejam documentais ou procedimentais.

2.1.8. Monitoramento de fluxo e organização processual

O vocábulo fluxo, no contexto da presente pesquisa está associado à processos, destarte, podemos considerar o fluxo como o caminho percorrido pelo processo no âmbito de uma instituição.

Os fluxogramas são instrumentos utilizados para representar graficamente e de forma detalhada, a sequência lógica dos processos, permitindo a representação de ações e desvios e está inserido dentre as tarefas afetas ao mapeamento de processos. É um instrumento de custo baixo, contudo, de significativo impacto, na medida em que detalha os processos de trabalho e permite apontar intervenções visando sua melhoria (MEDEIROS E GUTIERREZ, 2015).

Nessa mesma linha de intelecção, Mendonça define os fluxogramas como sendo

gráficos estruturados que têm por finalidade representar dinamicamente o curso de um trabalho qualquer, de forma analítica, seus passos e suas fases, como também os agentes executores. Dessa maneira, podemos afirmar que as ferramentas de identificação de processos são representações gráficas que normalmente apresentam a esquematização de uma atividade e/ou uma tarefa que tem por objetivo mostrar de forma dinâmica o encadeamento das fases de um determinado trabalho. (MENDONÇA, 2010, p.48)

Nesse contexto, Mendonça aponta que existem diversos padrões que conferem suporte técnico-ferramental para a confecção de um fluxograma. Dentre eles, aborda o denominado ASME, registrando que é reconhecido internacionalmente e que seu formato favorece tanto a elaboração quanto a análise e tratamento dos fluxos resultantes, já que permite aos interlocutores, a partir de uma visão globalizada “melhores condições de diálogo e compreensão sobre o trabalho desenvolvido ou em fase de desenvolvimento”. (MENDONÇA, 2010, p.49)

O padrão ASME, (Sigla formada pelas iniciais em inglês da Associação Americana de Engenharia Mecânica), de acordo com Mendonça, é geralmente utilizado para a esquematização de fluxogramas do tipo vertical ou coluna, definido pelo autor como “ferramenta que se destina a representar rotinas simples, com aproximadamente 30 passos de execução, buscando retratar o processamento analítico de trabalho, preferencialmente executado dentro de uma mesma unidade administrativa ou operacional.” (MENDONÇA, 200, p.50).

O ANSI (sigla formada pelas iniciais em inglês do Instituto Nacional Americano de Padronização) é outro padrão abordado por Mendonça (2010) e segundo o autor é frequentemente utilizado para a elaboração de fluxograma do tipo horizontal que “destina-se à representação gráfica de rotinas com mais elevado grau de complexidade que pressupõem a participação e o envolvimento de diversas unidades de trabalho para a sua execução.” (MENDONÇA, 2010, p. 55). Nesse contexto, Mendonça (2010) aduz que a ferramenta é um facilitador de interpretação gráfica presente em diversas ações direcionadas ao mapeamento de processos.

Assim, utilizamos a fluxogramação para representar graficamente as rotinas de trabalho desenvolvidas na UFJF para formalização de contratos e termos aditivos, visando, a partir da confrontação com as normas que regem a matéria, apontar os maiores equívocos e entraves no processo, para então propor um plano de ação direcionado ao aperfeiçoamento dos trabalhos.

2.1.9. Planejamento e Gestão Estratégica

A administração pública para responder as demandas e desafios do mundo moderno de forma eficiente, eficaz e efetiva, necessita não só de buscar transformações na sua forma de gerir, como também de planejar as ações que serão implementadas para atingir seus objetivos. Assim,

O planejamento pode ser visto como um conjunto de ações interligadas e complementares realizadas nas diferentes instâncias de organização governamental, com vistas no atingimento de determinado objetivo. Envolve uma série de atividades que vão manter e alimentar esse ciclo que é contínuo, entre os quais figuram estudos, decisões, estratégias e táticas sobre prioridade, a formulação de planos e programas, o acompanhamento e o controle de sua execução. (MATIAS-PEREIRA, 2009, p.115)

O planejamento estratégico é uma ferramenta que impulsiona o administrador a definir prioridades e focar em pontos mais relevantes. (MATIAS PEREIRA, 2009)

Em sede de formalização de instrumentos contratuais, o planejamento estratégico deve envolver o trâmite processual que tem por objetivo final, em regra, a compra de materiais, a prestação de um serviço.

Destarte, para o aperfeiçoamento do trâmite de processos na UFJF, consideramos adequado seguir os 4 passos básicos para o planejamento que são especificados por Stoner e Freeman (1999).

Passo 1: Neste momento, são definidos os objetivos institucionais. Portanto, transpondo para a situação em análise, a presente pesquisa busca meios para otimizar o trâmite para formalização de contratos, de forma que os processos sigam um fluxo linear, eficaz e célere.

Passo 2: Nesta fase, verifica-se a situação atual. No caso em apreço, a coleta de informações com as entrevistas e observação direta da pesquisadora revela o panorama atual, a situação concreta apontando seus acertos e fragilidades.

Passo 3: Orientado a apontar fatores internos a externos que são úteis ou que acarretam problemas para a instituição. A análise dos dados coletados pela pesquisadora apontam os maiores gargalos, obstáculos e setores responsáveis por atos que interferem negativamente na fluidez processual e a otimização dos resultados.

Passo 4: Elaboração de um plano visando atingir os objetivos. O plano de ação educacional traçado pela pesquisadora envolvendo estratégias para corrigir distorções no fluxo processual, a partir da otimização dos processos de trabalho, visa atender as demandas com maior eficiência e celeridade.

2.2. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Metodologia, segundo Gnecco Júnior et al (2012), consiste em uma série de procedimentos a serem aplicados para a apropriação do conhecimento. A aplicação do método por intermédio de processos e técnicas garante que o saber se reveste de legitimidade.

O objetivo de estudo desta pesquisa é conhecer a organização dos processos que tramitam na UFJF visando a formalização de contratos para atender as demandas da instituição. Os esforços se concentram em conhecer como os

processos se desenvolvem dentro da organização, quais as distorções observadas e a razão de sua ocorrência, no intuito de apontar soluções adequadas para a otimização dos trabalhos e resultados.

O estudo realizado apresenta uma abordagem qualitativa, definida como o tipo de pesquisa que

privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise. Enfatizar a necessidade do exercício da intuição e da imaginação pelo sociólogo, num tipo de trabalho artesanal, visto não só como condição para o aprofundamento da análise, mas também, o que é muito importante, para a liberdade do intelectual. (MARTINS, 2004 p.289)

Esse tipo de pesquisa não se dirige à representatividade numérica, está sim direcionada para aspectos da realidade, com foco na compreensão e explicação da performance das conexões sociais (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

Nesse contexto, e seguindo uma mesma linha de raciocínio temos que

a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2002, p.21/22)

Com base na forma pela qual foi conduzida, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, tendo em vista que os esforços se concentram na análise do trâmite dos processos direcionados à formalização de contratos na esfera da UFJF. O estudo de caso pode ser definido como

um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu "como" e os seus "porquês", evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. (FONSECA, 2002, p. 33).

O envolvimento dos fatos locais com o objetivo de apontar soluções a partir de melhorias nos processos de trabalho, com base na análise de problemas específicos, viabiliza categorizar a pesquisa, como sendo de natureza aplicada, definida por Gil (2008, p.27), como aquela que tem "como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos."

O estudo combina ainda, as vertentes exploratória e descritiva, com delineamento desenvolvido a partir de pesquisas documental, bibliográfica, observação e análise de dados.

O eixo exploratório está na busca pela familiarização com o problema e especificação das razões determinantes ou que contribuíram para a ocorrência do problema investigado.

Gil (2008, p.27) aduz que esse tipo de pesquisa se propõe a viabilizar uma maior aproximação com o problema, no intuito de torná-lo mais compreensível ou de arquitetar hipóteses.

O pesquisador parte de um determinado prognóstico para aprofundar sua investigação em torno de um contexto real preciso que prepara o campo para uma pesquisa descritiva ou experimental (TRIVIÑOS, 1987)

O cerne descritivo da presente pesquisa se revela na pretensão de descrever como, de fato, se operam os procedimentos que impulsionam o trâmite processual destinado à formalização de contratos no âmbito da UFJF, especificando as atividades desenvolvidas por cada um dos setores que contribuem para o processo, com o intuito de revelar a realidade institucional.

Com escopo na delimitação traçada por Beuren et al (2006), esta pesquisa tem contornos de um estudo descritivo, haja vista que se presta à análise de dados anteriormente conhecidos e, a partir do tratamento das informações coletadas pretende aclarar acontecimentos e ocorrências que compõem a realidade estudada.

Essa classificação se baseia ainda, no entendimento exarado por Triviños (1987) no sentido de que os estudos descritivos do tipo estudo de caso se prestam a aprofundarem a reprodução fiel os fatos e fenômenos que ocorrem em uma certa realidade.

Na busca por coletar dados que demonstrem quais os maiores desafios enfrentados durante o trâmite processual direcionado em análise, propiciando apontar mecanismos capazes de otimizar o fluxo dos trabalhos, foram mobilizados pela pesquisadora, instrumentos de pesquisa, consistentes em levantamento

bibliográfico, análise documental/registros institucionais, mediante, observação direta e entrevistas.

A necessidade de desvendar as dificuldades operacionais para formalização dos contratos justificou a utilização da entrevista, pois acreditamos que tal instrumento é o mais adequado para revelar a realidade vivenciada pelos atores institucionais envolvidos com a tramitação de processos que constitui o foco da pesquisa.

Assim, buscamos informações da CCON, entrevistando servidores lotados no setor. A COSUP e a COESF, foram, também, alvo de coleta de dados, haja vista a proximidade das tarefas desenvolvidas em tais setores, com o objeto da pesquisa.

Tendo em vista, a necessidade de submissão dos trabalhos desenvolvidos no processo prévio de formalização de contratos, ao crivo da PF, embora se trate de um órgão externo, não se pode olvidar que se constitui em uma importante fonte de informações, razão pela qual despontou a necessidade de realização de uma entrevista com um dos procuradores.

Na busca por corrigir desvios nos processos de trabalhos e levantar informações sobre os pontos mais sensíveis do trâmite processual, restou necessário também, entrevistar gestores contratuais, que em razão das funções que lhe são atribuídas estão envolvidos com o trâmite e acompanhamento de processos e, são possíveis requisitantes de materiais, obras ou serviços.

Para fins desta análise e visando resguardar a identidade dos entrevistados, usaremos a classificação constante do quadro 3, para nos referirmos aos atores institucionais que contribuíram com este estudo, respondendo aos questionamentos da pesquisadora.

Quadro 3: Especificação das Entrevistas

Entrevistado	Data da Entrevista
E1	03.05.2017
E2	08.05.2017
E3	22.05.2017
E4	25.05.2017
E5	08.06.2017
E6	22.05.2017
G1	23.05.2017
G2	23.05.2017

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A técnica de acompanhamento dos contratos foi fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. No entanto, algumas dificuldades foram encontradas, haja vista, a ausência de um sistema informatizado de arquivamento de dados, requerendo a busca manual de muitos registros, bem como, a constatação, da ausência de registros de grande importância para a pesquisa. A título de ilustração, apontamos que o setor carece de um controle dos contratos, cuja vigência não pode ser prorrogada, em razão da perda de prazo.

Segundo Barbosa (1998, p.2), “uma das primeiras fontes de informação a serem consideradas é a existência de registros na própria organização sob a forma de documentos, fichas, relatórios ou arquivos em computador.”

Assim, buscamos levantar dados na instituição, para evidenciar o problema, apontando de forma clara os maiores obstáculos para o regular desenvolvimento dos processos deflagrados para contratar serviços ou comprar materiais.

Para tanto, realizamos uma confrontação entre as práticas desenvolvidas na instituição com as normas que regem a matéria, sejam fontes legais ou orientações emanadas pelos órgãos de controle, consistente em um eixo de análise, capaz de fornecer instrumentos hábeis para nortear uma proposta de melhoria dos processos de trabalho destinados à formalização dos ajustes celebrados pela UFJF para o desenvolvimento de suas atividades.

O acompanhamento dos contratos, por meio de observação direta, realizada pela pesquisadora foi uma relevante fonte de informações mobilizada pela pesquisadora, sobretudo, para confrontar os aspectos legais e teóricos que norteiam a formalização de contratos, com as atividades e trâmites desenvolvidos na prática, no âmbito da UFJF, viabilizando o apontamento dos maiores gargalos e obstáculos para o regular desenvolvimento dos trabalhos e otimização dos resultados.

Nos termos usados por Barbosa

a observação direta depende mais da habilidade do pesquisador em captar informações através dos 5 sentidos, julgá-las sem interferências e registrá-las com fidelidade do que da capacidade das pessoas de responder a perguntas ou se posicionar diante de afirmações (BARBOSA, 1998, p.2).

A observação da rotina diária da CCON foi fator fundamental para a coleta de dados. Todavia, como a pesquisadora está lotada no setor, a aplicação do método não pode ser apontada como completamente neutra nesse ambiente, tendo em

vista, as interferências necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos. No entanto, buscamos manter a imparcialidade evitando realizar um julgamento das informações levantadas.

Lado outro, com relação aos processos de trabalho desenvolvidos em outros setores, mas que guardam conexão com as atividades da CCON, o método pode ser aplicado sem qualquer interferência da pesquisadora.

A etapa inicial do levantamento de dados foi a análise dos documentos e registros institucionais realizada no período de janeiro a junho de 2017. Para fins de demonstração da situação fática, a pesquisa foi delimitada ao recorte temporal que compreendeu os anos de 2015 e 2016, haja vista que nos anos anteriores não houve contato direto da pesquisadora com a tramitação dos processos na instituição, uma vez que sua nomeação para o cargo ocorreu no segundo semestre de 2014.

A análise documental foi realizada através de registros institucionais, em especial, da Coordenação de Contratos, embora a documentação não estivesse organizada de forma padronizada, o que tornou a tarefa um pouco mais complicada e demorada.

Registros classificados em uma mesma espécie documental, como por exemplo, relatórios dos processos, ora eram encontrados em meio físico, ora em meio virtual e, nem sempre na pasta específica criada para aquele tipo de documento. Constatamos ainda, a ausência de ordem cronológica na organização dos arquivos.

Para além da dificuldade para a realização da pesquisa, a falta de sistematização na organização documental pode, a nosso ver, ocasionar transtornos também para a realização das atividades do setor, dificultando a localização de documentos necessários à elucidação de questões posteriores afetas à execução contratual ou sua prorrogação e, que demandem sua análise.

Utilizamos o acompanhamento de contratos por meio de observação direta e análise de documentos e registros institucionais, para revelarmos o número de contratos formalizados nos anos de 2015 e 2016. A partir daí, passamos a analisar o trâmite percorrido por cada contrato, no intuito de desvendar se durante o curso do processo que o originou, ocorreram incidentes capazes de interferir no seu regular prosseguimento.

Considerando que a Procuradoria Federal realiza a análise processual e aponta as recomendações necessárias à lisura do procedimento, os seus pareceres se constituíram em uma rica fonte de informações no percurso desta pesquisa. Analisamos o teor das recomendações traçadas nos pareceres emitidos pelos órgão jurídico nos anos de 2015 e 2016, assim, verificamos os incidentes ocorridos durante o trâmite processual. De posse dos dados levantados, elaboramos os apêndices A e B que apresentam cada contrato formalizados no período estudado e especificam os incidentes verificados em cada um deles, bem como, o setor cujas tarefas estão relacionadas coma ocorrência pontuada.

A partir das recomendações traçadas pela Procuradoria Federal, foi possível registrar o percentual de contratos cujos processos de formalização seguiram seu curso sem o apontamento de incidentes e bem assim, o percentual de contratos cuja tramitação foi marcada pela ocorrência de incidentes.

Revelado o contexto quantitativo dos processos, passamos a analisar quais os incidentes ocorreram durante o desdobramento do trâmite e a quais setores ou fase processual estão relacionados. A partir desta etapa da análise documental, elaboramos os apêndices A e B que apresentam a indicação do número e ano do contrato, o tipo de incidente e o setor ou fase processual aos quais se relacionam.

Já a entrevista, enquanto técnica é um instrumento de que se vale o pesquisador para coletar informações diretamente da fala dos atores sociais. Em função de objetivar a obtenção de dados acerca de uma realidade vivenciada e relatada pelo sujeito entrevistado, que é parte do estudo, a entrevista não se reveste de caráter neutro ou despretensioso, pelo contrário, tem propósitos muito bem delineados, na busca por informações que irão subsidiar um estudo acerca de um tema científico. (Minayo, 2002).

Segundo Barbosa (1998, p.2), a entrevista é “um método que requer um bom planejamento prévio e habilidade do entrevistador para seguir um roteiro de questionário, com possibilidade de introduzir variações que se fizerem necessárias durante sua aplicação”.

Dentre as vantagens desse instrumento, Lodi destaca que:

A entrevista oferece mais motivação ao respondente que o questionário, de modo que a falta de informação pode ser corrigida a tempo; oferece maior oportunidade para o respondente interpretar as perguntas, entendendo exatamente o seu significado; permite maior

flexibilidade; possibilita um maior controle da situação; além de permitir a melhor avaliação da validade das respostas mediante a observação do comportamento não verbal do respondente (LODI, 1981, p.28).

A necessidade de desvendar o real desdobramento dos procedimentos em cada fase do processo foi fator decisório na escolha pela utilização da entrevista como um instrumento de pesquisa, dada a proximidade do pesquisador com a realidade fática que este método pode estabelecer. Além disso, esse método viabiliza o contato entre entrevistador e entrevistado, permitindo, para além da análise das respostas, uma observação da postura do entrevistado frente ao objeto da pesquisa.

As entrevistas, realizadas no intuito de mapear procedimentos, atividades, entraves e obstáculos para a regular tramitação dos processos, enfim coletar dados para subsidiar a pesquisa, tiveram como suporte o roteiro apresentado nos apêndices C D, E, F e G.

Ao todo foram realizadas 08 (oito) entrevistas sendo 05 (cinco) com atores institucionais lotados em setores diretamente envolvidos no processo de formalização dos ajustes; 01 (uma) com um integrante da Procuradoria Federal atuante junto à UFJF e 02 (duas) com servidores da instituição, ocupantes de cargo e detentores de funções que os coloca em contato direto com a tramitação processual e execução dos contratos. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 20 minutos.

A realização das entrevistas propiciou a coleta de informações fundamentais para corroborar percepções acerca do contexto em que se insere a tramitação de processos na UFJF, revelando-se um instrumento altamente eficaz para o aprofundamento da análise e prosseguimento da pesquisa.

2.3. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Para melhor visualização do contexto institucional e apropriação da realidade fática, a análise e interpretação dos dados levantados será realizada em 02 (dois) eixos a seguir especificados: [I] Gestão dos processos que será desdobrado em: [I.1] planejamento e [I.2] execução, [II] Gestão de pessoas
I.Gestão dos processos

A UFJF como autarquia federal tem intrínseca a necessidade de mobilizar ações organizacionais por meio de planejamento, direcionadas ao desenvolvimento eficiente de suas atividades, norteadas pelos princípios constitucionais que regem a administração pública, como vimos no referencial teórico de suporte deste estudo.

Como já abordado, a atividade fim da instituição envolve o ensino, a pesquisa e a extensão. Portanto, todo o planejamento organizacional deve estar direcionado ao desenvolvimento de tais espécies de atividades para o cumprimento de sua finalidade.

A execução das atividades institucionais demanda a aquisição de bens e serviços que em regra é levada a efeito por intermédio da formalização de um contrato administrativo, precedido de processo licitatório, em obediência aos ditames legais, como já abordado.

Destarte, a verificação da correta adoção dos delineamentos traçados no comando legal de referência é tarefa afeta aos Procuradores Federais membros da Advocacia Geral da União, que como já dito, além da representação judicial e extrajudicial, são os responsáveis pelo desenvolvimento de atividades de consultoria e assessoramento jurídico na UFJF.

Assim, a análise dos procedimentos que integram os processos é levada a efeito por meio da emissão de parecer jurídico. Através desse instrumento, a PF se posiciona favorável ou desfavorável à contratação almejada, a depender dos aspectos jurídicos e dos fatos que compõem o caso concreto.

Vislumbrada a necessidade de adequações no procedimento, para que sejam atendidos de forma escorreita os preceitos legais que regem a matéria, o órgão jurídico especifica as recomendações que entende necessárias para a correta instrução processual. O apontamento de incidentes conduz à necessidade de adequação do procedimento, que demanda a atuação dos setores envolvidos no processo, por intermédios de seus agentes.

Ao lado dos processos que se destinam a formalização de contratos, tramitam na instituição também, processos destinados à prorrogação do prazo de vigência contratual e eventuais alterações que se façam necessárias nos contratos durante sua execução. A formalização das prorrogações e alterações contratuais é feita por meio de Termo Aditivo.

Tendo em vista, que o processo de formalização de tais instrumentos tem um percurso diverso daqueles deflagrados para a formalização contratual, procedemos

à análise dos casos concretos verificados na UFJF no mesmo recorte temporal utilizado para a análise da formalização dos contratos, ou seja, os anos de 2015 e 2016, com o intuito de confrontar os resultados.

A Tabela 2 traz as informações sobre a quantidade de contratos formalizados nos anos de 2015 e 2016 e percentuais referentes à ocorrência ou não de incidentes, apontados na análise jurídica no curso dos processos que deram origem às avenças para atender as demandas da universidade.

Tabela 2: Mapeamento dos contratos formalizados nos anos de 2015 e 2016 na UFJF

Ano	Nº de Contratos Formalizados pela CCON	Nº de Contratos em que não houve o apontamento de incidentes	Nº de Contratos em que houve apontamento de incidentes	Nº de Contratos não submetidos ao crivo da Procuradoria	Nº de Contratos cujo processo foi iniciado, mas não foram formalizados	Nº de Contratos formalizados fora da CCON
2015	85	04 (4,7%)	79 (92,9%)	02 (2,4%)	03	0
2016	106	02 (1,9%)	103 (97,1%)	01 (0,9%)	01	03

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora com base nos registros institucionais (2015/2016)

Notas: Os valores percentuais são aproximados

Não foi analisado o motivo pelo qual os contratos não foram submetidos à PF, pois, não integra o foco do trabalho

A seguir, trazemos na tabela 3, as informações coletadas, a partir da observação e análise dos processos destinados à formalização de termos aditivos na UFJF nos anos de 2015 e 2016.

Tabela 3: Mapeamento dos termos aditivos formalizados nos anos de 2015 e 2016 na UFJF

Ano de Formalização	Nº de Termos Aditivos Formalizados pela CCON	Nº de Processos que seguiram o fluxo normal (sem incidentes)	Nº de Contratos que não seguiram o fluxo normal (com incidentes)
2015	102	36 (35,2%)	66 (64,8%)
2016	87	18 (20,7%)	69 (79,3%)

Elaborado pela Pesquisadora com base nos Registros institucionais (2015/2016)

Nota: Os valores percentuais são aproximados

Os números apontados na Tabela 2 evidenciam uma elevada quantidade de processos que não seguiram a tramitação de forma linear haja vista, a ocorrência de incidentes elencados pelo órgão jurídico. Embora no ano de 2015, a incidência de distorções tenha atingido um número representativo de processos, podemos constatar o agravamento da situação no ano de 2016, quando houve um

crescimento no número de processos cujo curso restou marcado pela ocorrência de incidentes, passando de 92,9% para 97,1%, ou seja, 4,2% a mais que no ano anterior.

Os dados demonstram a necessidade de regulamentar os atos praticados no curso do processo, de forma a guiar os agentes envolvidos na execução das tarefas, para que o trâmite ocorra de forma sistemática e dinâmica reduzindo a possibilidades de desperdícios financeiros e intelectuais.

Assim como observado na Tabela 2, percebemos ao analisar a Tabela 3 que o número de processos direcionados para a formalização de termos aditivos também aumentou, se comparado aos números encontrados no ano de 2015 (64,8%) com aqueles ocorridos no ano de 2016 quando os números passaram para 79,3% apresentando uma flutuação de 14,5%.

No entanto, temos que destacar que o objeto do presente estudo se restringe aos processos destinados à formalização de contratos, não englobando aqueles deflagrados para a celebração de termos aditivos, pois, o estudo conjunto das duas espécies processuais demandaria um período de tempo incompatível com o delimitado para pesquisa em questão.

Destarte, o levantamento do número de processos que têm por objetivo formalizar termos aditivos, foi realizado para ilustrar a situação e permitir uma comparação com a espécie processual investigada.

Desta forma, registramos que ainda que os números estejam em patamares elevados, é possível verificar um número mais reduzido de incidentes nos processo destinados a formalizar termos aditivos se comparado com os encontrados para aqueles destinados a formalização dos contratos.

Considerando que ambas as espécies processuais se desenvolvem por meio de um conjunto de procedimentos e fases dispersos entre setores diversos da UFJF, e que a confrontação das Tabelas 2 e 3 apresenta a ocorrência de incidentes, quantitativamente mais significativa nos processos que se destinam a formalização de contratos do que naqueles que objetivam a formalização de termos aditivos constatamos que as distorções se operam com maior frequência em fases, procedimentos ou setores que não têm ingerência nesses últimos.

Destarte, confrontando o percurso de cada uma das duas espécies processuais em comento, verificamos que, os processos que visam formalizar termos aditivos não envolvem a fase licitatória, portanto, o setor de licitação não faz

parte da organização de seu fluxo, o que não é suficiente, mas é um indício de que a forma de conduzir a fase licitatória pode estar dando margem à ocorrência de um elevado número de incidentes.

Os dados coletados revelam que os incidentes muito se assemelham de um caso para o outro. Algumas distorções vêm sendo rotineiramente apontadas, a título de ilustração, registramos que a inexistência ou irregularidade da pesquisa de mercado, foi apontada no ano de 2015, pela PF em 57 dos 85 casos analisados e a ausência de garantia ou de justificativa nos autos para sua não exigência ocorreu por 41 vezes. No ano de 2016, esses números foram de 56 e 23, respectivamente, nos 102 casos estudados. Conforme demonstra a Tabela 4:

Tabela 4: Demonstração de incidentes recorrentes

Incidente	2015	2016
Inexistência ou Irregularidade da Pesquisa de preço	57	56
Ausência de Garantia ou Justificativa de não exigência	41	23

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Podemos observar ainda, que a maioria das situações são geradas pela ausência de formalidade nas ações praticadas pelos setores envolvidos no processo de formalização dos contratos. Muitos incidentes têm origem na ausência de registro nos autos das ações ou motivações que levaram à adoção de determinado posicionamento, a exemplo da não exigência de garantia cujos números já foram apontados acima e da falta de certificação de utilização de modelos de minutas da AGU como demonstraremos adiante.

I.1. Planejamento

O processo licitatório que antecede a formalização dos contratos é integrado por um conjunto de atos dispersos por setores diversos da UFJF. Para que os trabalhos sejam conduzidos satisfatoriamente, impõe-se que as atribuições de cada setor estejam bem definidas, para que seus agentes desenvolvam as atividades que lhes competem com o maior grau de eficiência possível, conferindo elementos para

que os setores que vão atuar nas fases seguintes tenham plena condição de desenvolver suas atividades.

Entretanto, as entrevistas comprovaram que todos os setores envolvidos com o processo de contratação exercem suas atribuições sem conhecer qualquer documento oficial que as defina. Conforme constatado por E1:

Hoje, a instituição não disponibiliza qualquer instrumento que registre as competências de nosso setor e, a inexistência deste documento, favorece o desenvolvimento de determinadas atividades que, ao meu entender, não deveriam estar vinculadas à Coordenação de Contratos (entrevista realizada em 03 de maio de 2017, com E1).

Contribuindo com a discussão, E2 afirmou que “A UFJF não dispõe de qualquer documento de orientação quanto às reais competências do setor.” A situação é corroborada por E4, que verbaliza: “Nunca foram divulgadas as atribuições do setor, na verdade já conversei com o Pró-reitor sobre isso, pois não só a COESF mas, toda a Pró-reitoria deveria ter uma definição de competências..”

O contexto demonstra que a instituição carece de um planejamento estratégico e operacional para a condução dos processos, o que pode acarretar prejuízos para o andamento dos trabalhos e conseqüentemente o atendimento eficiente do interesse público, como afirma o entrevistado E1 já que “A definição de competências dos setores é uma ação fundamental na orientação dos processos de trabalho, pois é capaz de delimitar a atuação de cada Coordenação e trazer melhorias nas rotinas diárias”.

Os prejuízos se instalam já na fase de formalização contratual, ou seja, nas tarefas direcionadas para a formalização do contrato, haja vista que na falta de definição das funções que integram o âmbito de competências dos setores, como relata E4 “é tudo feito pelo sentimento, ‘eu acho que eu tenho que fazer isso, eu acho que tenho que fazer aquilo’. Isso causa muito problema, inclusive algumas ações ficam congruentes dentro dos setores se houver uma definição.”

No entanto, os efeitos danosos não cessam com a formalização do contrato, eles se protraem até a fase de execução, como revela E4 ao afirmar que “Na verdade não vejo lacunas no contrato. O que falta é o gestor saber quais de fato são as atribuições dele naquele contrato.”

Destarte, resta corroborada a hipótese inicial ventilada pela pesquisadora de que a ausência de um documento oficial, elaborado com o intuito de definir as

atribuições de cada setor envolvido nos processos de contratação, interfere no regular trâmite processual e se constitui, assim, em um empecilho para o bom andamento dos trabalhos e o eficaz atendimento das demandas.

Os atores envolvidos no processo de contratação desconhecem suas reais funções dentro desse emaranhado de demandas, competências, regras e ações. Os dados desenham um cenário conturbado do qual se originam situações complexas, supostamente urgentes, que poderiam ser evitadas, caso houvesse um planejamento na condução das atividades.

Esta constatação se confirma através da afirmação de E6, quando aduz que: "o maior obstáculo não diz respeito propriamente aos contratos, mas os afeta diretamente: o volume e a diversidade do trabalho, aliados à indiscriminada solicitação de prioridades de análise."

Destarte, foi evidenciada a necessidade premente de planejamento institucional, no que se refere aos processos destinados à formalização de contratos, a começar pela definição das atribuições que compõem a órbita de competência de cada setor.

1.2.Execução

Como os contratos se concretizam através de um processo, a ausência de padronização dos procedimentos que o compõe, como já sustentado no referencial teórico desta pesquisa, compromete a celeridade no atendimento das demandas, além de favorecer o desperdício de tempo e recursos humanos e financeiros.

Portanto, a UFJF visando à otimização das rotinas laborais e maior eficiência no atendimento de suas demandas deve zelar pela correta exteriorização dos procedimentos que integram seus processos de trabalho. Neste sentido, a uniformização é uma ferramenta de alta eficácia⁴ para reduzir a variabilidade dos procedimentos e documentos, minimizando as situações em que é necessário interromper o prosseguimento do feito para a complementação, retificação ou inclusão de atos ou documentos no processo.

Insta, portanto, nesse ponto, retomarmos algumas atividades relevantes desenvolvidas durante o trâmite processual, desde sua deflagração até a conclusão dos procedimentos.

⁴ O termo eficácia é utilizado na presente pesquisa, no sentido de assegurar um bom resultado.

O processo, como visto, se inicia a partir da constatação da necessidade de aquisição de bens ou serviços para o desenvolvimento das atividades da UFJF. A exteriorização da necessidade, pela unidade que irá utilizar o objeto contratado, se dá pela elaboração de termo de referência, documento este, que como já discutimos deve conter os elementos necessários para que o contrato seja formalizado de modo a atender efetivamente a demanda.

Frente à relevância do instrumento sua elaboração, como já registrado, deve ser precedida de estudos técnicos capazes de pormenorizar as informações necessárias para detalhar com exatidão, o objeto pretendido. Ademais, a PF, em suas manifestações orienta a utilização de modelos de minuta padrão disponibilizados pela AGU, conforme constatamos na documentação analisada, restando registrado nos Apêndices A e B.

Não obstante, os entrevistados revelaram que na prática a elaboração dos instrumentos em comento não segue uma padronização interna e tampouco, o modelo padrão da AGU, nesse sentido G1 afirmou que “Não há uma minuta padrão. Quando é possível usar a minuta padrão da AGU, tudo bem. Mas os tipos de contrato são muito variados, as demandas são muito diversas, cada caso é único.” A afirmação corrobora a hipótese inicial levantada pela pesquisadora, referente à inexistência de padronização documental na instituição.

Pontuamos, contudo, que não obstante, exista uma expressiva variedade de objetos contratuais, como abordado pelo entrevistado, as minutas disponibilizadas pela AGU, contemplam as diversas modalidades licitatórias.

Ademais, restou constatada também que os agentes não dispõem de conhecimentos necessários e suporte para a execução de suas atividades, o que segundo G2 acarreta a necessidade de

“um local, um departamento, uma coordenação encarregada de realizar ou orientar as pessoas sobre como fazer um termo de referência, o modelo a ser utilizado, o tipo de exigência que você pode colocar, isso tudo estou aprendendo agora. Muita coisa não se faz por não saber. Pela dificuldade que a gente encontra.”

É preciso destacar que, o termo de referência elaborado pela unidade, é encaminhado à COSUP para que integre o edital a ser publicado. Segundo relatou E3, os instrumentos “São transcritos na íntegra” no edital .

Por outro lado, o edital e seus anexos, por sua vez, devem também seguir os modelos padrão da AGU, como por E3 “Devemos seguir os modelos de termo de referência e editais disponibilizados pela AGU.”

Neste ponto, as informações fornecidas pelas entrevistas, se mostraram desarmônicas, salvo melhor juízo, o que pode comprometer a verificação do real desdobramento dos fatos, tendo em vista, que por um lado os dados revelam que os termos de referência no nascedouro não seguem o modelo padrão da AGU, e, por outro, revelam que após serem transcritos no edital, se amoldam aos padrões da AGU, contudo, como se vê acima, foi informado que a transcrição do instrumento é feita de forma integral.

Contudo, a proposta desta pesquisa não está em realizar um juízo de valor sobre o conteúdo dos atos praticados pelos setores que atuam no trâmite processual, mas sim, em verificar a partir dos dados coletados, quais os maiores obstáculos para que os processos destinados a formalização contratual sigam seu fluxo de forma regular, satisfazendo as demandas com a eficiência necessária ao atendimento do interesse público, para por fim, apontar um Plano de Ação Educacional (PAE) que viabilize atingir tais objetivos.

Assim, atemo-nos ao aspecto que influencia o trâmite processual. Portanto, passamos a confrontar as informações levantadas através das entrevistas, com aquelas obtidas a partir da análise documental.

A partir desta última, constatamos que, no ano de 2015, a PF, apontou a ausência de utilização de modelos da AGU para Termos de Referência, em 08 (oito) dos processos e a ocorrência de irregularidades nos Termos de Referência relativos a 09 (nove) dos processos analisados, sendo que, compulsando os registros respectivos, verificamos que em 03 (três) dos casos, a documentação dada como necessária à regular instrução processual já se encontrava nos autos.

Em 2016, 01 (uma) ocorrência foi registrada pela PF no que concerne a utilização de modelos de Termos de Referência seguindo o padrão da AGU e, 04 (quatro) relativas a irregularidades nos referidos instrumentos. Os números mostram uma queda nas ocorrências apontadas pela PF.

Da mesma forma, no ano de 2015, foram apontadas pela PF, 37 (trinta e sete) ocorrências relativas a não certificação de utilização de modelos padrão da AGU para a confecção dos editais de licitação, número que caiu para 02 (dois) no ano de 2016, quando verificamos pela análise documental que a COSUP passou a certificar

nos autos a utilização dos modelos padrão da AGU para a confecção dos editais. Já as irregularidades no edital passaram de 02 (duas), situações no ano de 2015, para 10 (dez) em 2016, como demonstra a tabela 5:

Tabela 5: Demonstração da variação do número de incidentes nos anos de 2015 e 2016

Incidente	2015	2016
Não utilização de modelos da AGU para elaboração de Termos de Referência	08	01
Irregularidades no Termo de Referência	09	04
Não utilização de modelos da AGU para elaboração de Editais	37	02

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Em função do conjunto de dados coletados, pode-se inferir que o número de apontamento de incidentes pela PF, no que tange a não utilização de modelos padrão da AGU, diminuiu se comparado o ano de 2015 com o ano de 2016, embora as irregularidades apontadas no edital tenham aumentado.

Assim, apontamos, que a partir dos dados, que o incidente decorrente da não utilização de minutas padrão da AGU foi corrigido, através do simples mecanismo que passou a ser utilizado, qual seja, o registro nos autos de utilização do modelo recomendado pela AGU, dessa forma, passando de 37 para 02. Verificamos ainda, que a não utilização de modelos da AGU para elaboração de termos de referência caiu de 08 para 01 e conseqüentemente, as irregularidades nesses instrumentos também diminuiu de 09 para 04.

Para tanto, os dados demonstram que o ato de utilizar os modelos padrão da AGU e certificar nos autos a utilização desses modelos minimizou o apontamento de incidentes, desses tipos, pela PF no curso dos processos. Podemos constatar, ainda que a padronização desta rotina foi o mecanismo utilizado para exteriorizar e registrar a atividade praticada e alcançou resultado positivo, o que corrobora a hipótese de que a ausência de padronização de procedimentos é prejudicial ao regular fluxo dos processos.

Para além da elaboração do termo de referência, conforme relatou o entrevistado G1, no âmbito da UFJF a pesquisa de preços também “é feita pelo requisitante, uma vez que este conhece a especificidade do produto que deseja adquirir. A COSUP verifica se não há uma discrepância muito grande entre os preços e se há, entra em contato com a unidade requisitante.”

Percebemos ao analisar os processos, que a Procuradoria Federal atuante junto à UFJF aponta, em grande parte das situações, a irregularidade da pesquisa de preço levada a efeito.

Não podemos deixar de destacar, que observando os registros institucionais, constatamos que em regra, a pesquisa de preço não é repetida. O setor de licitação, por meio de despacho nos autos, afirma a que o processo encontra-se regular e que a pesquisa se coaduna com os comandos delineados pelos órgãos de controle. Esta afirmação pela COSUP é requisito suficiente, para que o processo retome seu prosseguimento, pelo menos no que tange à regularidade da pesquisa de preço.

Conforme informações coletadas, na esfera da UFJF a pesquisa de preços é feita pela unidade que requisita o serviço ou material, e encaminhada à COSUP, juntamente com o termo de referência que também é de sua competência.

Segundo o Tribunal de Contas da União - TCU:

(...) a Lei 8.666/93 não define que a responsabilidade pela pesquisa de preço e a consequente elaboração do orçamento incumbem ao responsável pela homologação do procedimento licitatório, à CPL ou ao pregoeiro. Aliás, de outro modo não poderia ser pois é inegável que não teriam condições de realizar esses trabalhos para grande parte dos objetos licitados. Cito a título de exemplo dessas dificuldades, e porque não dizer impossibilidades, a elaboração de projetos ou termos de referência e dos respectivos orçamentos para objetos, no mais das vezes, completamente díspares, tais como aquisição de soluções de TI, prestações de serviços de limpeza e vigilância, execução de obras complexas, bens permanentes e materiais de consumo dos mais diversos tipos.

12. No mais das vezes, os projetos básicos, os termos de referência, estimativas de preço são elaborados pelas respectivas unidades requisitantes do bem, serviço ou obra, ou por algum outro setor especializado e não necessariamente pela CPL, pregoeiro ou autoridade superior.

13. Em verdade, a CPL, o pregoeiro e a autoridade superior devem verificar: primeiro, se houve pesquisa recente de preço junto a fornecedores do bem e se essa observou critérios aceitáveis; segundo, se foi realizada a adequação orçamentária; e, por último,

se os preços da proposta vencedora estão coerentes com o orçamento estimado pelo setor competente.

14. No entanto, não existe nenhum impedimento legal para que a própria CPL, o pregoeiro ou mesmo a autoridade superior, também, realize essas pesquisas, obviamente desde que tenham as condições técnicas para essa finalidade e os seus atos não representem repetição daqueles já efetivados por outros setores. (TCU, 2009)

Dispõe, contudo, o referido órgão de controle que:

ainda que se admita que '(...) exista um setor responsável pela pesquisa de preços de bens e serviços a serem contratados pela administração, a Comissão de Licitação, bem como a autoridade que homologou o procedimento licitatório, não estão isentos de verificar se efetivamente os preços ofertados estão de acordo com os praticados no mercado, a teor do art. 43, inciso IV, da Lei nº 8.443/1992. (TCU, 2005)

A despeito da existência de definição do responsável pela realização de pesquisa de preços, no âmbito da UFJF, a Comissão Permanente de Licitação, por força dos entendimentos emanados do Tribunal de Contas da União, não fica livre do ônus de verificar a regularidade do ato, devendo apurar se houve pesquisa recente junto aos fornecedores e se foram observados os critérios aceitáveis, ademais, deve ainda, constatar se foi realizada a adequação orçamentária, bem como, se os preços da proposta vencedora se alinham com o orçamento estimado pelo requisitante.

Pois bem, a atividade de análise documental demonstrou que os incidentes processuais não se constituem em fatos isolados, ou melhor, não são muito diferentes de um processo e outro, pelo contrário, os incidentes se repetem de forma recorrente, as diferenças são sutis.

Assim, quanto ao conteúdo da pesquisa de preço e do despacho que afirma sua regularidade, podemos constatar que foi corroborada a hipótese ventilada inicialmente pela pesquisadora, de que a ausência de uma padronização de rotinas de trabalho e procedimentos é um obstáculo para o regular trâmite dos processos. Isso, porque, a partir dos dados levantados, podemos considerar que a certificação de regularidade da pesquisa de mercado, pela COSUP, após sua realização pela UR, seria suficiente para inibir os apontamentos de incidentes quanto a tal situação.

Ademais, as entrevistas demonstram que no momento de formalizar o contrato, a CCON identifica, muitas vezes, que apontamentos relacionados à pesquisa de mercado e/ou edital de licitação deixaram de ser atendidas e, neste

caso, o processo é remetido à COSUP para as providências cabíveis, como abaixo relatado por E1:

Antes de formalizar o contrato é necessário verificar se todas as recomendações da Procuradoria foram, de fato, atendidas. Durante esta análise, muitas vezes, identificamos que apontamentos relacionados à pesquisa de mercado e/ou edital de licitação deixaram de ser atendidos e, neste caso, o processo é remetido à COSUP para as providências cabíveis. Este prazo de revisão da COSUP pode variar, dependendo das diligências necessárias e, até lá, o contrato não é formalizado.

Embora, os apontamentos feitos pela PF tenham amparo na legislação vigente, E3 afirmou que “Nem todas as recomendações da procuradoria têm como serem respondidas. Aquelas possíveis assim o são.” Tal afirmação, corrobora o fato de que a CCON se depara com inúmeras dificuldades no momento de formalizar o contrato, tendo em vista que o atendimento de recomendações feitas pela PF não foram levadas a efeito pelo setor responsável. Ademais, conforme demonstra o conteúdo dos apêndices A e B, não vislumbramos diligências que não pudessem ser saneadas.

Sendo a PF, um órgão que exerce o controle da legalidade dos atos praticados pela Administração, como já vimos, depreende-se que o juízo de valor acerca do atendimento ou não das recomendações traçadas deve ser levada a efeito pela Administração superior.

Das informações coletados, podemos inferir que não existe um mecanismo no âmbito da UFJF, voltado para verificar os apontamentos delineados pela PF e direcionar aos setores competentes a determinação de adoções das providências necessárias a atende-los ou afastá-los. Decorre daí que na linha final do processo, ou seja, no momento em que a CCON recebe os autos para formalização do contrato, verifica que o processo não está instruído devidamente, restando inviabilizada a formalização do instrumento sem que os autos tenham que retornar para as devidas correções.

Sobre esse aspecto, pontuamos que, o processo é encaminhado diretamente da PF à CCON apenas quando existem alterações a serem lançadas na minuta de contrato. Nos demais casos, o processo segue direto para a COSUP e após é enviado à CCON, como já relatado. Convém registrar ainda, para fins de análise que, caso exista a necessidade de alteração da minuta de contrato, em função de alterações no TR ou no edital, o processo é direcionado para a COSUP, tendo em

vista que a minuta de contrato precisa estar afinada com aqueles instrumentos e neste caso, só posteriormente é remetido à CCON.

De acordo com os dados levantados, no ano de 2015, nenhum dos processos foi remetido à CCON para alterações na minuta contratual, portanto, em regra, todos foram remetidos à COSUP e depois seguiram para a CCON. No ano de 2016, 08 (oito), minutas contratuais precisaram ser alteradas, independentemente da alteração do edital ou termo de referência, assim, a grande maioria dos processos foi também remetida da PF à COSUP e deste setor para a CCON para condução da fase final de formalização do contrato. Não obstante, pelo que consta das entrevistas, nesse momento, são verificados óbices para o prosseguimento do feito, tendo em vista a ausência de adoção de providências para atender aos apontamentos feitos pela PF, e os processos precisam retornar à COSUP, com solicitação de adoção das providências necessárias para viabilizar a formalização contratual. Podemos constatar uma interrupção no prosseguimento do trâmite, que seria evitada, caso as recomendações fossem atendidas ou formalmente afastadas pela COSUP quando a PF remete o processo ao setor.

A condução dos trabalhos sem um correto direcionamento, ocasiona a necessidade de reencaminhamento dos processos, para adoção das providências pertinentes, o que acarreta a morosidade do procedimento e transtornos para a administração. Como relatou G2, “Já teve situação que foi para sangria desatada, que chegou a fazer emergencial até dar tempo de fazer uma licitação correta.”

O prejuízo ao interesse público, em decorrência da demora no trâmite dos processos é evidenciado ainda, na fala de G1:

Isso é rotina na universidade. Porque quem trabalha com manutenção precisa de saídas e soluções imediatas. Nós temos aqui uma cidade e somos responsáveis por manter isso. E o processo de aquisição de bens e serviços na universidade, assim como o serviço público em geral, é todo truncado, travado. Se você tem uma demanda qualquer você não consegue adquirir nada em menos de 3, 4, 5 meses. Envolve muita complicação. Licitações emergenciais, já fizemos. Tem diversos motivos para isso.

Constatamos que a guisa do delineamento de atribuições, os setores acabam por definir as tarefas que desempenham o que pode acarretar prejuízos para o trâmite processual. Ademais, a recorrência dos incidentes afeta negativamente a

condução dos processos, uma vez que o tempo despendido para saná-los pode retardar a conclusão do trâmite acarretando demora no atendimento das demandas.

Assim, tanto a falta de definição de atribuições quanto de padronização de rotinas e procedimentos, hipóteses ventiladas pela pesquisadora, como consistentes em empecilho ao regular trâmite processual, restam evidenciadas e são aqui corroboradas.

II. Gestão de Pessoas

A questão tangencia dois aspectos, sendo um referente ao quantitativo de pessoal e outro relativo à capacitação dos recursos humanos para a apropriação das competências necessárias para otimizar o desenvolvimento das tarefas.

O princípio da eficiência, como já abordado, está intimamente ligado à prestação do serviço público, que se exterioriza a partir do desenvolvimento das atividades dos seus servidores. Para além do quantitativo suficiente de recursos humanos a administração pública deve ser conduzida por agentes que tenham condições plenas de desenvolver suas atribuições, de modo a atender com a qualidade desejada aos anseios da coletividade. Para tanto, é necessário que os servidores públicos estejam bem preparados e qualificados para conduzir seus trabalhos.

As considerações feitas pelos entrevistados E1, E2 e G2, leva-nos a considerar que as demandas institucionais implicam a necessidade de elevação do número de servidores na CCON. Nessa mesma linha de entendimento, G1 afirmou que “o setor de Contratos está muito sobrecarregado, tudo acumula ali e acaba sendo um gargalo.”

Para além do fator quantitativo, as afirmações dos entrevistados podem levar à conclusão de que é necessário conferir suporte para que os envolvidos no processo de contratação tenham acesso a instrumentos para aprimorar habilidades que podem contribuir para o exercício de suas tarefas, como se infere da entrevista realizada com E2:

A princípio, o requisito primordial para que o servidor trabalhe na Coordenação de Contratos é o conhecimento da matéria atinente aos Contratos Administrativos, especialmente, a Lei nº 8666/93. No entanto, dentro do Setor há servidores com funções específicas que envolvem conhecimentos técnicos especializados, como noções de Direito, Economia, Contabilidade etc. Acredito que as exigências para ocupação dos cargos (com exceção do cargo de Economista) não são compatíveis com as atividades desenvolvidas, uma vez que o cargo de assistente em administração não exige 3º grau e, tampouco

conhecimento da Lei 8666/93, matéria não cobrada no último concurso

Fortalecendo os argumentos que apontam para a necessidade de mobilizar ações estratégicas para implementar um processo permanente de aprendizagem, visando contribuir com o desenvolvimento institucional, E1 afirmou que:

“Algumas atividades desenvolvidas no setor não são compatíveis com os requisitos exigidos nos cargos lotados na CCON. Exemplificando: analisar parecer jurídico expedido pela Procuradoria é uma das atividades desenvolvidas na CCON, entretanto, esta atividade é inerente à função de assessor jurídico, função que, hoje, não existe na Coordenação de Contratos.”

Segundo o relato dos entrevistados, os servidores ao serem lotados nos seus setores de atuação recebem o auxílio daqueles que já exercem suas atividades no local para assim, familiarizarem-se com suas atribuições. Desta forma, o servidor ao ingressar na instituição, é orientado para desempenhar suas funções, nos termos usados por E3, pelos servidores mais antigos do setor. Corroborando com tal afirmação, E1 afirmou que:

Na prática, o que ocorre é que os próprios profissionais do setor ficam responsáveis por apresentar a rotina de trabalho e repassar seus conhecimentos e experiências ao novo servidor. O treinamento é, portanto, realizado a partir de situações ocorridas diariamente no ambiente de trabalho.

A vertente da capacitação, conforme podemos inferir das entrevistas realizadas com E4, G1 e G2 atinge também os gestores contratuais. Sob esse aspecto, o sujeito G1, pontuou que para o desenvolvimento de suas funções, os gestores, se valem da “bagagem adquirida nos anos de trabalho”.

Nesse contexto, e considerando que são os recursos humanos a essência da dinâmica da instituição, uma vez que são os responsáveis por movimentar as ações e os processos, podemos constatar que a capacitação do corpo funcional pode ser utilizada como uma ferramenta para promover o desenvolvimento institucional.

2.3.1. Percepções surgidas a partir das informações coletadas

A questão problema levantada gira em torno da análise dos maiores desafios, para que o tramite de processos direcionados à formalização dos contratos na UFJF siga seu fluxo regular, otimizando os processos de trabalho e impingindo maior eficiência e eficácia no atendimento das demandas institucionais.

O quadro 4 mostra a partir dos eixos de análise utilizados (gestão de processos e gestão de pessoas), quais problemas foram detectados.

Quadro 4 : Apresentação dos Problemas a partir dos eixos de análise

I-GESTÃO DE PROCESSOS
I.1. Planejamento
a. Ausência de definição das atribuições dos setores envolvidos no trâmite processual
I.2. Execução
a. Ausência de padronização de rotinas e procedimentos
2- GESTÃO DE PESSOAS
a. Quantitativo insuficiente de servidores na CCON para atendimento das demandas
b. Ausência de mecanismos de capacitação para o desempenho das funções afetas aos setores que participam do processo de formalização dos contratos

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora

Inicialmente, ventilamos como hipóteses para a ocorrência de incidentes que impedem o regular fluxo dos processos, a ausência de definição e normatização das atribuições, em especial, do setor de Contratos, por meio de documento oficial publicado pela UFJF, bem como a inexistência de uma padronização dos processos de trabalho e documentos produzidos na instituição.

As hipóteses levantadas despontaram a necessidade de analisar os processos físicos tramitados na instituição por se tratarem dos documentos que retrocedem à fase inaugural, e viabilizam as aquisições de bens e contratações de serviços, objeto dos instrumentos contratuais formalizados, configurando um histórico dos acontecimentos.

Nesse sentido, entendemos que analisar os apontamentos elencados nos pareceres emitidos pela Procuradoria Federal atuante junto à UFJF seria um caminho eficaz para desvendarmos os pontos de maiores entraves para o bom andamento dos processos.

Tal constatação se fundamenta no fato de que o saneamento dos processos se dá mediante a submissão dos autos ao crivo da Procuradoria, que é o órgão responsável por analisar as questões jurídicas, posicionando-se sobre a adequação jurídica das contratações.

Visualizamos também a necessidade de entrevistar diversos atores envolvidos no processo de formalização do contrato, desde sua origem até a fase final que o habilita a ser executado, na busca por coletar informações precisas e aferir o desdobramento dos processos na prática cotidiana da instituição, bem assim, os gargalos que impedem um fluxo regular e eficiente dos processos.

O desenho institucional, arquitetado a partir da análise detalhada das informações coletadas por meio dos instrumentos de pesquisa, propiciou a confirmação das hipóteses inicialmente levantadas às quais se acresceram outras questões que contribuem para o cenário que constitui a questão problema em análise.

Restou demonstrar, que a instituição carece de instrumentos para direcionar um melhor fluxo dos processos de trabalho: falta de normatização das atribuições, não só da CCON, mas de todos os setores envolvidos no processo de contratação, número insuficiente de servidores na CCON para atender as demandas institucionais, inexistência de suporte à capacitação para o desenvolvimento das atividades, inexistência de padronização de procedimentos e documentos.

Percebemos que parte do problema, provavelmente, se encontra na fase licitatória. Para além dos recorrentes incidentes afetos a tal fase, verificados na trajetória dos processos que tramitaram na UFJF nos anos de 2015 e 2016, como demonstrado (Apêndices A e B), este fato se corrobora quando comparamos o número de processos direcionados à formalização dos contratos em que houve registro de incidentes com aqueles voltados para a sua prorrogação.

Insta destacar, mais uma vez, que a formalização dos instrumentos, contratos e termos aditivos se submetem a trâmites distintos, sendo que estes últimos, por serem destinados tão somente a prorrogar aqueles não têm seu desdobramento integrado pela fase licitatória.

Vislumbramos que os procedimentos não integrados pela fase licitatória, apresentaram uma maior fluidez em sua tramitação, haja vista, a menor incidência de ocorrências que obstaculizam uma maior celeridade no atendimento das demandas.

Inaugurando o conjunto de situações que refletem negativamente no fluxo processual, está a ausência de delineamento formal e oficial das atribuições dos setores envolvidos no processo em exame, em especial, na CCON.

Como pudemos constatar não só os setores envolvidos na tramitação processual, mas também atores institucionais, como os gestores contratuais desempenham suas atividades a guisa de um documento oficial que especifique suas reais atribuições o que gera o descomprometimento com tarefas e atos que precisam ser praticados.

Em decorrência, durante o fluxo processual surgem as constantes necessidades de retrabalho, que implicam em interrupção do andamento processual comprometendo a linearidade do processo.

Não obstante, extraímos ainda a informação de que o setor responsável pela fase licitatória, em recorrentes situações deixa de adotar as providências necessárias para atender aos delineamentos traçados pela Procuradoria. Conseqüentemente, no momento em que o processo é remetido à CCON para formalização do instrumento contratual, o setor se depara com a impossibilidade de executar sua tarefa, haja vista, que apontamentos feitos pelo órgão jurídico que são afetos à fase licitatória não foram atendidas pelo setor competente, tampouco constaram dos autos, a justificativa para seu afastamento.

Por certo, a manifestação jurídica tem por finalidade assistir a Administração no controle da legalidade dos atos praticados e, não é dotada de caráter vinculativo, ficando a cargo de a Administração avaliar, dentro de sua margem legal de discricionariedade, a viabilidade de acatar ou não as ponderações tecidas.

Nesse sentido, consideramos necessário que a Administração crie um mecanismo de triagem responsável por avaliar as recomendações oriundas do órgão jurídico que devem ser acatadas e, portanto, atendidas. Através desse mecanismo as ponderações poderão ser direcionadas ao(s) setor(es) competente(s) para adoção das providências cabíveis, tendo em vista que a mera remessa de um setor a outro sem a formalização nos autos das questões que motivaram o não atendimento das ponderações oriundas do órgão jurídico carece de sustentáculo para a fluidez processual.

Comparando os dados obtidos com a observação direta e aqueles resultantes das entrevistas, podemos constatar que é recorrente a prática de não registrar nos

autos processuais diversas atividades ou procedimentos que poderiam contribuir para a melhoria dos trabalhos.

Destarte, a padronização de procedimentos e documentos é um instrumento que visualizamos como eficaz para corrigir tais distorções, pois consideramos que dela decorre a padronização da instrução processual facilitando o manejo dos processos em todos os sentidos.

Os dados coletados nos levam à conclusão de *que* as correções reclamam a definição de distribuição de atribuições, o que poderá inclusive, solucionar a questão de quantitativo de pessoal na CCON e, ainda a necessidade de capacitação do pessoal envolvido nas diversas fases processuais para um melhor direcionamento de suas atividades e ciência das responsabilidades que estão envolvidas nas tarefas diversas, além da padronização dos procedimentos realizados no curso do trâmite processual.

Nesse sentido, apresentamos no capítulo 3 diligências que consideramos como alternativas exequíveis e perspicazes para aprimorar o fluxo de processos na UFJF.

3. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Esta pesquisa tem por foco analisar quais os maiores desafios enfrentados na UFJF, para que a formalização dos contratos administrativos siga um fluxo regular, livre de incidentes que prejudiquem a eficiência no atendimento das demandas necessárias ao desenvolvimento das atividades institucionais.

A tarefa inicial foi concentrada em descrever o caso de gestão, para tanto, foi demonstrado o desenvolvimento do trâmite processual destinado à formalização de contratos no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora. No momento seguinte, foram delineados alguns conceitos fundamentais relacionados à formalização dos ajustes, nessa perspectiva, a revisão bibliográfica foi o instrumento de suporte para a pesquisadora. Em seguida, restou evidenciada a trajetória de coleta e análise dos dados.

O presente capítulo tem por finalidade apresentar uma proposta de intervenção, a partir do cenário desenhado através das informações coletadas por meio dos instrumentos de pesquisa utilizados para o desenvolvimento deste estudo, alicerçado na modelagem de um plano de ação educacional (PAE) desdobrado em 04 (quatro) etapas fundamentais.

O presente estudo de caso poderá contribuir para o desenvolvimento institucional, favorecendo a implementação de novas e mais eficazes rotinas de trabalho, viabilizando também posteriores estudos mais pormenorizados e direcionados.

A análise dos dados coletados, por meio das entrevistas e da apreciação dos documentos e registros institucionais aliados à fundamentação teórica resultante da revisão da literatura, que deu suporte a este estudo converge para a necessidade de definição das competências dos setores envolvidos nos processos de contratação; capacitação dos servidores para o satisfatório desempenho das atividades relacionadas à formalização de contratos e, a criação de um sistema informatizado, com base em um roteiro alinhado à realidade institucional, associado a um roteiro padronizado de procedimentos que propicie maior celeridade e eficiência aos processos.

3.1. O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE)

Esta seção tem por objetivo apresentar uma proposta direcionada para aperfeiçoar os procedimentos que integram os processos deflagrados com a finalidade de formalização de contratos na UFJF, visando o atendimento de suas demandas.

Vale destacar, que a análise realizada foi embasada em 2 eixos: gestão de processos desdobrado em planejamento e execução e gestão de pessoas.

No quadro 5, apresentamos os eixos de análise, os problemas encontrados e as soluções propostas para em seguida, apresentarmos as etapas nas quais o PAE será desenvolvido.

Quadro 5: Problemas detectados a partir da análise e soluções propostas

Eixo de Análise	Problema detectado	Solução Proposta
Gestão de Processos	<i>Planejamento</i>	Elaboração de documento oficial que defina as atribuições dos setores e crie um mecanismo de triagem para o correto direcionamento das providências a serem adotadas para sanear os processos e viabilizar seu prosseguimento
	Ausência de definição das atribuições dos setores	
	<i>Execução</i>	Estabelecimento de roteiro de procedimentos Correção das falhas recorrentes, pelo mecanismo de triagem, visando minimizar os incidentes Implementação de um sistema informatizado para o trâmite processual, com base em um fluxograma representativo da realidade institucional
	Ausência de Padronização de rotinas e procedimentos	
Gestão de Pessoas	Quantitativo de pessoal	Criação de mecanismo para correto direcionamento de atribuições Criação de mecanismo de triagem para verificação dos pareceres e correto direcionamento das providências a serem adotadas
	Ausência de capacitação para o desenvolvimento das atividades	Implementação de programas de capacitação direcionados, especificamente, para o desenvolvimento das atividades do setor e conhecimentos gerais sobre licitações e contratos

Fonte: Elaborado pela autora

A realidade institucional, descortinada pela análise levada a efeito a partir dos instrumentos de pesquisa, revelou a necessidade de padronização de documentos e rotinas na condução dos processos destinados à formalização contratual.

Assim, propomos um Plano de Ação consistente em 4 etapas, com o objetivo de melhorar as fragilidades encontradas, conferindo condições para que os processos de trabalho sejam desenvolvidos com a eficiência necessária para atender as demandas institucionais. As etapas tratam de: remodelagem institucional, padronização de procedimentos e implantação de um sistema informatizado de trâmite processual atrelado à fluxogramação própria, implementação de programas de capacitação de pessoal e monitoramento de rotinas.

Insta destacar, que as etapas e ações constantes da presente proposta são direcionadas, especificamente, para os processos deflagrados para a formalização de contratos no âmbito da UFJF e aos setores envolvidos em tal espécie processual.

Esta proposta de intervenção é direcionada à administração pública federal, mais especificamente, à Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da Universidade Federal e será desenvolvida conforme descrito no Quadro 6.

Quadro 6: Síntese das Etapas que integram o PAE

ETAPA 1 Remodelagem institucional para otimização dos processos direcionados à formalização de contratos administrativos	Ação 1: Encaminhamento de ofício da PROPLAN a cada coordenação solicitando a apresentação do mapeamento de todas as atividades desenvolvidas no setor
	Ação 2: Cada coordenação encaminha um ofício à PROPLAN informando as atividades que o setor desenvolve
	Ação 3: Avaliação da adequação ou não das atividades desenvolvidas nos setores, a partir de estudos e reuniões com as coordenações, presididas pela PROPLAN
	Ação 4: Criação de um mecanismo de triagem no âmbito da PROPLAN responsável por orientar a direção dos processos
	Ação 5: Elaboração de documento oficial destinado a distribuir as atribuições relativas aos processos entre as coordenações e o mecanismo de triagem
	Ação 6: Publicação e ampla divulgação do documento oficial elaborado
ETAPA 2 Padronização de rotinas de trabalho e a implementação de um sistema informatizado para a formalização de contratos na UFJF	Ação 1: Elaboração de um roteiro padronizado de procedimentos alinhado à da definição de atribuições das coordenações. Com base nas atividades atualmente desenvolvidas e considerando a execução das etapas anteriores, sugerimos no item 3.2.1 um modelo de roteiro
	Ação 2: Publicação e divulgação do roteiro padronizado de procedimentos
	Ação 3: Encaminhamento de circular às coordenações determinando a execução das atividades em estrito atendimento ao que consta do modelo padronizado de procedimentos
	Ação 4: Desenvolvimento de um sistema informatizado para a tramitação dos processos, com base no roteiro de procedimentos

	Ação 5: Implantação do sistema
	Ação 6: Capacitação do pessoal para utilização do sistema informatizado
ETAPA 3 Programas de Capacitação para aprimoramento e reciclagem de conhecimentos	Ação 1: Reuniões setoriais organizadas por cada coordenação com os integrantes da equipe, para a partir das atribuições especificadas em documento oficial, definir o conteúdo do qual os servidores e gestores contratuais precisam se apropriar ou reciclar e, então selecionar os cursos de capacitação dos quais participarão
	Ação 2: Reunião entre as coordenações e a PROPLAN para informação sobre os cursos que se farão necessários
	Ação 3: Participação dos servidores e gestores contratuais nos cursos selecionados, reciclagem e atualização permanente
ETAPA 4 Monitoramento dos Processos e procedimentos	Ação 1: Apresentação de Relatório trimestral por cada coordenação pontuando as fragilidades dos processos
	Ação 2: Reunião das Coordenações e PROPLAN para análise das fragilidades e afinamento das rotinas

Fonte: Elaborado pela autora

A ideia da proposta é criar uma política de planejamento institucional para reformular o trâmite processual em análise, assim, passamos a discutir cada uma das etapas do PAE, a partir dos eixos de análise estabelecidos. Acreditamos que somente a partir da Etapa 1 será possível avaliar o quantitativo necessário de servidores em cada setor, bem como, verificar se a atual modelagem das coordenações está apta a atender as demandas institucionais.

3.2. GESTÃO DE PROCESSOS

Em que pese a UFJF contar com diversas subdivisões em sua organização estrutural, os dados coletados por meio dos instrumentos de pesquisa utilizados, apontam para a necessidade de formalização da definição das atividades afetas aos setores envolvidos no processo de contratação.

Segundo os sujeitos entrevistados, a instituição não dispõe de documentos que registrem ou orientem quanto as reais atividades atribuídas aos setores que atuam no processo e aos gestores contratuais.

Nesse sentido, registraram que a ausência da definição das competências afetas aos setores acarreta, muitas vezes, o desenvolvimento de atividades que não estariam, a seu ver, de fato, vinculadas à sua coordenação.

Pois bem, acreditamos que a definição de competência pode ser útil para conscientizar os atores institucionais quanto as atividades que integram a esfera de competência de cada coordenação, facilitando a correta realização das atividades

que lhe são imputadas e assim, contribuindo para maior eficiência no atendimento das demandas.

Embora o trâmite processual seja padrão, pelo menos no que tange aos setores envolvidos e fases que o integram, verificamos que os procedimentos e documentos que o compõem não seguem uma formalidade oficialmente estabelecida e, portanto não há uma padronização e, em decorrência, a fluidez processual resta prejudicada pelas constantes distorções que impedem a formalização dos contratos, até que sejam sanadas.

A carência de padronização de documentos e procedimentos institucionais, a nosso ver, é responsável pela falta de afinamento entre as atividades desempenhadas em um e outro setor. Como o processo é um conjunto de atos, que no caso em exame, têm sua execução dispersa em diversos setores da instituição, consideramos que deve haver uma harmonia e entendimento com relação a todo o instrumental direcionado à formalização do contrato.

Os atos praticados por cada um dos setores precisam estar conectados, assim como os documentos que estão dentro do processo. Para que uma fase do processo seja considerada exaurida, ela precisa conferir condições ao setor responsável pela fase seguinte de desenvolver suas atividades com base no que dos autos consta.

3.2.1. Etapa 1 do PAE: Remodelagem institucional para otimização dos processos direcionados à formalização de contratos administrativos

O presente plano de ação tem por objetivo interferir de forma positiva nos processos de formalização de contratos na UFJF, por meio da criação de mecanismos direcionados ao aperfeiçoamento das atividades e procedimentos.

O quadro 7 apresenta uma síntese da proposta para execução da Etapa 1 do PAE:

Quadro 7: Síntese das Ações que integram a Etapa 1 do PAE

O QUE? (ações)	PORQUE? (justificativa)	COMO? (especificação)	QUEM? (atores)	QUANTO? (custo)	QUANDO? (período)	ONDE? (Local)
Ação 1 Solicitação de mapeamento de atividades	Necessidade de desvendar as atividades executadas em cada coordenação	Ofício dirigido às coordenações	Administração superior, por meio da PROPLAN	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	1ª quinzena de outubro/2017	UFJF
Ação 2 Apresentação de	Necessidade de desvendar as	Ofício redigido pelas coordenações	Coordenadores	Recursos Humanos	Até 31.10.17	UFJF

mapeamento de atividades	atividades de fato, executadas em cada coordenação	e direcionados à PROPLAN		Sem custos adicionais para a UFJF		
Ação 3 Avaliação de adequação das atividades	Necessidade de ordenar a execução de atividades	Estudos e reuniões entre a PROPLAN e as coordenações	Administração Superior por intermédio da PROPLAN e coordenações	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	01.11.17 a 30.11.17	UFJF
Ação 4 Criação de mecanismo de triagem	Correto direcionamento dos processos	Portaria	Administração Superior por intermédio da PROPLAN	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	1ª quinzena de dezembro de 2017	UFJF
Ação 5 Elaboração de documento oficial	Necessidade de formalizar, oficialmente, as atribuições das coordenações	Redação de documento oficial	Administração Superior por intermédio da PROPLAN	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	1ª quinzena de dezembro de 2017	UFJF
Ação 6 Publicação e divulgação do documento	Necessidade de dar ciência aos envolvidos, para a correta condução dos processos	Publicação na Imprensa Oficial Emissão de circular às coordenações	Administração Superior por intermédio da PROPLAN	Utilização de recursos de contrato já existente Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	Até 20.12.17	UFJF
Ação 7 Dimensionamento de pessoal	Verificar o número necessário de servidores para atender as demandas na CCON	Estudos feitos pela PROGEPE a partir do delineamento de atribuições e informações necessárias fornecidas pela PROPLAN	Administração Superior por intermédio da PROPLAN E PROGEPE	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	De 21.12.17 a 20.01.2018	UFJF

Fonte: Elaborado pela autora

Os estudos realizados, no curso desta pesquisa, revelaram que a ausência de especificação das atribuições dos setores que atuam diretamente nos processos contratuais se constitui em um entrave para a regular tramitação dos trabalhos.

Sugerimos a elaboração um documento oficial por meio do qual sejam definidas as competências dos setores envolvidos no trâmite para formalização de contratos. A elaboração do documento deve ser realizada em entendimento conjunto da PROPLAN com os setores envolvidos, levando-se em conta o objetivo para o qual cada setor foi criado e os recursos humanos disponíveis, ou melhor, os cargos que compõem a sua estrutura.

Para início da formalização dos documentos, deverá ser solicitado a cada uma das coordenações envolvidas no processo, um mapeamento das atividades que são realizadas de fato, para avaliação de sua adequação ou não no referido setor e, se for o caso, para redirecionamento ao setor competente.

No entanto, temos que considerar que as coordenações envolvidas estão em um mesmo nível hierárquico e que, portanto, não entendemos viável que qualquer delas interfira ou emita ordens de execução de tarefas à outra. Assim, sugerimos a

criação de um mecanismo de triagem, no âmbito da PROPLAN que terá por atribuição distribuir dentre as coordenações e unidade requisitante as eventuais diligências necessárias para instruir e sanear o processo.

O documento a ser formulado para especificação das atribuições relacionadas à formalização contratual deverá, assim, incluir em seu bojo a normatização das atividades que serão desempenhadas por meio do mecanismo de triagem.

Aprovado o documento, deverá ser dada ampla divulgação de seu conteúdo, fazendo-o circular por meio físico e eletrônico.

3.2.1.1. O funcionamento do mecanismo de triagem

O documento oficial confeccionado para delimitar as atribuições relacionadas à formalização de contratos, deve incluir a criação do mecanismo de triagem e as atividades que serão por ele desenvolvidas.

Esse mecanismo deverá estar alocado na PROPLAN, esfera superior da Administração, à qual estão ligadas e subordinadas as coordenações que atuam nas diversas fases do processo em estudo.

O desenvolvimento da atividade de triagem não demanda o investimento financeiro, haja vista que a atividade pode ser realizada por servidores devidamente capacitados para o exercício das funções que serão realizadas.

A triagem será responsável por dar suporte à UR's na elaboração dos TR's dirimindo eventuais dúvidas sobre questões afetas ao TR, a exemplo dos modelos a serem seguidos, prazos necessários para a tramitação dos processos e documentos que deverão ser confeccionados ou juntados pela unidade para a correta instrução do processo.

No que se refere à fase mais avançada do processo, sugerimos que fique a cargo da triagem receber da PF os autos dos processos e analisar o parecer jurídico, para que usando do poder discricionário de que se reveste a administração, avalie a viabilidade de acatar ou não as ponderações tecidas.

Concluída a análise, a triagem verifica a quais setores estão relacionadas as providências que devem ser adotadas para regularizar o processo. Por meio de memorando encaminhado ao setor competente, a triagem, determina a realização das diligências necessárias para atender ou justificar o não atendimento dos apontamentos feitos pelo órgão jurídico, especificando o prazo máximo para retorno.

Uma cópia do memorando deverá ser anexada aos autos do processo para registro da atividade.

Dentro do prazo fixado, o setor instado a adotar providências para sanear o processo e viabilizar seu prosseguimento, deverá formular resposta por meio de memorando, encaminhando a documentação solicitada.

De posse dos documentos a triagem, irá analisar se os apontamentos feitos pelo órgão jurídico foram atendidos ou devidamente justificados. Caso seja verificada a necessidade de complementação de algum documento, será remetido novo memorando, especificando as providências a serem adotadas.

Estando a documentação em ordem, a triagem deverá anexá-la aos autos e, em seguida o processo deverá seguir para a COSUP, para a finalização dos procedimentos e consequente homologação da licitação.

Para que o mecanismo possa funcionar sem maiores problemas, sugerimos que seja operacionalizado por no mínimo 02 (dois) servidores, devidamente capacitados para o desempenho das atividades correlatas.

A criação do mecanismo de triagem irá interferir no fluxo dos processos, já que a tramitação atual será alterada. Diferentemente do que vem acontecendo, a PROPLAN não receberá mais o processo da CCON acompanhado de um relatório, ao final do procedimento, para remessa ao gabinete e assinatura do reitor. No novo formato, os autos serão encaminhados pela PF àquela pró-reitoria, que será responsável por analisar o parecer e direcionar a adoção de providências, tarefa hoje, sem definição de competência no âmbito da UFJF que acaba por ocasionar distorções como já visto, na tramitação dos processos.

Destarte, uma vez implementado o mecanismo de triagem no âmbito da PROPLAN, o fluxo dos processos deflagrados para formalização de contratos no âmbito da UFJF passará ter o formato arquitetado no quadro 8:

Quadro 8: Roteiro proposto: A idealização de um trâmite mais eficiente para os processos destinados à formalização de contratos na UFJF



Fonte: Elaborado pela autora

A implementação do PAE sugerido, reformulará o fluxo processual, na modelagem acima traçada. Acreditamos que desta forma, os processos tramitem de forma mais harmônica e célere, atendendo eficientemente às demandas institucionais.

Presumimos que as rotinas traçadas não irão burocratizar o processo, pois, foram estruturadas para conferir fluidez na sua tramitação, a partir do ordenamento das atividades que precisam ser desenvolvidas por cada um dos setores envolvidos, de modo a evitar situações que causem atrasos e desperdícios nos procedimentos.

3.2.2. Etapa 2: Padronização de rotinas de trabalho e implementação de um sistema informatizado para a formalização de contratos na UFJF

O estabelecimento de rotinas padronizadas para direcionar os trabalhos deverá ser associada à implementação de um sistema informatizado, para maior

eficiência dos trabalhos. O quadro 9 retrata sinteticamente, as ações que integram a Etapa 2 do PAE proposto:

Quadro 9: Síntese das Ações que integram a Etapa 2 do PAE

O QUE? (ações)	PORQUE? (justificativa)	COMO? (especificação)	QUEM? (atores)	QUANTO? (custo)	QUANDO? (período)	ONDE? (Local)
Ação 1 Elaboração de um roteiro padronizado de procedimentos	Padronizar as rotinas de trabalho para maior eficiência no atendimento das demandas	Redação de documentos com base no documento oficial responsável por definir as atribuições das coordenações	Administração superior, por meio da PROPLAN com auxílio das coordenações	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	Jan-Fev./2018	UFJF
Ação 2 Publicação e Divulgação do roteiro de procedimentos	Dar publicidade ao ato praticado	Publicação na Imprensa Oficial	Administração superior, por meio da PROPLAN	Utilização de recursos de contrato já existente Recursos Humanos	Até 05 mar./2018	UFJF
Ação 3 Determinação execução das atividades em estrito atendimento ao roteiro definido a partir de 1º abr./2018	Tornar de caráter obrigatório a execução das atividades em conformidade com o procedimento definido	Emissão de circular às coordenações pela PROPLAN	Administração Superior por intermédio da PROPLAN e coordenações	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	1ª quinzena de mar/2018	UFJF
Ação 4 Desenvolvimento de um sistema informatizado para o trâmite processual	Otimização dos trabalhos	Estudos técnicos pelo setor competente	Estudos técnicos pelo setor competente	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	10 mar-10 mai/2018	UFJF
Ação 5 Implantação do sistema	Otimização dos trabalhos	Atividades técnicas definidas pelo setor competente	Setor competente: CGCO	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	2ª quinzena de mai/2018	UFJF

Fonte: Elaborado pela autora

A padronização de rotinas deve ser fixada com base em um roteiro orientado pelas atribuições a serem definidas em documento oficial, que deverá ser o passo inicial deste plano de ação.

Sugerimos o desenvolvimento de um sistema informatizado, no formato do roteiro proposto no quadro 8, atrelado ao trâmite processual. O sistema informatizado acompanhará o desdobramento do processo em cada uma de suas fases e deverá obrigatoriamente, ser alimentado pelos envolvidos na sua tramitação.

Sugerimos que o sistema seja desenvolvido com um mecanismo que compute o tempo de tramitação de cada processo e, a partir daí, calcule a média desse para auxiliar o planejamento institucional no que diz respeito à formalização de contratos.

No intuito de desenvolver um fluxo que não seja apenas uma figura sem real funcionalidade e empregabilidade na dinâmica diária institucional, propomos o desenvolvimento de um sistema informatizado de trâmite processual para formalização de contratos, com base em uma fluxogramação própria da instituição. O sistema deverá ser moldado de forma que a tramitação do processo é travada até o que o setor que está executando uma atividade alimenta o sistema com as informações solicitadas (tarefas realizadas e documentos anexados). Assim, o sistema passa automaticamente para a fase seguinte, de responsabilidade de outro setor.

Ao receber o processo, o setor deve acessar o sistema, no qual estarão registradas as atividades anteriores e rol dos documentos anexados. Cumpridas suas atividades, o setor adota as mesmas providências para o prosseguimento do processo e assim por diante.

Para alimentação do sistema, sugerimos que seja seguido o roteiro constante do quadro 10 que tem por base as atribuições atualmente desenvolvidas por cada um dos setores da UFJF que participam da formalização contratual. Portanto, o formato apresentado poderá sofrer as alterações necessárias para se ajustar às atribuições que forem delineadas oficialmente pela instituição.

Como alternativa para o caso de não ser levado a efeito o desenvolvimento do sistema informatizado, acreditamos que as necessidades institucionais sejam supridas com a implementação do SEI - Sistema Eletrônico de informações, que conforme consta do portal Software Público Brasileiro (Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão), é disponibilizado como software de Governo através de acordo de cooperação com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

O SEI, é definido no portal acima mencionado como

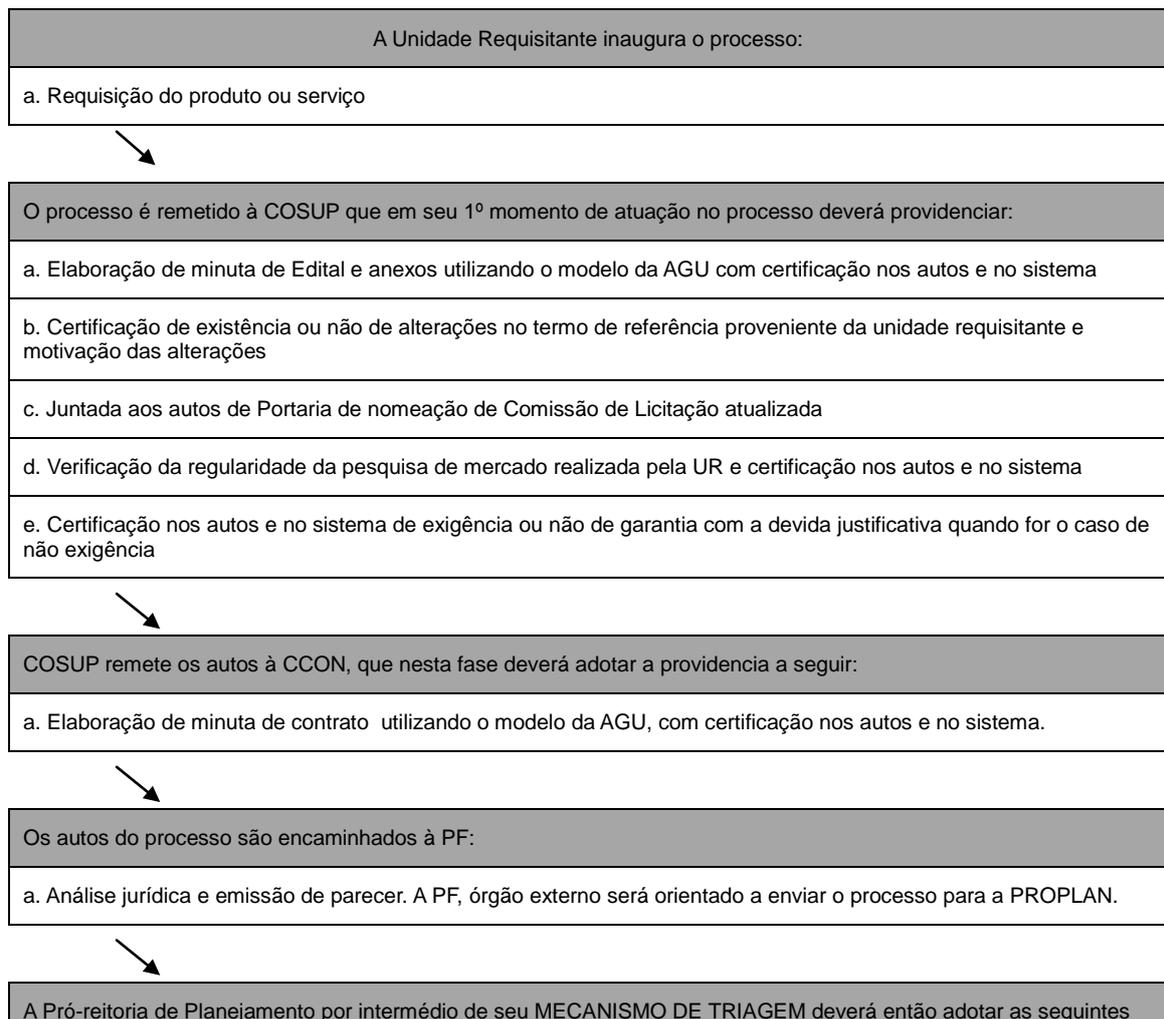
um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel como suporte físico para documentos institucionais e o compartilhamento do conhecimento com atualização e comunicação de novos eventos em tempo real. (BRASIL, documento eletrônico sem data)

3.2.2.1. Roteiro de Padronização de Procedimentos

O roteiro apresentado no quadro 10 visa padronizar as rotinas de trabalho direcionadas à formalização dos contratos na esfera da UFJF e foi elaborado com base nas atividades desenvolvidas atualmente, levando, no entanto, em consideração a modelagem institucional arquitetada na hipótese de criação do mecanismo de triagem proposto.

A pesquisa documental, consistente na análise dos processos trouxe subsídios para a formulação do roteiro a seguir. A partir da análise dos incidentes apontados, apresentamos ações, as quais acreditamos que sejam hábeis para evitar promover a otimização do fluxo processual. Os procedimentos aqui traçados são gerais e por isso, a depender da situação concreta pode haver necessidade de readequação dos mesmos.

Quadro 10: Roteiro de Padronização de Procedimentos



providências:
a. análise do parecer emitido pela Procuradoria Federal
b. avaliar a viabilidade de acatar ou não as ponderações tecidas com certificação nos autos e no sistema
c. distribuição aos setores respectivos (UR, COSUP, CCON, COESF) para que realizem as diligências necessárias para atender ou justificar o não atendimento dos apontamentos feitos pelo órgão jurídico com solicitação de retorno no prazo fixado de acordo com o caso concreto
d. recebida a documentação relativa às diligências a mesma deve ser analisada. Detectadas inconsistências, o setor responsável deve ser instado por memorando a adotar providências para saná-las no prazo fixado. Estando em ordem, a documentação é anexada aos autos do processo com imediata remessa à COSUP



Nesta fase a COSUP deverá proceder à:
a. Publicação do edital ou do extrato de inexigibilidade quando for o caso e, comprovação nos autos e certificação no sistema
b. Verificação e juntada de documentos de habilitação da empresa vencedora do certame para homologação, com certificação de regularidade no sistema e nos autos



Os autos são então enviados à COESF para adoção das seguintes providências:
a. Realização de dotação e inserção nos autos
b. Certificação nos autos e no sistema sobre a existência ou não de ocorrências relevantes.



Em seguida a COESF encaminha os autos para a CCON que deverá adotar as providências para:
a. Verificação e juntada de documentos de habilitação da empresa vencedora do certame
b. Remessa do contrato à empresa para assinatura, acompanhado de exigência de garantia de execução, quando for o caso
c. Remessa das vias do contrato assinadas pela empresa para o Gabinete do reitor, para assinatura acompanhado de minuta de Portaria de Gestor



Os autos são remetidos ao GABINETE do Reitor para:
a. Assinatura das vias do contrato
b. Expedição e publicação de portaria de nomeação de Gestor e notificação do mesmo



Em seguida os autos retornam à CCON para:
a. Publicação do extrato do contrato na imprensa oficial
b. Distribuição das vias do contrato
c. Remessa dos autos do processo para a COESF visando ao arquivamento e abertura do prazo de pagamento



Por fim, os autos seguem para a COESF que deverá adotar as últimas providências, consistentes em:

a. Arquivamento do processo e abertura de processo de pagamento

b. Verificação das condições de habilitação da empresa no ato do pagamento
--

Fonte: Elaborado pela autora

3.3. GESTÃO DE PESSOAS

A dinâmica da Administração Pública é impulsionada pelos atos praticados por seus servidores. Nesse contexto, a aquisição de novas aprendizagens se constitui em um mecanismo significativo para o alcance de resultados positivos no setor público. Aliado a essa perspectiva, o art. 39, § 7º da CF/88 aduz que

Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade (BRASIL, 1988).

Inicialmente, as entrevistas constataram que a CCON possui uma demanda de trabalho que não está alinhada com o número de servidores do setor, e ainda que não existe na instituição a dinâmica de capacitar o servidor para as atividades específicas que serão desempenhadas no setor.

A nosso ver, a correta distribuição de funções pode amenizar a questão de quantitativo de pessoal no setor de contratos. Com o delineamento e a distribuição das atribuições que de fato integram o rol de competências de cada setor, a situação poderá ser modificada. Acreditamos que apenas a partir da definição de atribuições de setores será possível e viável definir o quantitativo de servidores necessários e suficiente para o satisfatório atendimento das demandas.

Com relação à capacitação podemos constatar que o conhecimento para a operacionalização das rotinas de trabalho vem sendo disseminado na instituição pela atuação de servidores mais antigos como instrutores dos novos servidores quando são lotados em seus setores.

No entanto, frente a dinâmica administrativa moderna, para além da rotina de trabalho, os dados apurados revelam que os próprios servidores sentem a

necessidade de aperfeiçoamento e especialização para o aprimoramento da aplicação dos aspectos teóricos e legais que norteiam a formalização dos contratos.

O Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006 alinhado à visão de implementar uma administração pública eficiente, estratégica e focada no desempenho do servidor, considera em seu art. 2º que capacitação compreende o processo permanente e deliberado de aprendizagem com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. (Brasil, 2006)

Assim, consideramos que o aperfeiçoamento dos recursos humanos disponíveis, por meio de capacitação direcionada, consiste em um mecanismo significativo para aprimorar o desempenho das atividades de cada setor que pratica atos integrantes do processo de formalização dos contratos no âmbito da instituição estudada.

3.3.1. Etapa 3: Programas de Capacitação para aprimoramento e reciclagem de conhecimentos

Uma vez definidas e formalizadas as competências das coordenações, apontamos como próximo passo a implementação de programas de capacitação destinados ao desenvolvimento e aprimoramento das habilidades dos servidores para o desempenho das suas funções.

Esta etapa do PAE objetiva disseminar os novos procedimentos que deverão ser adotados e como eles irão otimizar as rotinas de trabalho, além de capacitar os atores institucionais para operacionalizar o sistema que será implantado e, viabilizar a apropriação tanto de conhecimentos gerais sobre licitações e contratos quanto daqueles especificamente direcionados para as funções exercidas dentro do setor de lotação de cada um.

No quadro 11, apresentamos de forma resumida as ações traçadas para desenvolver a Etapa 3 do PAE:

Quadro 11: Síntese das Ações que integram a Etapa 3 do PAE

O QUE? (ações)	PORQUE? (justificativa)	COMO? (especificação)	QUEM? (atores)	QUANTO? (custo)	QUANDO ? (período)	ONDE? (Local)
Ação 1 Capacitação do pessoal para	Disseminar o conhecimento das novas	Cursos de capacitação	Administração Superior por intermédio da	Recursos Humanos Sem custos	2ª quinzena de mar/2018	UFJF

utilização do roteiro definido na Etapa 2 e conscientização da necessidade de segui-lo	rotinas para que todos os envolvidos no processo tenham condições de praticá-las		PROPLAN e servidores das coordenações envolvidas nos processos de contratação	adicionais para a UFJF		
Ação 2 Capacitação do pessoal envolvido para utilização do sistema informatizado elaborado na Etapa 2	Capacitar os servidores para utilização das ferramentas disponíveis	Cursos ministrados pelo Setor competente	CGCO e servidores	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	jun./2018	UFJF (na sala de cada coordenação)
Ação 3 Definição dos cursos necessários para o desempenho das atividades em cada coordenação e para o conhecimento das regras aplicáveis às licitações e contratos	Harmonização das atribuições definidas com os cursos a serem realizados	Reuniões Setoriais: Coordenadores agendam reunião com os integrantes do setor PROPLAN agenda reuniões com gestores de contratos	Coordenador e servidores do setor PROPLAN e gestores de contratos	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	1ª quinzena Jul/2018	Salas das coordenações (UFJF)
Ação 4 Apresentação das necessidades das coordenações quanto à participação em cursos de capacitação	Organização da participação nos cursos	Reuniões Agendadas pela PROPLAN	Coordenador de cada setor e PROPLAN	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	2ª quinzena Jul/2018	UFJF
Ação 5 Realização do Programa de Capacitação	Capacitar e munir os servidores e gestores contratuais de conhecimentos necessários para a execução eficiente de suas atividades e conhecimentos gerais sobre licitações e contratos	Participação dos servidores e gestores contratuais nos cursos	Servidores e Gestores contratuais	Recursos para Capacitação de Servidores Públicos Federais para Qualificação Requalificação - Ação 4572 (MPOG)	Início em Ago./2018 e duração Permanente	UFJF

Fonte: Elaborado pela autora

Para início e viabilidade de um programa que atenda às reais necessidades da instituição, deverá ser realizado um curso para disseminar o conhecimento sobre as novas rotinas de trabalho, definidas na Etapa 2 deste PAE. O curso será direcionado aos servidores que atuam nas coordenações, que têm ingerência nos processos direcionados à formalização contratual e aos gestores contratuais.

A realização do curso deverá ser setorial, com a participação obrigatória dos servidores e gestores de contrato e ministrado pela PROPLAN, em consonância com os procedimentos definidos em documento oficial, conforme sugerido.

Para que a operacionalização dos trabalhos alcance máxima eficiência, deverão também, ser ministrados cursos que capacitem os servidores para a

utilização do sistema informatizado que será criado para a tramitação processual. Estes cursos deverão ser ministrados pelo setor competente para a criação do sistema para todos os servidores lotados nas coordenações envolvidas no processo de formalização contratual e gestores de contratos e, deverão ser direcionados a conferir condições aos servidores de utilizar suas funções de forma a tramitar os processos com a maior eficiência possível.

Como já mencionamos, o trâmite dos processos deflagrados para a formalização de contratos, deve estar alinhado aos comandos da lei nº 8666/93 que traça as diretrizes para os desdobramentos dos processos licitatórios e formalização de contratos. Desta forma, é de suma importância que os servidores que atuam em coordenações que têm ingerência nos processos de contratação e os gestores contratuais tenham sólidos conhecimentos do conteúdo da norma especificada. Portanto, o programa de capacitação de pessoal, deverá disponibilizar módulos que supram a necessidade de conhecimentos relativos ao processo licitatório e aos contratos.

Tendo em vista as especificidades das funções de cada setor, deverão ser realizadas reuniões, presididas pelos seus respectivos coordenadores, visando avaliar, a partir, das competências especificadas na portaria (etapa 1), quais os cursos de capacitação precisarão ser realizados pelos integrantes do setor para que as atividades possam ser desenvolvidas com a maior eficiência possível.

Em seguida, cada coordenação se reunirá com a PROPLAN, para repassar suas necessidades de capacitação, número de servidores a serem capacitados, custo dos cursos e eventuais despesas com diárias e transporte.

A responsabilidade por averiguar e avaliar o conteúdo de cursos para capacitar os gestores de contratos e eleger aqueles mais adequados à realidade institucional ficará a cargo daquela pró-reitoria. Sugerimos que sejam contratados profissionais para ministrarem os cursos no âmbito da UFJF, em pelo menos 03 (três) datas diferentes para cada curso a ser disponibilizado, para viabilizar a participação de todos os gestores.

Consideramos que a dinâmica de ministrar os cursos no âmbito da própria instituição, facilita a participação dos envolvidos, além de tornar a ação menos dispendiosa. No entanto, tal decisão deve ficar a cargo da administração superior.

O programa de capacitação de pessoal deve ter duração permanente para viabilizar a reciclagem e atualização dos agentes, que já estão envolvidos nos

processos de contratação e gestão contratual, bem como, propiciar a apropriação de conhecimentos para novos servidores e gestores.

No que se refere aos recursos para o desenvolvimento desta etapa do plano de ação, temos que a proposta orçamentária da instituição já direciona recursos para a Capacitação de Servidores Públicos Federais para Qualificação e Requalificação – Ação 4572 (MPOG)

3.3.2. Etapa 4 do PAE: Monitoramento dos processos e procedimentos

Como constatamos, pelos dados originados dos instrumentos de pesquisa, os processos de trabalho desenvolvidos na esfera da UFJF necessitam de definição dos sujeitos competentes para o desempenho de cada ação que integra o todo.

A proposta aqui delineada visa otimizar as rotinas de trabalho e conferir maior eficiência nos resultados gerados. Contudo, é necessário que a implementação dos novos procedimentos seja acompanhada, para que reste verificado se as rotinas vêm se adequando à nova modelagem e se os resultados são de fato favoráveis.

O quadro 12 retrata sinteticamente, as ações que integram a Etapa 4 do PAE proposto:

Quadro 12: Síntese das Ações que integram a Etapa 4 do PAE

O QUE? (ações)	PORQUE? (justificativa)	COMO? (especificação)	QUEM? (atores)	QUANTO? (custo)	QUANDO? (período)	ONDE? (Local)
Ação 1 Monitoramento das ações desenvolvidas pela coordenação	Verificar fragilidades nos processos	Elaboração de relatório trimestral pelas coordenações	Coordenadores	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	Permanente, a partir da implementação do PAE (até o último dia de cada trimestre)	UFJF
Ação 2 Monitoramento de processos e resultados gerais	Adequação de rotinas a partir da verificação de fragilidades	Reunião entre PROPLAN e coordenadores	Coordenadores e PROPLAN	Recursos Humanos Sem custos adicionais para a UFJF	Permanente, a partir da implementação do PAE (até o 10º dia do mês seguinte ao fechamento do trimestre)	UFJF

Fonte: Elaborado pela autora

Por certo, as coordenações envolvidas nos processos terão condições de avaliar se os procedimentos estão sendo seguidos e bem assim, se estão surtindo os efeitos desejados.

Sugerimos a elaboração de um relatório trimestral, por cada uma das coordenações com ulterior envio à PROPLAN, para monitoramento das ações e resultados, que de posse dos relatórios realizará uma reunião trimestral com as coordenações para apresentação das eventuais fragilidades, afinamento e readequação das rotinas, se for o caso.

Consideramos que a remodelagem do trâmite processual com base na proposta apresentada pode implicar na redução de variabilidade de rotinas e documentos, na ampliação, aperfeiçoamento e melhor aproveitamento das habilidades dos servidores, contribuindo para aprimorar a formalização de contratos na UFJF.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, realizado com base em pesquisa bibliográfica, análise de registros institucionais e trabalho de campo, teve por foco analisar os desafios ocorridos durante o trâmite dos processos deflagrados no âmbito da UJFJ visando à formalização dos contratos destinados a suprir a instituição com materiais e serviços necessários para o desempenho de suas atividades.

As diversas problemáticas enfrentadas pela UFJF, relacionadas com a formalização dos contratos, no que se refere ao tempo dispensado para a conclusão dos procedimentos, aos incidentes ocorridos durante a tramitação processual e à execução dos contratos, motivaram a realização desta pesquisa.

A análise do contexto, levada a efeito a partir da análise dos registros institucionais e entrevistas revelou, como já esperado, que a inexistência de delineamento das atribuições que compõem a esfera de competência das coordenações envolvidas nos processos de contratação se constitui em um obstáculo significativo para o satisfatório fluxo dos trabalhos e em decorrência, para o atendimento eficiente das demandas.

O mapeamento dos contratos foi fundamental para demonstrar que a ausência de padronização de procedimentos e documentos na condução das rotinas de trabalho acarreta a ineficiência dos processos, dada a morosidade que gera e a possibilidade real da ocorrência reiterada de erros.

Para além das hipóteses inicialmente ventiladas como responsáveis pelos entraves para o andamento dos processos, questões afetas aos recursos humanos, tais como, o quantitativo de pessoal no setor de contratos, além da carência de um programa de capacitação de servidores, foram fatores revelados no curso da pesquisa como capazes de comprometer a celeridade do processo, a qualidade das atividades desempenhadas e o eficiente atendimento das demandas.

O correto direcionamento dos processos dos quais se originam os contratos impõe a obediência aos comandos insertos na legislação vigente. Nessa perspectiva é necessária a apropriação de conhecimentos específicos, para que os trabalhos sejam realizados com grau de segurança e qualidade necessários para resguardar os interesses da administração. Destarte, a instituição precisa viabilizar meios para que os servidores que integram as coordenações que estão envolvidas

nos processos de contratação, adquiram, reciclem e aprimorem seus conhecimentos e habilidades para a execução de suas funções.

Esta pesquisa buscou revelar as maiores fragilidades encontradas nas rotinas de trabalho e que acabam por prejudicar a fluidez e celeridade dos processos. Assim, mantendo âmagos inaugurais dos estudos foram coletados dados que edificaram um panorama da situação vivenciada na instituição, no que se refere ao trâmite de processos para celebração de ajustes destinados a suprir suas necessidades.

Os instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo evidenciaram a ocorrência recorrente de incidentes nas rotinas de trabalho que postulam por solução. Nesse sentido, consideramos imprescindível a implementação de uma política de correção baseada em combater a fonte dos imbróglios que impedem a otimização dos trabalhos para que haja linearidade no fluxo dos processos.

Diversos pontos que merecem atenção, para que os processos de trabalho desenvolvidos na instituição alcancem resultados mais satisfatórios, foram revelados durante a trajetória desta pesquisa. Contudo, por não integrarem seu cerne não foram discutidas e pormenorizadas, todavia, podem ser tema de estudos posteriores. A título de ilustração, apontamos a questão dos incidentes ocorridos nos processos destinados à prorrogação de contratos, bem como, a reincidência de incidentes vislumbrada na formalização dos contratos.

O contexto institucional dá margem, para que os processos de trabalho se operem de modo contraproducente, portanto, impende que a UFJF concentre esforços no sentido desenvolver ações voltadas para o planejamento do ambiente laboral e o desenvolvimento de diretrizes para a harmonização das demandas e a força de trabalho disponível.

Em termos práticos, é preciso organizar as equipes de trabalho, a começar pela definição de suas atribuições e, conseqüente dimensionamento do pessoal. Além disso, os agentes devem ser capacitados para compreender, se responsabilizar e superar os desafios diários. A tarefa envolve o desenvolvimento de estratégias para a construção de espaços de aprendizado que atendam as especificidades de cada coordenação e ainda, proporcione conhecimentos gerais, necessários para a coesão e convergência das atividades executadas no curso dos processos de contratação.

Acreditamos que a implementação do PAE apresentado pode contribuir de forma positiva para o planejamento organizacional. Para além da melhoria na tramitação dos processos, os procedimentos sugeridos, podem impactar na otimização das atividades fim da UFJF, haja vista que seu desenvolvimento depende da formalização de contratos que atendam plenamente as necessidades por bens ou serviços em tempo hábil.

A pesquisa foi realizada em três etapas conectadas, consistentes em três capítulos. Inicialmente, apresentamos os maiores embaraços encontrados no trâmite destinado à formalização dos contratos no âmbito da UFJF e os transtornos decorrentes. Em seguida, retratamos os contratos administrativos, de forma geral e apresentamos conceitos medulares relacionados à formalização dos ajustes celebrados na instituição, com base em obras que ocupam posição de destaque no meio acadêmico.

Por fim, traçamos um diagnóstico formado a partir deste estudo, que viabilizou o delineamento de um PAE composto por intervenções, que entendemos capazes de contribuir para a superação da morosidade e correção das distorções processuais, viabilizando maior eficiência nas atividades realizadas para satisfazer as necessidades institucionais.

Acreditamos que o maior obstáculo a ser vencido para a implementação do PAE está na sensibilização do público-alvo, para a necessidade da mudança de paradigmas e a abertura para receber novos conhecimentos e aplicá-los em suas rotinas de trabalho em prol da instituição.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, I. **O princípio da Supremacia do interesse público sobre o privado: uma análise à luz dos direitos fundamentais do Estado Democrático de Direito.** Revista TCEMG. Jan/fev/mar. 2013. Doutrina. Disponível em: <revista.tce.mg.gov.br/content/upload/materia/1768.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2017.

BARBOSA, E F. Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais. Educativa: Instituto de Pesquisa e Inovações Educacionais, 1998. Disponível em: http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B363E5BFD-17F5-433A-91A0-2F91727168E3%7D_instrumentos%20de%20coleta.pdf. Acesso em: 14 nov. 2016.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Advocacia Geral da União. Coordenação-Geral de Documentação e Informação. Secretaria-Geral. **Manual de Procedimentos de Protocolo, Expedição e Arquivo.** Brasília, 2010a. <Disponível em: <Manual de Procedimentos de Protocolo Expedição e Arquivo.docx>. Acesso em: 21 nov. 2016.

_____. Advocacia Geral da União. Portaria nº 1.399 de 05 de outubro de 2009. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 out. 2009. Seção 1, p. 36-37. Disponível em: <<http://www.agu.gov.br/atos/detalhe/214209>>. Acesso em: 26 mai. 2017.

_____. Advocacia Geral da União. Procuradoria Geral Federal. Departamento de Consultoria. **Parecer n. 00009/2015/DEPCONSU/PGF/AGU.** Proc. Geral: Renato Rodrigues Vieira. Disponível em: <www.agu.gov.br/page/download/index/id/29387419>. Acesso em: 05 mar. 2017.

_____. Advocacia Geral da União. Procuradoria Geral Federal. Procuradoria Federal UFJF. **Ofício nº 70/2014/PF-UFJF/PGF/AGU de 08 de outubro de 2009.** Disponível em: <www.ufjf.br/portal/files/2014/11/ordemdeservico_012014.pdf> Acesso em: 05 mar. 2017

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 25 set. 2016.

_____. Controladoria Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. **Relatório de Auditoria Anual de Contas.** Brasília, 18 de julho de 2012. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/files/2009/01/RA201203448.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2016.

_____. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1,

p. 3. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> Acesso em: 28 ago. 2017.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Seção 1, p. 7. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 29 set. 2016.

_____. Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União, Brasília**, DF, 27 fev. 1967. Seção 1, p. 4. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 21 nov. 2016

_____. Lei nº 3.858 de 23 de dezembro de 1960. Cria a Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1960. Seção 1, p. 16272. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3858.htm>. Acesso em: 08 mar. 2017.

_____. Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 3 jun. 1964. Seção 1, p. 4715. <Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>. Acesso em: 01 jun. 2017.

_____. Lei nº 8.159 de 08 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 28 jan. 1991. Seção 1, p. 1921. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm>. Acesso em: 01 jun. 2017.

_____. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Seção 1, p. 8269 <Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 29 set. 2016.

_____. Lei nº 9.784 de 26 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 fev. 1999. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 22 nov. 2016.

_____. Lei nº 10.480 de 02 de julho de 2002. Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União, a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo na AGU – GDAA, cria a Procuradoria-Geral Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 jul.

2002. Seção 1, p.1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10480.htm>. Acesso em: 08 mar. 2016.

_____. Ministério da Educação. O que é o REUNI. In: **REUNI Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**. Brasília, 2010b. disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

_____. Ministério da Educação. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni)**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/reuni-sp-93318841>>. Acesso em: 14 set. 2016.

_____. Ministério da Educação. **REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**. <Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>>. Acesso em: 14 set. 2016

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia referencial para gestão de processos no governo**. Brasília, 2011. <Disponível em: <http://www.escriitoriodeprocessos.capes.gov.br/doc/guia.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2016.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Software Público Brasileiro. <Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei>>. Acesso em: 30 set. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1489-09/12-1**. 1ª Câmara. Licitações e Contratos. Relator Min. José Múcio Monteiro, TC-007.393/2008-3) Disponível em: <www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/.../AC_1489_09_12_1.doc>. Acesso: 24 mai. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2136/2006**. 1ª Câmara. Licitações e Contratos. Relator Min. Augusto Nardes, Processo nº 021.203/2003-0. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=41434f5244414f2d434f4d504c45544f2d3238383236&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-COMPLETO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1>>. Acesso: 24 mai. 2017.

_____. Tribunal de Contas da União. **Licitações e Contratos - Orientações e Jurisprudência do TCU**. 4a Edição - Revista, atualizada e ampliada. Brasília, 2010c. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2057620.PDF>>. Acesso em: 16 set. 2016.

_____. Tribunal de Contas da União. **Licitações e Contratos. Termo de Referência ou Projeto Básico**. Disponível em: <http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/logistica/repositorio_qrn/wikic/001.003.011.htm>. 06 DE JUNHO DE 2014>. Acesso em: 16 set. 2016.

CALDERON, W. R.; CORNELSEN, J.M.; PAVEZI, N.; LOPES, M. A. **O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário**. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 3, p.97-104, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a11v33n3.pdf>>. Acesso em 25 nov. 2016.

CAMARGO, A. M. A. Arquivos pessoais são arquivos. **Revista do Arquivo Público Mineiro**. Belo Horizonte, Jul./Dez., 2009. p. 26-39.

CANTIDIO, S. **Padronização do processo**. [S.l.]: 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/padronizacao-do-processo/30426/>> Acesso em 22 mar. 2016.

CARVALHO FILHO, J. S. Princípios Administrativos_____. In: **Manual de Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 18-43.

CORREIA, K. S. A.; ALMEIDA, D. A. A. Aplicação da técnica de mapeamento de fluxo de processo no diagnóstico do fluxo de informações da cadeia cliente-fornecedor_____. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 22., 2002, Curitiba.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002.

FURTADO, L. R. Contratos Administrativo e Contratos de Direito privado celebrados pela Administração Pública. **R. TCU**. Brasília, v. 31, n. 86. out/dez 2000. Disponível em: <revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/934/998> Acesso em 25 nov. 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadoras). **Métodos de Pesquisa. Série Educação à distância**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o desenvolvimento rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=dRuzRyElzmkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=estudo+de+caso+gerhardt&ots=91XcU0oqOJ&sig=bAdCLX2Q23YqqBoRTOyuOKA5hv4#v=onepage&q=estudo%20de%20caso%20gerhardt&f=true>> Acesso em 01 nov. 2016.

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

GNECCO JÚNIOR, L.; SANTANA, J. Q.; SANTOS, N.; RADOS, G. J. V.; DALMAU, M. B; L. Métodos e técnicas de gestão do conhecimento: comunidades de prática. **REUNA**. Belo Horizonte, v.17, n.2, p. 59-80, Abr. - Jun. 2012. Disponível em: <revistas.una.br/index.php/reuna/article/download/446/485>. Acesso em 20 set. 2016.

GOMES, A. R. G. A gestão de contratos na Administração Pública. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, ano 10, n. 29, p. 100-110, Fev. 2016. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/386>> Acesso em 16 out. 2016.

GOMES, M. F. Avaliação e natureza administrativa das instituições de ensino superior. In:_____. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. vol.18 n. 68 Rio de Janeiro. Set. 2010. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362010000300010> Acesso em 25 mai. 2016.

JUSTEN FILHO, M. Dos contratos. In: _____ **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 15. ed. São Paulo: Dialética, 2012.

LODI, J. B. **A entrevista teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.

LOPES, L. C. **A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada**. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro, 1997.

MARTINS, A. C. P. **O ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais**. Acta Cirúrgica Brasileira - Vol 17 (Suplemento 3) 2002 – 5. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/acb/v17s3/15255.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.

MARTINS, H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago. 2004. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ep/v30n2/v30n2a07/pdf> Acesso em 18 ago. 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZA, A. **Direito Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 67-123.

MEDEIROS, I.; GUTIERREZ, R. O mapeamento de processos como fator de melhoria da gestão acadêmica de uma universidade federal. In: _____ **XI Congresso nacional de Excelência em Gestão**, 11., 2015, Rio de Janeiro.

MEIRELLES, H. L. Licitação e contrato administrativo. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 1999. p. 214.

MELLO FILHO, L. F. B. **A Licitação na Constituição de 1988**. s.d. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/outras-publicacoes/volume-ii-constituicao-de-1988-o-brasil-20-anos-depois.-o-exercicio-da-politica/a-licitacao-na-constituicao-de-1988>>. Acesso em 12 set. 2016

MENDONÇA, R. R. S. **Processos Administrativos**. Florianópolis: Capes, 2010.

MERLO, F.; KONRAD, G. V. R. **Documento, História e Memória: A importância da preservação do patrimônio documental para o acesso à informação**. Londrina, v. 20, n. 1, p. 26 - 42, jan./abr. 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/18705/pdf_43>. Acesso em 02 out. 2016.

MINAYO, M. C. S. (Org.); DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORAES, A. Direito Constitucional. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 295.

OLIVEIRA, V. C. S. Paradigmas de Administração Pública. In: _____. **Sociedade, Estado e administração pública**: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras. 2009. 301 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras. Cap. 4, p. 55-71. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/3116/1/TESE_Sociedade%2C%20estado%20e%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf> Acesso em 02 dez. 2016.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.1, p.37-49, 2005.

PAULO, V.; ALEXANDRINO, M. Administração Pública, In_____ **Direito Constitucional Descomplicado**. 14. ed. São Paulo: Método, 2015, p. 372.

PEREIRA, L. C. B. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47(1) janeiro-abril 1996. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento. Brasília, 1996.

PORTAL UFJF. **Organização. Pró-reitorias**. Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças. 2017. <http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/organizacao/proreitorias/>. Acesso em 13 jun. 2017. Acesso em 10 jun. 2017.

PORTO, C.; RÉGNIER, K. **O ensino superior no mundo e no Brasil – Condicionantes, Tendências e Cenários para o horizonte 2003-2025**: Uma abordagem exploratória. Dezembro, 2003. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.

SILVA, P. A. **O REUNI na UFJF**: um estudo sobre os principais desafios enfrentados pelos gestores. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-patricia-aparecida-da-silva.pdf>. Acesso em 20 Ago. 2016.

STONER, J. A.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Autoavaliação Institucional. Relatório Trienal - Período 2012/2014**. Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/cpa/files/2011/10/Relat-Final-CPA.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2016.

_____. **História**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/historia/>. Acesso em: 14 set. 2016.

_____. **Relatório de Auditoria Anual de Contas da UFJF/2011**. Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portal/files/2009/01/RA201203448.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional. 2012**. Juiz de Fora, 2012. Disponível em: <http://www.ufjf.br/cpa/files/2011/10/Rel-CPA-26mar.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

_____. Resolução nº 15 de 25 de outubro de 2007. **Aprova adesão da UFJF ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI e o Plano de Expansão e Reestruturação da UFJF**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/diavi/files/2011/10/12.-1-Resolu%C3%A7%C3%A3o-15-2007-Aprova-Reuni.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2017

_____. **Uma nova Universidade está acontecendo**. Juiz de Fora, 4 set. 2009. disponível em : <http://www.ufjf.br/secom/2009/09/04/uma-nova-universidade-esta-acontecendo-2/>. Acesso em 10 set. 2016.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ZWICK, E.; TEIXEIRA, M. P. R.; PEREIRA, J.R.; VILAS BOAS, A. A. Administração Pública Tupiniquim: Reflexões a Partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. In:____ **Gestão Social como caminho para a redefinição da esfera pública**. V Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social. Florianópolis, 26 a 28 de maio de 2011.

APÊNDICE A: MAPEAMENTO DOS CONTRATOS FORMALIZADOS EM 2015 COM REGISTRO DE OCORRÊNCIAS

*Este documento foi elaborado considerando um processo para cada contrato

Nº/Ano do Contrato	Incidente(s) verificados no curso processual	Setor envolvido no Incidente
01/2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de assinatura e identificação da autoridade competente no Termo de Referência 2. Comprovação de enquadramento na legislação (terceirização) 3. Observação das recomendações emanadas do TCU 4. Não Utilização de modelos de minutas de Edital e Termo de Referência da AGU 5. Regularidade Fiscal e Trabalhista da empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. UR 2. UR / PROPLAN 3.UR/COSUP/PROPLAN/CONTRATOS 4.COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor envolvido no Incidente
02/2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de pesquisa de preço 2. Não Utilização de modelos de minutas de Edital e Termo de Referência da AGU 3. Ausência de Garantia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP 3. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor envolvido no Incidente
03/2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de numeração dos autos 2. Ausência de assinatura no Termo de Referência 3. Ausência de pesquisa de preço 4. Ausência de declaração (art.27, V da Lei nº 8666/93) 5. Regularidade Fiscal e Trabalhista da empresa 6. Nomeação de Gestor Contratual 7. Abertura de sindicância para apuração de responsabilidade 8. Não Utilização de modelos de minutas de Edital e Termo de Referência da AGU 9. Comprovação de enquadramento na legislação (terceirização) 10. Observação das recomendações emanadas do TCU 	<ol style="list-style-type: none"> 1. COSUP 2. PROPLAN 3. UR/COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP 6. Adm. Superior 7. Adm. Superior 8. COSUP / PROPLAN 9. UR / PRPOPOF 10.UR/COSUP/PROPLAN/CCON
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
04/2015	CONTRATO FORMALIZADO SEM INCIDENTES	
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
05/2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proclamação da empresa vencedora sem atendimento às recomendações da Procuradoria 2. Minuta contratual não submetida à análise jurídica (enviada à COSUP em atendimento à sua solicitação) 3. Ausência de pesquisa de preço 4. Ausência de minuta contratual (documento enviado à COSUP por solicitação expressa) 5. Não Utilização de modelos de minutas de Edital e Termo de Referência da AGU 6. Ausência de Garantia Contratual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. COSUP 2. COSUP 3. UR/COSUP/ PROPLAN 4.COSUP 5. COSUP/PROPLAN 6. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
06/2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proclamação da empresa vencedora sem atendimento às recomendações da Procuradoria 2. Minuta contratual não submetida à análise jurídica (enviada à COSUP em atendimento à sua solicitação) 3. Ausência de pesquisa de preço 4. Ausência de minuta contratual (documento enviado à COSUP por solicitação expressa) 5. Não Utilização de modelos de minutas de Edital e Termo de Referência da AGU 6. Ausência de Garantia Contratual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. COSUP 2. COSUP 3. UR/COSUP/ PROPLAN 4.COSUP 5. COSUP/PROPLAN 6. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
07/2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competência para assinatura da justificativa para contratação 2. Ausência de pesquisa de preço 	<ol style="list-style-type: none"> 1. UR 2. UR/COSUP

	<p>3. Ausência de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação</p> <p>4. Ausência de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)</p> <p>5. Gestão dos contratos</p> <p>6. Apuração de responsabilidade</p> <p>7. Verificação da inexistência dos cargos contratados no quadro de servidores da instituição</p> <p>8. Observação das recomendações do TCU</p> <p>9. Não utilização de modelos de minutas de edital e termo de referência da AGU</p>	<p>3. COSUP</p> <p>4. COSUP</p> <p>5. Adm. Superior</p> <p>6. Adm. Superior</p> <p>7. UR</p> <p>8. COSUP/CCON</p> <p>9. COSUP/PROPLAN</p>
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
08/2015	<p>1. Competência para assinatura da justificativa para contratação</p> <p>2. Ausência de pesquisa de preço</p> <p>3. Ausência de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação</p> <p>4. Ausência de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)</p> <p>5. Gestão dos contratos</p> <p>6. Apuração de responsabilidade</p> <p>7. Verificação da inexistência dos cargos contratados no quadro de servidores da instituição</p> <p>8. Não utilização de modelos de minutas de edital e termo de referência da AGU</p> <p>9. Observação das recomendações do TCU</p>	<p>1. UR</p> <p>2. UR/COSUP</p> <p>3. COSUP</p> <p>4. COSUP</p> <p>5. Adm. Superior</p> <p>6. Adm. Superior</p> <p>7. UR</p> <p>8. COSUP/PROPLAN</p> <p>9. COSUP/CCON</p>
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
09/2015	1. Ausência de submissão do procedimento ao crivo da procuradoria	1. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
10/2015	<p>1. Competência para assinatura da justificativa para contratação</p> <p>2. Ausência de pesquisa de preço</p> <p>3. Ausência de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação</p> <p>4. Ausência de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)</p> <p>5. Gestão dos contratos</p> <p>6. Apuração de responsabilidade</p> <p>7. Não utilização de modelos de minutas de edital e termo de referência da AGU</p> <p>8. Verificação da inexistência dos cargos contratados no quadro de servidores da instituição</p> <p>9. Observação das recomendações do TCU</p>	<p>1. UR</p> <p>2. UR/COSUP</p> <p>3. COSUP</p> <p>4. COSUP</p> <p>5. Adm. Superior</p> <p>6. Adm. Superior</p> <p>7. COSUP/PROPLAN</p> <p>8. UR/PROPLAN</p> <p>9. COSUP/CCON</p>
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
11/2015	<p>1. Irregularidade da pesquisa de preço</p> <p>2. Não utilização dos modelos de minutas de edital e termo de referência da AGU</p> <p>3. Ausência de exigência de prestação de garantia</p>	<p>1. UR/COSUP</p> <p>2. COSUP/PROPLAN</p> <p>3. COSUP/PROPLAN</p>
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
12/2015	CONTRATO FORMALIZADO SEM INCIDENTES	
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
13/2015	CONTRATO FORMALIZADO SEM INCIDENTES	
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
14/2015	1. Atendimento de requisito para contratação por inexigibilidade	1. UR/COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
15/2015	<p>1. Regularidade da pesquisa de mercado</p> <p>2. Utilização de modelos de minuta de edital e contratos da AGU</p>	<p>1. UR/COSUP/PROPLAN</p> <p>2. COSUP/CCON</p>
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente

16/2015	CONTRATO FORMALIZADO SEM INCIDENTES	
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
17/2015	CONTRATO NÃO FORMALIZADO	
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
18/2015	1. Negociação do preço 2. Ausência de pesquisa de mercado 3. Garantia	1. UR/COSUP 2. UR/COSUP 3. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
19/2015	1. Enquadramento da contratação de terceirização aos ditames legais 2. Ausência de pesquisa de preço 3. Ausência de exigência de prestação de garantia	1. UR/COSUP 2. UR/COSUP/PROPLAN 3. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
20/2015	1. Justificativa para contratação direta 2. Cumprimento de requisitos legais 3. Negociação de preço	1. UR 2. UR 3. UR/COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
21/2015	1. Ausência de garantia 2. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU	1. COSUP/PROPOR 2. COSUP/CCON
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
22/2015	1. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU 2. Ausência de pesquisa de preço	1. COSUP/PROPLAN/ CCON 2. UR/COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
23/2015	1.Recomendações relativas à fase licitatória	1.COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
24/2015	1. Modificação de cláusula contratual 2. Ausência de pesquisa de preço 3. Ausência de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Supressão de cláusula contratual 5. Apuração de responsabilidade 6. Comprovação de enquadramento na legislação (terceirização) 7. Atendimento às recomendações do TCU	1. CCON/UR 2. UR/COSUP 3. COSUP 4. CCON 5. Adm. Superior 6. COSUP/UR 7. COSUP/CCON
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
25/2015	1. Ausência de pesquisa de preço	1. UR/COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
26/2015	1. Ausência de pesquisa de preço 2. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU 3. Ausência de exigência de prestação de garantia	1. UR/COSUP 2. COSUP/PROPLAN/ CCON 3. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
27/2015	1. Ausência de pesquisa de preço 2. Ausência de exigência de prestação de garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU	1. UR/COSUP 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP/PROPLAN/ CCON
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente

28/2015	1. Ausência de pesquisa de preço 2. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU 3. Ausência de exigência de prestação de garantia	1. UR/COSUP 2. COSUP/PROPLAN/ CCON 3. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
29/2015	1. Ausência de pesquisa de preço 2. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU	1. UR/COSUP 2. COSUP/PROPLAN/ CCON
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
30/2015	1. Ausência de exigência de prestação de garantia 2. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU 3. Licitação homologada sem submissão da minuta à Procuradoria	1. COSUP/PROPLAN 2. COSUP/PROPLAN CCON 3. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
31/2015	1. Diferença entre o preço do contrato e a dotação orçamentária 2. Ausência de pesquisa de preço 3. Ausência de exigência de prestação de garantia 4. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU	1. UR/COESF 2. UR/COSUP 3. COSUP/PROPLAN 4. COSUP/PROPLAN/ CCON
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
32/2015	CONTRATO NÃO SUBMETIDO AO CRIVO DA PROCURADORIA - INCIDENTES NÃO VERIFICADOS	
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
33/2015	1. Negociação de preço 2. Vigência do contrato	Contrato de Adesão - sem ingerência dos setores internos
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
34/2015	1. Comprovação de enquadramento na legislação 2. Ausência de pesquisa de preço 3. Verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. UR/PROPLAN 2. UR/COSUP/PROPLAN 3. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
35/2015		
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
36/2015	1. Juntada de documento 2. Equívoco no Termo de Referência 3. Exigência de marca dos produtos no termo de referência 4. Não utilização das minutas de edital e contratos da AGU	1. COSUP 2. UR 3. UR 4. COSUP/PROPLAN/ CCON
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
37/2015		
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
38/2015	1. Ausência de pesquisa de preço 2. Divergência de valores na dotação orçamentária 3. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU	1. UR/COSUP 2. COESF 3. COSUP/PROPLAN/ CCON
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
39/2015	CONTRATO NÃO SUBMETIDO AO CRIVO DA PROCURADORIA - INCIDENTES NÃO VERIFICADOS	
Nº/Ano do	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente

Contrato		
40/2015	1. Ausência de pesquisa de preço 2. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU	1. UR/COSUP 2. COSUP/PROPLAN/ CCON
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
41/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Dotação irregular 3. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU	1. UR/COSUP 2. COESF 3. COSUP/PROPLAN/ CCON
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
42/2015	NÃO FORMALIZADO	
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
43/2015	1. Ausência de pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
44/2015	1. Ausência de autorização do reitor 2. Irregularidade na pesquisa de preço 3. Não utilização de modelos de minutas de edital e contratos da AGU 4. Ausência de Garantia	1. UR 2. UR/COSUP 3. COSUP/PROPLAN/ CCON 4. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
45/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU	1. UR 2. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
46/2015	1. Alteração de prazo do contrato e mudança do foro 2. Ausência de menção a Anexo no termo de referência	Contrato de Adesão - sem ingerência dos setores internos 2. Procuradoria - o anexo constava do termo de referência
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
47/2015	1. Alteração de prazo do contrato e mudança do foro 2. Ausência de menção a Anexo no termo de referência	Contrato de Adesão - sem ingerência dos setores internos 2. Procuradoria - o anexo constava do termo de referência
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
48/2015	1. Alteração de prazo do contrato e mudança do foro 2. Ausência de menção a Anexo no termo de referência	Contrato de Adesão - sem ingerência dos setores internos 2. Procuradoria - o anexo constava do termo de referência
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
49/2015	1. Formação de preços 2. Divergência de preços 3. Ausência de justificativa para contratação 4. Verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. UR/COSUP/PROPLAN 3. UR/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
50/2015	1. Pesquisa de preço 2. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU	1. UR/COSUP 2. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
51/2015	1. Processo inicialmente não submetido à Procuradoria	1. COSUP

	2. Irregularidade da pesquisa de preço	2. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
52/2015	1. Pesquisa de mercado 2. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Alteração do prazo de vigência do contrato	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP 3. Contrato de Adesão - sem ingerência dos setores internos
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
53/2015	1. Irregularidade da pesquisa de mercado 2. Ausência de Garantia 3. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP 4. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
54/2015	1. Irregularidade da pesquisa de mercado 2. Ausência de Garantia 3. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP 4. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
55/2015	1. Irregularidade da pesquisa de mercado 2. Ausência de Garantia 3. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP 4. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
56/2015	1. Ausência de Portaria de nomeação dos pregoeiros 2. Irregularidade da pesquisa de mercado 3. Ausência de Garantia 4. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. PROCURADORIA (Documento nos autos) 2. UR/COSUP/PROPLAN 3. COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
57/2015	1. Ausência de Portaria de nomeação dos pregoeiros 2. Irregularidade da pesquisa de mercado 3. Ausência de Garantia 4. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. PROCURADORIA (Documento nos autos) 2. UR/COSUP/PROPLAN 3. COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
58/2015	1. Irregularidade da pesquisa de mercado 2. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 3. Ausência de Garantia 4. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
59/2015	1. Irregularidade da pesquisa de mercado 2. Ausência de Garantia 3. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP

	(requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	4. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
60/2015	1. Irregularidade da pesquisa de mercado 2. Ausência de Garantia 3. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP 4. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
61/2015	1. Irregularidade da pesquisa de mercado 2. Ausência de Garantia 3. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP 4. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
62/2015	1. Irregularidade da pesquisa de mercado 2. Ausência de Garantia 3. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP 4. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
63/2015	1. Irregularidade da pesquisa de mercado 2. Ausência de Garantia 3. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR/COSUP/PROPLAN 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP 4. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
64/2015	1. Declaração de exclusividade do produto 2. Verificação do atestado de veracidade 3. Necessidade de verificação da regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. PROCURADORIA (Documento já anexo aos autos) 2. PROCURADORIA (Documento já anexo aos autos) 3. COSUP 4. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
65/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia	1. UR 2. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
66/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia	1. UR 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP 4. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
67/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia	1. UR 2. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
68/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia	1. UR 2. COSUP/PROPLAN

	3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	3.COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
69/2015	1. Alteração do termo de referência, edital e minuta de contrato 2. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. UR/COSUP/CCON 2. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
70/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP/PROPLAN 3.COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
71/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP/PROPLAN 3.COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
72/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP/PROPLAN 3.COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
73/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP/PROPLAN 3.COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
74/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP/PROPLAN 3.COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
75/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. UR 2. COSUP/PROPLAN 3.COSUP/PROPLAN 4. COSUP

	5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
76/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
77/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
78/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
79/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
80/2015	1. Necessidade de atendimento aos requisitos do Parecer nº 01/2013/CLPC/DEPCONSU/PGF/AGU, para aquisição ou locação de imóvel pela Administração Pública 2. Ausência de predefinição das características do imóvel para atender a Administração 3. Ausência de pesquisa de preço 4. Ausência de pesquisa à SPU ou outros órgãos públicos quanto à disponibilidade de imóvel para cessão ou utilização gratuita 5. Avaliação do imóvel pretendido 6. Necessidade de atrelar o processo de contratação à obra mencionada no termo de referência, de modo a justificar a duração do contrato 7. Comunicação da dispensa de licitação à autoridade superior para ratificação e publicação na imprensa oficial 8. Observância do decreto nº 7689/2012 c/c Portaria MOG nº 249/2012 que estabelecem procedimentos para autorização de contratos de locações e suas prorrogações 9. Juntada de laudo de avaliação do imóvel 10. Juntada de documentos do imóvel (escritura, certidão atualizada, certidões negativas de débito) 11. Verificação da regularidade fiscal e trabalhista dos locadores 12. Publicação de Aviso de procura do imóvel 13. Comprovação da existência de recursos orçamentários para a contratação 14. Minuta Contratual elaborada nos moldes propostos pelo	1.UR 2.UR 3.UR/COSUP 4.UR/COSUP 5.UR/COSUP 6.UR/COSUP 7.UR/COSUP 8.UR/COSUP 9.UR/COSUP 10.UR/COSUP 11.COSUP

	locadores 15. Não utilização do modelo de minuta contratual da AGU 16 Sugestão de inclusão de cláusula contratual que imponha ao locador a responsabilidade pelo IPTU, taxas e demais encargos incidentes sobre o imóvel. 17. Juntada de Termo de Vistoria do imóvel ao processo	12.UR/COSUP 13.UR/COSUP 14.COSUP 15.COSUP 16.UR/CONTRATOS 17.UR/COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
81/2015	1. Reformulação do termo de referência e conseqüentemente do edital e minuta de contrato	1. UR/COSUP/CCON
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
82/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Manifestação sobre a existência de espaço próprio na UFJF 3. Ausência de garantia	1. UR/COSUP/PROPLAN 2.UR 3. COSUP/PROPLAN
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
83/2015	1. Alterações na minuta do contrato	1. Coord. Adm. GV
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
84/2015	NÃO FORMALIZADO	
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
85/2015	1. Adequações do procedimento	1. Coord. Adm. GV
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
86/2015	1. Irregularidade na pesquisa de preço 2. Ausência de Garantia 3. Não utilização de modelos de minutas de edital da AGU 4. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR/COSUP 2. COSUP/PROPLAN 3.COSUP/PROPLAN 4. COSUP 5. COSUP
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
87/2015	1. Adequações do procedimento	1. Coord. Adm. GV
Nº/Ano do Contrato	Incidente(s)	Setor(es) envolvido(s) no Incidente
88/2015	1. Adequações do procedimento	1. Coord. Adm. GV

** Fonte: Elaborado pela pesquisadora em 2017 com base nos Registros institucionais (2015)

APÊNDICE B: MAPEAMENTO DOS CONTRATOS FORMALIZADOS EM 2016 COM REGISTRO DE OCORRÊNCIAS

*Este documento foi elaborado considerando a existência de um processo para cada contrato Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
01/2016	CONTRATO NÃO ASSINADO	
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
02/2016	1- Recomendações diversas relacionadas à licitação 2- Necessidade de inclusão da minuta contratual 3- Necessidade de submissão da minuta à Procuradoria 4- Alteração da minuta do Edital 5- Alteração da minuta do Contrato	1- COSUP 2- COSUP 3- COSUP 4- COSUP 5- CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
03/2016	1- Ilegalidade da contratação 2- Inclusão de cláusula resolutive do contrato para viabilizar a assinatura	1- UR 2- PROPLAN/CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
04/2016	1- Ilegalidade da contratação 2- Inclusão de cláusula resolutive do contrato para viabilizar a assinatura	1- UR 2- PROPLAN/CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
05/2016	1- Ilegalidade da contratação 2- Inclusão de cláusula resolutive do contrato para viabilizar a assinatura	1- UR 2- PROPLAN/CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
06/2016	1- Irregularidade da pesquisa de preço 2- Não obediência a ordem de preferência 3- Ausência de justificativa para participação exclusiva de microempresa 4- Ausência de garantia 5- Não submissão da minuta de contrato à Procuradoria 6- Retificação do prazo de vigência do contrato	1-UR/COSUP 2- COSUP (apresentou justificativa) 3- COSUP(doc. nos autos) 4- COSUP 5- COSUP 6- CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
07/2016	1- Juntada de planilha 2- retirada de termo da minuta de contrato 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1- COSUP (doc. nos autos) 2- COSUP/CCON 3- COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
08/2016	1. Necessidade de verificação de SRP na UFJF englobando o objeto da licitação 2. Necessidade de comprovar a vantajosidade da contratação 3. Necessidade de inclusão de parecer do órgão gerenciador 4. Irregularidade da pesquisa de preço 5. Ausência de dotação orçamentária	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP (doc. nos autos) 4. COSUP 5. COSUP/COESF
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
09/2016		
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
10/2016	CONTRATO FORMALIZADO SEM INCIDENTES	
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
11/2016	CONTRATO FORMALIZADO SEM INCIDENTES	
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
12/2016	1. Juntada de planilha 2. Irregularidade da pesquisa de mercado 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. COSUP/UR 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es)

		envolvido(s)
13/2016	1. Irregularidade da Pesquisa de preço	1. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
14/2016	1. Ausência de garantia 2. Recomendações diversas afetas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COSUP/PROPLAN 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
15/2016	1. Ausência de garantia 2. Recomendações diversas afetas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COSUP/PROPLAN 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
16/2016	1. Ausência de garantia 2. Recomendações diversas afetas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COSUP/PROPLAN 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
17/2016	NAO FORMALIZADO	
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
18/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e outras relacionadas à licitação 2. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COSUP 2. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
19/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e outras relacionadas à licitação 2. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COSUP 2. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
20/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e outras relacionadas à licitação 2. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COSUP 2. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
21/2016	1. Especificação de destinação do objeto contratado 2. Irregularidade da pesquisa de preço e outras relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 5. Retificação de cláusula contratual	1. UR 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
22/2016	1. Especificação de destinação do objeto contratado 2. Irregularidade da pesquisa de preço e outras relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 5. Retificação de cláusula contratual	1. UR 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
23/2016	1. Especificação de destinação do objeto contratado 2. Irregularidade da pesquisa de preço e outras relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 5. Retificação de cláusula contratual	1. UR 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP

		5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
24/2016	1. Especificação de destinação do objeto contratado 2. Irregularidade da pesquisa de preço e outras relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 5. Retificação de cláusula contratual	1. UR 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
25/2016	1. Retificação da dotação orçamentária 2. Recomendações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COESF 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
26/2016	1. Ausência de pesquisa de mercado 2. Declaração quanto a utilização dos modelos de edital e termo de referência da AGU	1. COSUP 2. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
27/2016	1. Ausência de pesquisa de mercado 2. Ausência de garantia 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. UR/COSUP 2. COSUP/PROPLAN 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
28/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e outras relacionadas à licitação 2. Inclusão de garantia 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COSUP 2. COSUP/CCON 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
29/2016	1. Juntada de planilha 2. Retificação de cláusula contratual 3. Irregularidade da pesquisa de preço e outras relacionadas à licitação 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. UR 2. CCON 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
30/2016	1. Juntada de planilha 2. Retificação de cláusula contratual 3. Irregularidade da pesquisa de preço e outras relacionadas à licitação 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. UR 2. CCON 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
31/2016	1. Inclusão de cláusula de garantia 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	2. COSUP/PROPLAN 2. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
32/2016	1. Adequação do edital 2. Juntada de manifestação do diretor da unidade 3. Nova remessa a UR para ajustes 4. Juntada de documento (portaria) 5. Justificativa para a contratação 6. Irregularidades afetas à licitação 7. Retificação do termo de referência	1. COSUP 2. UR 3. UR 4. COSUP 5. UR (doc. anexo) 6. COSUP 7. COSUP/UR
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
33/2016	1. Adequação do edital 2. Juntada de manifestação do diretor da unidade 3. Nova remessa a UR para ajustes 4. Juntada de documento (portaria) 5. Justificativa para a contratação	1. COSUP 2. UR 3. UR 4. COSUP

	6. Irregularidades afetas à licitação 7. Retificação do termo de referência	5. UR (doc. anexo) 6. COSUP 7. COSUP/UR
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
34/2016	1. Adequação do edital 2. Juntada de manifestação do diretor da unidade 3. Nova remessa a UR para ajustes 4. Juntada de documento (portaria) 5. Justificativa para a contratação 6. Irregularidades afetas à licitação 7. Retificação do termo de referência	1. COSUP 2. UR 3. UR 4. COSUP 5. UR (doc. anexo) 6. COSUP 7. COSUP/UR
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
35/2016	1. Atualização de documento (portaria) 2. Ordem de preferência 3. Recomendações relacionadas à licitação 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COSUP (doc. nos autos) 2. COSUP (justificativa nos autos) 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
36/2016	1. Retificações na minuta de contrato 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. CCON 2. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
37/2016	1. Recomendações diversas relacionadas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP (justificativas) 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
38/2016		
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
39/2016	1. Irregularidade da pesquisa de mercado 2. Inclusão na cláusula de garantia na minuta de contrato 3. Necessidade de certificar a utilização de modelos da AGU para confecção da minuta contratual 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. CCON 3. CCON 4. COSUP 5. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
40/2016	1. Inclusão de cláusula de garantia 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP/PROPLAN 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
41/2016	1. Irregularidade da pesquisa de mercado e questões afetas à licitação 2. Necessidade de certificar a utilização de modelos da AGU para confecção da minuta contratual 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. CCON 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
42/2016	1. Irregularidades relacionadas à licitação 2. Inclusão de garantia na minuta de contrato 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida	1. COSUP 2. CCON (já constante da minuta) 3. COSUP

	como requisito para habilitação na licitação	4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
43/2016	1. Irregularidades relacionadas à licitação 2. Inclusão de garantia na minuta de contrato 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. CCON (já constante da minuta) 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
44/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e outras questões relacionadas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Juntada de minuta de contrato 4. Juntada de comprovante de publicação da dispensa 5. Necessidade de certificar a utilização de modelos da AGU para confecção da minuta contratual]	1. COSUP 2. COSUP 3. CCON (doc. já anexo) 4. COSUP (doc. nos autos) 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
45/2016	1. Recomendações diversas relacionadas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
46/2016	1. Juntada de documento (portaria) 2. Juntada de atestado de exclusividade 3. Certificação da regularidade dos preços praticados 4. Alteração na minuta de contrato 5. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 6. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. UR 3. UR/COSUP 4. CCON 5. COSUP 6. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
47/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preços e outras questões relacionadas à licitação 2. Inclusão de cláusula de garantia na minuta do contrato 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. CCON 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
48/2016	1. Inclusão de cláusula de garantia na minuta do contrato 2. Questões afetas à licitação 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. CCON (já consta da minuta) 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
49/2016	1. Irregularidade da pesquisa de mercado e questões afetas à licitação 2. Inclusão de cláusula de garantia no edital e contrato 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COSUP 2. COSUP/CCON 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
50/2016	1. Necessidade de juntada de certidão exigida	1. COSUP

	como requisito para habilitação na licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	2. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
51/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço 2. Inclusão de garantia 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
52/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço 2. Inclusão de garantia 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
53/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço 2. Inclusão de garantia 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
54/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço 2. Inclusão de garantia 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
55/2016	1. Questões relacionadas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
56/2016	1. Questões relacionadas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
57/2016	1. Necessidade de juntada de documento (portaria) 2. Necessidade de publicação de extrato da inexigibilidade 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
58/2016	1. Numeração do pregão 2. Questões relativas a pesquisa de preço, edital e termo de referência 3. Questões afetas ao requisitante 4. Necessidade de certificar a utilização de modelo de contrato da AGU 5. Retificação da minuta de contrato 6. Inclusão de cláusula de garantia na minuta de contrato 7. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 8. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP (regular) 2. COSUP 3. UR 4. CCON 5. CCON (regular) 6. CCON 7. COSUP 8. COSUP

Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
59/2016	1. Questões relativas ao edital 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
60/2016	1. Questões relativas ao edital 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
61/2016	PROCESSO NÃO SUBMETIDO AO CRIVO DA PROCURADORIA - INCIDENTES NÃO VERIFICADOS	
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
62/2016	1. Juntada de documento (justificativa da necessidade e julgamento pelo menor preço) 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR/COSUP 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
63/2016	1. Questões diversas 2. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 3. Ajuste na ata de registro de preço 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP 3. COSUP (regular) 4. COSUP 5. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
64/2016	CONTRATO FORMALIZADO PELA PROINFRA	
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
65/2016	1. Juntada de portaria atualizada 2. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP (regular) 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
66/2016	CONTRATO FORMALIZADO PELA PROINFRA	
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
67/2016	CONTRATO FORMALIZADO PELA PROINFRA	
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
68/2016	1. Questões afetas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Publicação do extrato da dispensa	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
69/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 4. Adoção de providência divergente do procedimento adotado	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP 4. . COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
70/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP

	como requisito para habilitação na licitação 4. Juntada de documento atualizado (portaria)	4. COSUP (regular)
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
71/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 4. Juntada de documento atualizado (portaria)	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP (regular)
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
72/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Obediência à exclusividade para micro empresa 3. Inclusão de garantia 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP/UR 2. COSUP (justificou) 3. COSUP 4. COSUP 5. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
73/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
74/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
75/2016	1. Juntada de documento (portaria) 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
76/2016	NIVELAR	
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
77/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Inclusão de cláusula de garantia no contrato 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. CCON 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
78/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Inclusão de cláusula de garantia no contrato 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP 2. CCON 3. COSUP 4. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
79/2016	1. Necessidade de comprovação de regularidade	1. COSUP

	fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 2. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	2. CCON
Número/Ano do Contrato 80/2016	Incidente que interrompeu o fluxo regular 1. Juntada de documento (portaria) 2. Declaração de exclusividade 3. Certificação de que o preço é o de mercado 4. Alteração da minuta de contrato 5. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 6. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	Setor(es) envolvido(s) 1. COSUP 2. COSUP/UR (doc. anexo) 3. COSUP/UR 4. CCON 5. COSUP 6. COSUP
Número/Ano do Contrato 81/2016	Incidente que interrompeu o fluxo regular 1. Certificação de que o preço é o de mercado 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	Setor(es) envolvido(s) 1. COSUP/UR 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato 82/2016	Incidente que interrompeu o fluxo regular 1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	Setor(es) envolvido(s) 1. COSUP 2. CCON 3. COSUP
Número/Ano do Contrato 83/2016	Incidente que interrompeu o fluxo regular 1. Juntada de documento atualizado (portaria) 2. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 3. Inclusão de garantia 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação 6. Alteração na minuta de contrato	Setor(es) envolvido(s) 1. COSUP (doc. regular) 2. COSUP 3. COSUP 4. COSUP 5. COSUP 6. CCON
Número/Ano do Contrato 84/2016	Incidente que interrompeu o fluxo regular 1. Justificativas para contratação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	Setor(es) envolvido(s) 1. UR 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato 85/2016	Incidente que interrompeu o fluxo regular 1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Ajuste de especificação de objeto e quantidade 3. Alteração da minuta contratual em função dos ajustes do edital 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	Setor(es) envolvido(s) 1. COSUP/UR 2. COSUP 3. CCON 4. COSUP 5. COSUP
Número/Ano do Contrato 86/2016	Incidente que interrompeu o fluxo regular 1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Ajuste de especificação de objeto e quantidade 3. Alteração da minuta contratual em função dos ajustes do edital 4. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 5. Necessidade de juntada de certidão exigida	Setor(es) envolvido(s) 1. COSUP/UR 2. COSUP 3. CCON 4. COSUP

	como requisito para habilitação na licitação	5. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
87/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COSUP/UR 2. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
88/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP/UR 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
89/2016	1. Questões afetas à fase de licitação 2. Juntada de documento (portaria) 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação)	1. COSUP 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
90/2016	1. Irregularidade da pesquisa de preço e questões afetas à licitação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. COSUP/UR 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
91/2016	1. Necessidade de manifestação da unidade 2. Certificação de valores praticados 3. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar a utilização de modelo de minuta de contrato da AGU	1. UR 2. UR/COSUP 3. COSUP 4. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
92/2016	1. Apontamento relativo ao objeto do contrato 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP 3. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
93/2016	1. Apontamentos relativos à contratação 2. Necessidade de comprovação de regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 3. Necessidade de juntada de certidão exigida como requisito para habilitação na licitação	1. UR 2. COSUP 2. COSUP
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
94/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
95/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON

	minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
96/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
97/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
98/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
99/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
100/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
101/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON

Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
102/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
103/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
104/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
105/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
106/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
107/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual	1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
108/2016	1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento	1. COSUP

	<ul style="list-style-type: none"> 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual 	<ul style="list-style-type: none"> 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
109/2016	<ul style="list-style-type: none"> 1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual 	<ul style="list-style-type: none"> 1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON
Número/Ano do Contrato	Incidente que interrompeu o fluxo regular	Setor(es) envolvido(s)
110/2016	<ul style="list-style-type: none"> 1. Juntada Portaria de nomeação do Pró-reitor de Planejamento 2. Solicitações diversas relacionadas à licitação 3. Necessidade de comprovação de Regularidade fiscal e trabalhista (requisito para habilitação na licitação) 4. Necessidade de certificar nos autos que foi utilizado o modelo da AGU para formalizar a minuta de contrato 5. Alteração de cláusula contratual 	<ul style="list-style-type: none"> 1. COSUP 2. COSUP 3. COUSP 4. CCON 5. CCON

** Fonte: Elaborado pela pesquisadora em 2017 com base nos Registros institucionais (2016)

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - COORDENAÇÃO DE CONTRATOS

- 1- Há quanto tempo o(a) Sr(a) é servidor(a) da UFJF?
- 2- Há quanto tempo está lotado(a) na Coordenação de Contratos?
- 3- O número de servidores lotados no setor é suficiente para atender às demandas institucionais?
- 4- Qual o tipo de treinamento é oferecido ao servidor quando é lotado no setor?
- 5- Quais requisitos você considera necessários para que um servidor seja lotado na Coordenação? Os requisitos para ocupar os cargos, a seu ver, são compatíveis com as atividades que precisam ser desenvolvidas? Porquê?
- 6- A Coordenação tem alguma ingerência na lotação de servidores do setor?
- 7- Como são organizadas as atribuições da coordenação de contratos? A instituição dispõe de algum documento que oriente quanto as suas reais competências e atividades?
- 8- Existem modelos padronizados a serem seguidos para a formalização de contratos e termos aditivos?
- 9- Os processos seguem sempre um mesmo trâmite?
- 10- Quais os maiores problemas enfrentados pela coordenação relacionados a prazos externos que repercutem direta ou indiretamente nos processos de trabalho?
- 11- Como são feitas em regra as solicitações de formalização contratual e de termos aditivos? Elas seguem um padrão? Isso está formalizado pela instituição?
- 12- Quanto ao atendimento dos apontamentos da Procuradoria, como são dirigidas as providências para o atendimento daquelas que competem ao setor?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA - COSUP

- 1- Há quanto tempo o(a) Sr(a) é servidor(a) da UFJF?
- 2- Há quanto tempo o(a) Sr(a) está lotado(a) na Coordenação de Suprimentos?
- 3- Qual o tipo de treinamento é oferecido ao servidor quando é lotado no setor?
- 4- Quais requisitos você considera necessários para que um servidor seja lotado na Coordenação? Os requisitos para ocupar os cargos, a seu ver, são compatíveis com as atividades que precisam ser desenvolvidas? Porquê?
- 5- Como são organizadas as atribuições da coordenação? A instituição dispõe de algum documento que oriente quanto as suas reais competências e atividades?
- 6- Existem modelos padronizados seguidos na formalização de licitações?
- 7- Os processos seguem sempre um mesmo trâmite?
- 8- Quando o processo licitatório retorna à Coordenação, como é feita a análise da manifestação jurídica? Existe uma ou mais pessoas responsáveis, especificamente, para essa atividade?
- 9- Quanto ao atendimento dos apontamentos da Procuradoria, como são dirigidas as providências para o atendimento daquelas que competem ao setor?
- 10- O termo de referência recebido da unidade requisitante é transcrito na íntegra no anexo ao edital ou pode sofrer alterações?
- 11- No caso de alterações, como esse procedimento é registrado no processo?
- 12- Existe um documento padrão que aponta quais alterações foram efetivadas nos autos e por qual razão?
- 13- Como é feita a opção pelo procedimento licitatório adequado para cada processo. Qual a fundamentação? E no caso de dispensa e inexigibilidade?
- 14- Algum documento é anexado ao processo justificando expressamente, o tipo de licitação ou sua dispensa ou inexigibilidade?
- 15- A pesquisa de preços, na UFJF é realizada pela COSUP (CPL) ou pela unidade que requisita o serviço ou produto? Qual a ingerência da COSUP na pesquisa de mercado? E da unidade?

14- Existe uma definição de competência formalizada no âmbito da Universidade quanto a responsabilidade pela realização da pesquisa de preços?

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA – COESF

1- Há quanto tempo o(a) Sr(a) é servidor(a) da UFJF?

2- Há quanto tempo está lotado(a) na Coordenação de Execução e Suporte Financeiro?

3- Como são organizadas as atribuições da coordenação? A instituição dispõe de algum documento que oriente quanto as suas reais competências e atividades?

4- Como a coordenação orienta os demais setores sobre a necessidade de atendimento de normas legais para a efetivação dos pagamentos a serem realizados? Existem cláusulas padronizadas na instituição para viabilizar o pagamento de forma que atenda aos ditames legais?

5- Existe uma troca de informação formalizada com a CCON, para a inclusão de tais cláusulas nos termos contratuais?

6- Quais os mais recorrentes problemas enfrentados na coordenação, em razão de cláusulas ou lacunas nos contratos ou termos aditivos?

APÊNDICE F - ROTEIRO DE ENTREVISTA – PROCURADORIA

- 1- Há quanto tempo o(a) Dr.(a) é servidor(a) da Procuradoria Federal (AGU)?
- 2- Há quanto tempo está lotado(a) na Procuradoria Federal junto à UFJF?
- 3- Quais os mais recorrentes obstáculos observados pela Procuradoria para a regular formalização de contratos e termos aditivos?
- 4- A Procuradoria adota uma padronização na verificação dos requisitos para a formalização de contratos e termos aditivos? Existe um roteiro interno a ser seguido?
- 5- Existe uma troca de informação formalizada com a Coordenação de Contratos ou com demais setores envolvidos no processo para o atendimento a tais requisitos?
- 6- Como são solucionados os eventuais conflitos existentes entre os procuradores quanto às exigências/recomendações para a formalização de contratos e termos aditivos?

APÊNDICE G - ENTREVISTA - UNIDADES

- 1- Há quanto tempo o(a) Sr(a) é servidor(a) da UFJF?
- 2- Quais as atividades que o (a) Sr(a) desempenha nas UFJF?
- 3- Há quanto tempo está lotado(a) na Unidade?
- 4- A formalização de termos de referência na unidade segue algum modelo padrão?
- 5- Dentro da unidade quem é responsável pela formalização de termos de referencia?
- 6- Em regra, quais documentos a unidade anexa às suas solicitações de deflagração de processo licitatório para formalização de um contrato?
- 8- Você tem conhecimento dos prazos internos que regem os processos para formalização de contratos?
- 9- Como a unidade realiza o acompanhamento dos prazos contratuais? E com relação aos objetos contratados, como é feito o controle de material?
- 10 - Em algum momento a unidade ficou sem o produto ou serviço de que necessitava para atender suas necessidades em razão de demora na formalização do contrato?
- 11- Em caso positivo, se recorda de qual a providência precisou ser adotada?
- 12- Quais as maiores dificuldades a unidade percebe na formalização de contratos?
- 13- O gestor dos contratos recebe algum tipo de capacitação para desempenhar sua função?
- 14- Com relação ao trâmite de processos para formalização de contratos, você tem alguma sugestão que considera viável para ser adotada na UFJF?

ANEXO A - PLANILHA DE CONTRATOS - ANO 2015

Universidade Federal de Juiz de Fora
Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão – PROPLAG
Coordenadoria de Contratos – CCON
Atendimento solicitação Procuradoria - ano 2015

Especificação	Quant
Contratos firmados pela UFJF em 2015	88
Termo de Permissão Onerosa de Uso firmados pela UFJF em 2015	9
Contratos de anos anteriores vigentes até 31/12/2015	52
Total de contratos	149

Relação de Contratos
Vigentes - Período:
2010 a 2015

CONTRATOS 2010

Nº	Processo	Contratada	Objeto	Vigência Inicial	Vigente até	Valor Total R\$	Setor
84/2010	Pregão 148/2010	Adcon Administração e Conservação Ltda	Serviços de controle, operação e fiscalização de portarias para atender SUPSEG	01/12/2010	30/04/2016	R\$ 427.314,36	Sup. Segurança
						Total	1

CONTRATOS 2011

Nº	Processo	Contratada	Objeto	Vigência Inicial	Vigente até	Valor Total R\$	Setor
15/2011	Pregão 18/2011	Lab-Pro Ltda	Confecção de prótese de caráter continuado p/ Fac. Odontologia	17/05/2011	16/05/2016	R\$ 1.223.250,39	Fac. Odontologia
102/2011	CC 006/2010	Construtora Erle-g Ltda	Construção do prédio da Faculdade de Fisioterapia no CAS/UFJF	23/02/2012	12/03/2016	R\$ 3.359.998,88	PROINFRA
106/2011	Pregão 229/2011	Reprocópia Comércio Repres e Assist. Técnica Ltda	Serviços de manutenção corretiva e preventiva de copiadora da COPESE	16/11/2011	15/11/2016	R\$ 3.832,80	COPESE
117/2011	Pregão 166/2011	Pedretti Ribeiro Com e Assist. Técnica copiadoras Ltda-ME	Serviços de manutenção preventiva e corretiva de copiadoras no CEAd	23/11/2011	22/11/2016	R\$ 21.499,20	CEAd
						Total	4

CONTRATOS 2012

	Processo	Contratada	Objeto	Vigência Inicial	Vigente até	Valor Total R\$	Setor
52/2012	Pregão 50/2012	Ticket Serviços S/A	Serviços de gerenciamento de despesas com combustíveis e materiais p/ atender G. Transportes	01/09/2012	31/08/2016	1.181.621,70	Gerência de Transportes

55/2012	Pregão 74/2012	RM Telecomunicações Ltda	Serviços de manutenção de rede telefônica localizada nas dependências da UFJF.	01/09/2012	31/08/2016	52.435,20	PROINFRA
66/2012	Pregão 112/2012	CBMAP Monitoramento Ltda	Monitoramento 24 h de 4 centrais de alarme de segurança eletrônica no MAMM	01/10/2012	30/09/2016	8.455,56	MAMM/UFJF
69/2012	Pregão 136/2012	Realce CS Viagens e Transportes Ltda	Locação de veículos com motorista para atender ao campus Governador Valadares	01/10/2012	30/09/2016	323.213,00	GV - PROPLAN
176/2012	Pregão 238/2012	Schweitzer Engineering Laboratories, Comercial Ltda	Fornecimento de diversos equipamentos e materiais permanentes p a UFJF	20/12/2012	19/12/2017	145.997,65	UFJF
178/2012	Pregão 238/2012	Vivacity Engenharia Ltda	Fornecimento de diversos equipamentos (Relé de proteção) p a UFJF	23/11/2012	22/11/2017	27.550,00	UFJF
191/2012	CC 12/2012	M Trindade Construtora Ltda	Obras civis para implantação do Jardim Botânico da UFJF	02/01/2013	11/05/2016	13.862.678,40	PROINFRA
192/2012	CC 016/2012	Topus Construtora S/A	Construção do Teleférico/Trenó de Montanha no Jardim Botânico da UFJF	02/01/2013	15/07/2016	23.777.511,93	PROINFRA
193/2012	CC 007/2012	Zaquieu Arquitetura e Construção Ltda	Construção do Edifício Didático de Física-Planetário e Observatório Astronômico	02/01/2013	05/04/2016	11.324.000,95	PROOSI
196/2012	Pregão 294/2012	Gráfica e Editora Brasil Ltda	Prestação de serviços gráficos	06/12/2012	05/12/2016	38.692.823,58	PROPLAN
200/2012	Inexig 133/2012	EBSCO Brasil Ltda	Assinatura da base de dados E-BOOKS para o CDC/UFJF (licença de uso perpétuo)	uso perpétuo	uso perpétuo	52.404,76	CDC/UFJF
250/2012	Pregão 280/2012	Realce CS Viagens e Transportes Ltda	Locação de veículos com motorista para atender à PROPLAG da UFJF	23/11/2012	22/11/2016	242.699,90	PROPLAG
255/2012	Pregão 290/2012	7Lan Comércio e Serviços Ltda EPP	Modernização e Ampliação dos Sistemas de Vídeo Vigilância Eletrônica da UFJF	10/01/2013	09/01/2016	23.970.000,00	UFJF
316/2012	Pregão 236/2012	Datamed Ltda	Fornecimento de equipamentos para atender UFJF	22/11/2012	21/11/2017	112.709,00	UFJF
331/2012	Pregão 264/2012	Meca Indústria e Comércio de Móveis Ltda	Fornecimento de mobiliário em Geral p/ atender UFJF	29/11/2012	28/11/2017	27.388,90	UFJF
						Total	15

CONTRATOS 2013

	Processo	Contratada	Objeto	Vigência Inicial	Vigente até	Valor Total R\$	Setor
2/2013	Inexig 103/2012	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Serviços de postagens simples e registrados para atender UFJF	07/02/2013	06/02/2016	525.000,00	Proinfra
22/2013	Pregão 31/2013	Adcon Administração e Conservação Ltda	Serviços de condução de veículos para atender UFJF	01/06/2013	31/05/2016	2.397.987,96	G. Transportes
23/2013	Pregão 12/2013	Marco Túlio Lopes	Manutenção do campo de futebol	10/06/2013	09/06/2016	33.811,08	FAEFID

		Procópio	FAEFID				
30/2013	Pregão 30/2013	Edson de Souza - Diamantina Bistrô e Cozinha Industrial Eireli	Fornecimento de refeições para atender RU/GV	01/07/2013	30/06/2016	3.450.400,00	PROPLAN - RU
34/2013	Pregão 185/2013	Unimed Juiz de Fora Ltda	Serviços de assistência à saúde dos servidores e docentes UFJF	01/09/2013	31/08/2016	86.189.870,52	PRORH
35/2013	Pregão 131/2013	Damovo do Brasil S/A	Serviços de manutenção preventiva e corretiva central telefônica UFJF	10/09/2013	09/09/2016	169.295,76	Proinfra
48/2013	Pregão 175/2013	Royal e Sulliance Seguros	Serviços de seguro total para veículos	14/10/2013	13/10/2016	113.340,00	G. Transportes
82/2013	Pregão 195/2013	Printec Tecn. Imp. Ltda	Locação de máquinas de multifuncionais para a UFJF	01/12/2013	30/11/2016	20.737,32	PROPLAG
83/2013	Pregão 250/2013	Fernando de Oliveira Barreiros	Fornecimento de cimento à PROINFRA	12/11/2013	11/05/2016	27.576,00	PROINFRA
91/2013	Disp 103/2013	Modelo Empreendimentos Imobiliários	Locação de salas CGCO, Copese, Coord. Química	19/11/2013	18/11/2016	1.414.800,00	COPESE
94/2013	Inexig 124/2013	Fundação Arthur Bernardes	Termo de Coop FAPEMIG, FUNARBE e FUNDEP p acesso Sist Financiar	21/11/2013	25/11/2016	23.226,00	PROPESQ
95/2013	Pregão 249/2013	Lepidus Tecnologia Ltda-ME	Prestação de serviços criação, monit, acompanhamento, sistema SEER	19/11/2013	18/11/2016	22.446,41	PROPG
98/2013	Pregão 300/2013	Loc Print Soluções Imp.	Serviços gráficos de impressão p/ atender CEAD	01/12/2013	30/11/2016	200.196,58	CEAD
						Total	13

CONTRATOS 2014

	Processo	Contratada	Objeto	Vigência Inicial	Vigente até	Valor Total R\$	Setor
3/2014	CC 06/2013	Construtora Guia Ltda	Construção de novas unidades na FAEFID, FACOM e Central de Monitoramento	05/06/2014	30/06/2016	36.995.425,16	Proplan / Proinfra
4/2014	CC 08/2013	Construtora Guia Ltda	Construção de novo prédio Col. João XXIII	05/06/2014	30/05/2015	14.026.500,15	Proplan / Proinfra
5/2014	CC 05/2013	Construtora RV Ltda	Construção Fac. Direito, Administração, Transportes, etc.	20/05/2014	09/03/2016	37.212.012,39	Proplan / Proinfra
6/2014	CC 07/2013	Construtora RV Ltda	Construção do novo prédio da Reitoria	20/05/2014	08/05/2016	56.520.688,96	Proplan / Proinfra
8/2014	Inexig 04/2014	Espaço Tempo Ltda	Serviços de restauração Teatro Central/UFJF	08/08/2014	29/03/2016	944.438,29	Procult
9/2014	CC 2/2013	Nivelar Terraplenagem Ltda	Obra de ampliação do estacionamento da quarta plataforma do Campus	03/10/2014	09/02/2016	7.003.601,99	Proplan / Proinfra
11/2014	CC 09/2013	Construtora Remo Ltda	Implantação de iluminação led no Campus/UFJF	14/05/2014	17/04/2016	4.845.161,76	PROINFRA
12/2014	TP 03/2013	Zaquieu Arquitetura e Construção	Obras de reforma e ampliação do Laboratório de	14/05/2014	17/04/2016	929.077,29	PROINFRA

		Ltda	Zoologia da UFJF				
13/2014	PR 263/2013	Agrominas Comércio de Plantas Ltda - Adeilton Pascoaline Magalhães ME	Fornecimento de mudas	30/04/2014	26/06/2016		PROINFRA
14/2014	Pregão 13/2014	Gerance - Gerenciament o e Consultoria Ltda	Serviços técnicos especializados de apoio e assessoria fiscalização da obra de construção do Campus GV	21/05/2014	11/11/2016	999.849,96	Proplan
25/2014	Pregão 30/2014	Vera A. M. Campos - ME	Fornecimento de gás liquefeito petróleo P 13 kg	04/06/2014	03/06/2016	13.100,88	G. Estoques
53/2014	Pregão 164/2014	Fernando de Oliveira Barreiros	Fornecimento de areia artificial fina para atender PROINFRA	21/10/2014	20/04/2016	17.041,60	PROINFRA
54/2014	Pregão 87/2014	Templo Gráfica e Editora Ltda	Serviços de impressão de diplomas para atender CDARA	30/10/2014	29/10/2016	59.400,00	CDARA
58/2014		EBSERH - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares	(liberação apenas de nº de contrato)				
63/2014	Pregão 179/2014	Forte Juiz de Fora Vigilância e Seg. FEF Ltda ME	Serviço de segurança desarmada - Central.	01/12/2014	31/05/2016	139.073,76	PROCULT - CENTRAL
74/2014	Pregão 225/2014	White Martins Gases Ind. Ltda.	Gás comprimido, nitrogênio, etc.	18/12/2014	17/12/2016	70.688,86	ICB
80/2014	Pr. 210/2014	Trigoleve Indústria e Comércio Ltda.	Refeições Restaurante Universitário.	05/01/2015	04/01/2017	11.672.000,00	RU
81/2014	PR 182/2014	Geset Comércio, Assistência Técnica e Locações Máq. Duplicadores Ltda	Locação de máquinas de reprografia, impressão e scanner (multifuncionais) para atender Campus GV	01/02/2015	31/01/2016	15.586,92	Governador Valadares
90/2014	Inexig. 95/2014	ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas	Assinatura de base de dados ABNT Coleção p/ atender alunos, professores e funcionários da UFJF e GV	01/02/2015	31/01/2016	23.760,60	CDC
						Total	19

CONTRATOS 2015

	Processo	Contratada	Objeto	Vigência Inicial	Vigente até	Valor Total R\$	Setor
1/2015	Pregão 216/2014	Adcon Administração e Conservação Ltda	Prestação de serviços de administrativo, técnico e operacional para atender UFJF	24/01/2015	23/01/2016	R\$ 5.463.540,00	PROGEST
2/2015	Pregão 155/2014	ACI Comércio Ltda – EPP	Manutenção preventiva e corretiva de 04 máquinas autoclave marca SRCON p/ atender Fac. Odontologia	26/01/2015	25/01/2016	R\$ 15.444,00	Fac. Odontologia
3/2015	Pregão 218/2014	Planejar Terceirização	Serviços de limpeza, asseio e	24/01/2015	23/01/2016	R\$ 10.814.560,92	PROPOG

		e Serviços Eirelli	conservação p/ atender UFJF				
4/2015	Dispensa 34/2014	Fundação Percival Farquhar	Locação de imóvel e a locação de bens móveis em GV/UFJF	01/02/2015	31/01/2016	R\$ 1.800.000,00	GV
5/2015	Pregão 211/2014	Telemar Norte Leste S/A	Prestação de serviços de telefonia fixa, local e longa distância p/ atender UFJF	01/02/2015	31/01/2016	R\$ 420.219,72	PROINFRA
6/2015	Pregão 211/2014	Empresa Brasileira Telecomunicações S/A	Prestação de serviços de telefonia fixa, local e longa distância p/ atender UFJF	01/02/2015	31/01/2016	R\$ 1.500,00	PROINFRA
7/2015	Dispensa 01/2015	Plantão Serviços de Vigilância Ltda	Prestação de serviços de vigilância armada p/ atender à Diretoria de Segurança/UFJF	24/01/2015	30/04/2015	R\$ 1.508.707,93	Diretoria de Segurança
8/2015	Dispensa 02/2015	Adcon Administração e Conservação Ltda	Prestação de serviços de vigia para atender Diretoria de Segurança/UFJF	24/01/2015	30/04/2015	R\$ 708.642,23	Diretoria de Segurança
9/2015	Dispensa 148/2014	Fuji Foto Prestação de Serviços Ltda	Serviços de scaneamento e impressão de fotos digitais p/ atender UFJF	23/02/2015	22/02/2016	R\$ 4.026,00	DIRCOM
10/2015	Dispensa 03/2015	Conservo Serviços Gerais Ltda	Prestação de serviços de apoio técnico nas áreas de divulgação de ações culturais, conservações e restauro p/ atender PROCULT	24/01/2015	30/04/2015	R\$ 361.235,76	PROCULT
11/2015	Pregão 223/2014	Mendex Networks Telecomunicações Ltda	Serviços de rede fibra óptica (internet e telefonia) entre espaços de GV	01./05/2015	30/04/2016	R\$ 74.004,00	GV
12/2015	Pregão 18/2014	Corrêa e Koch Ltda	Fornecimento e instalação de abrigo e banco modular p/ ponto de ônibus UFJF	27/03/2015	26/03/2016	R\$ 1.736.549,92	Fac. Arquitetura
13/2015	Pregão 18/2014	Delta Ind. Com. Mobiliário Urbano Ltda	Fornecimento e instalação de abrigo e banco modular p/ ponto de ônibus UFJF	27/03/2015	26/03/2016	R\$ 364.979,12	Fac. Arquitetura
14/2015	Inexig. 10/2015	Cintia Castellani Alves Artes e Mudanças	Transporte rodoviário de obras de arte p/ MAM	01/04/2015	30/06/2015	R\$ 15.417,00	MAM
15/2015	Pregão 228/2014	Conservo Serviços Gerais Ltda	Serviços na área de apoio e divulgação de ações culturais p/ atender PROCULT	01/05/2015	30/04/2016	R\$ 1.535.202,00	PROCULT
16/2015	Pregão 124/2014	MM da Silva ME	Fornecimento e instalação de totens p/ Campus/UFJF	24/04/2015	23/04/2016	R\$ 544.999,58	Fac. Arquitetura
17/2015 NÃO FORMALIZADO	Pregão 01/2015	Transporte e Logística Zagnoli Ltda	Fornecimento de água mineral galão 20 litros p/ atender UFJF	04/05/2015	03/05/2016	R\$ 99.606,00	Proinfra
18/2015	Dispensa 16/2015	Adcon Administração e Conservação Ltda	Prestação de serviços de vigia para atender Diretoria de Segurança/UFJF	01/05/2015	31/07/2015	R\$ 657.503,10	Diretoria de Segurança
19/2015	Dispensa 17/2015	Plantão Serviços de Vigilância Ltda	Prestação de serviços de vigilância armada p/ atender à Diretoria de Segurança/UFJF	01/05/2015	31/07/2015	R\$ 1.514.219,94	Diretoria de Segurança
20/2015	Dispensa 08/2015	M Trindade Construtora	Obra de proteção de talude no Colégio	22/06/2015	01/11/2015	R\$ 25.888,43	PROOSSI

		Ltda	João XXIII/UFJF				
21/2015	PR 02/2015	Borges e Montessi Chaveiro e Relojoaria Ltda	Serviços de chaveiro para atender UFJF	01/07/2015	30/06/2016	R\$ 22.800,00	PROINFRA
22/2015	Pregão 07/2015	WKVE Assessoria em Serviços de Informática e Telecomunicações Ltda	Serviços de telefonia com ativação de linhas SIP para GV/UFJF	01/08/2015	31/07/2016	R\$ 66.249,96	GV
23/2015	Pregão 13/2015	Isolite Soluções em Projetos, Instalações e Manutenção Ltda – ME	Fornecimento e instalação de ar condicionado p/ atender Farmácia/UFJF	15/07/2015	14/07/2016	R\$ 181.666,59	PROINFRA
24/2015	Dispensa 14/2015	Adcon Administração e Conservação Ltda	Serviços de apoio administrativo p/ atender CEAD/UFJF	10/08/2015	09/02/2016	R\$ 1.162.092,48	CEAD
25/2015	Inexig. 29/2015	EBC - Empresa Brasil de Comunicação	Distribuição de publicidade legal e impressa e/ou eletrônica para atender UFJF	05/08/2015	05/08/2016	R\$ 700.000,00	DIRCOM
26/2015	Pregão 267/2014	Felipe Nery EPP	Locação de imóveis para atender Campus GV/UFJF	01/08/2015	31/07/2016	R\$ 109.428,12	GV
27/2015	Pregão 15/2015	NSA Alimentos Ltda	Fornecimento de gêneros alimentícios para atender Col. João XXIII/UFJF	03/08/2015	02/08/2016	R\$ 165.178,35	Col João XXIII
28/2015	PR 175/2014	Farbrindes Comércio e Serviços Ltda	Confecção de crachás personalizados p/ atender NGIME	04/08/2015	03/08/2016	R\$ 2.530,00	NGIME
29/2015	PR 20/2015	NSA Alimentos Ltda	Fornecimento de gêneros alimentícios para atender CBR/UFJF	11/08/2015	10/08/2016	R\$ 18.393,34	CBR
30/2015	PR 05/2015	Raul Sepulveda Eventos Sob Lona Ltda	Aluguel, montagem de tendas p/ atender PROCULT	11/08/2015	10/08/2016	R\$ 25.299,96	PROCULT
31/2015	PR 11/2015	MV Eventos Artísticos e Esportivos Eireli	Locação de containers para atender ICE/UFJF	11/08/2015	10/08/2016	R\$ 27.994,92	PROOSSI - ICE
32/2015	Dispensa 31/2015	NP Capacitação e Soluções Tecnológicas Ltda	Consulta do sistema de banco de preços, ferramenta de pesquisa e comparação de preços praticados pela Adm. Pública	17/08/2015	16/08/2016	R\$ 7.990,00	Cosup
33/2015	Inexig. 30/2015	Cesama - Companhia de Saneamento Municipal	Serviços para fornecimento de água e/ou coleta de esgoto sanitário p/ atender UFJF	01/08/2015	indeterminado	R\$ 720.000,00	PROINFRA
34/2015	Dispensa 38/2015	Plantão Serviços de Vigilância Ltda	Serviços de vigilância armada p/ atender UFJF	01/08/2015	31/01/2016	R\$ 2.767.060,68	Diretoria de Segurança
35/2015	Dispensa 37/2015	Adcon Administração e Conservação Eireli	Prestação de serviços de vigia para atender Diretoria de Segurança/UFJF	01/08/2015	31/10/2015	R\$ 497.961,48	Secretaria de Segurança
36/2015	Inexig. 18/2015	Quimtia S/A	Fornecimento de ração animal p/ atender CBR	26/08/2015	25/08/2016	R\$ 127.290,00	CBR
37/2015	PR 06/2015	P S Mendes ME	Prestação de serviços de sonorização para o Projeto Som de Domingo p/ atender	01/09/2015	31/08/2016	R\$ 23.400,00	PROCULT

			PROCULT				
38/2015	PR 09/2015	Elevadores Atlas Schindler S/A	Serviços de manutenção preventiva e corretiva c/ peças em elevadores UFJF	01/09/2015	31/08/2016	R\$ 179.566,68	PROINFRA
39/2015	PR 02/2015- Carona MPOG	Trips Passagens e Turismo Ltda	Serviços de agenciamento de viagens para atender UFJF	10/09/2015	09/09/2016	R\$ 838.196,25	Passagens
40/2015	PR 30/2015	Insight Consultoria Empresarial Ltda-ME	Serviço especializado de assistente social p/ atender Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	23/09/2015	22/12/2015	R\$ 219.484,00	PROAE
41/2015	Pregão 09/2015	Elevadores Orion Ltda	Serviços de manutenção preventiva e corretiva c/ peças em elevadores UFJF	01/10/2015	30/09/2016	R\$ 123.831,36	PROINFRA
42/2015 NÃO FORMALIZ ADO	PR 04/2015	Licipar Ltda - EPP	Fornecimento de baterias para atender PROINFRA	12/08/2015	11/08/2016	R\$ 3.700,00	PROINFRA
43/2015	PR 06/2015	P.S Mendes ME	Serviços de sonorização para atender ao projeto Som de Domingo	21/10/2015	20/10/2016	R\$ 23.400,00	PROCULT
44/2015	PR 32/2015	Engen Construções e Tecnologia Ltda	Serviço e fornecimento de materiais para aplicação de sistemas de isolamento acústico para ginásio Colégio João XXIII	19/10/2015	18/02/2016	R\$ 44.220,00	Col. João XXIII
45/2015	PR 17/2015	No Fire Extintores e Serviços Ltda EPP	Serviço de recarga, reposição de peças e manutenção de extintores p/ atender UFJF	01/11/2015	31/10/2016	R\$ 38.886,40	PROINFRA
46/2015	Dispensa 32/2015	Cemig Distribuição S.A	Fornecimento de energia elétrica, em tensão igual ou superior a 2.3 kV, pela CEMIG	19/10/2015	18/10/2016	R\$ 3.616.147,44	PROINFRA
47/2015	Dispensa 32/2015	Cemig Distribuição S.A	Fornecimento de energia elétrica em tensão de 13.8 kV	19/10/2015	18/10/2016	R\$ 281.462,88	PROINFRA
48/2015	Dispensa 32/2015	Cemig Distribuição S.A	Prestação e utilização do serviço público de energia elétrica entre a distribuidora e o consumidor	19/10/2015	18/10/2016	R\$ 245.547,24	PROINFRA
49/2015	Dispensa 75/2015	Adcon Administração e Conservação Eireli	Serviços de vigia p/ atender UFJF	01/11/2015	30/04/2016	R\$ 996.714,72	Diretoria de Segurança
50/2015	PR 14/2015	Cooperativa Regional de Produtores, Trabalhadores Rurais da Economia Familiar	Fornecimento de gêneos alimentícios para atender Col. João XXIII/UFJF	03/11/2015	02/11/2016	R\$ 22.693,21	Col. João XXIII
51/2015	Dispensa 56/2015	Confiança Prestações de Serviços Ltda MG	Serviços de dedetização, que serão prestados nas condições estabelecidas no Termo de Referência, anexo do Edital	11/11/2015	10/11/2016	R\$ 1.100,00	Fac. Farmácia
52/2015	IN 07/2015	Imprensa Nacional	Prestação de serviços de publicação no Diário Oficial da União, de	11/11/2015	10/11/2016	R\$ 830.000,00	PROPLAG

			atos oficiais e demais matérias de interesses UFJF				
53/2015	PR 45/2015	João Mary Leitão ME	Fornecimento de gás liquefeito de petróleo para atender Almoarifado Central da UFJF	20/11/2015	19/11/2016	R\$ 21.000,00	Almox. Central
54/2015	PR 45/2015	João Mary Leitão ME	Fornecimento de gás liquefeito de petróleo para atender Instituto de Ciências Biológicas da UFJF	20/11/2015	19/11/2016	R\$ 2.712,00	ICB
55/2015	PR 78/2015	Zurich Minas Brasil Seguros S.A	Contratação de seguro de acidentes pessoais para alunos a fim de atender à Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal de Juiz de Fora	01/12/2015	30/11/2016	R\$ 128.700,00	PROGRAD
56/2015	PR 52/2015	White Martins Gases Industriais Ltda	Fornecimento de gases - hélio, mistura gasosa, dióxido de carbono e argônio, para atender à Faculdade de Farmácia da UFJF	10/11/2015	09/11/2016	R\$ 37.929,24	Fac. Farmácia
57/2015	PR 52/2015	White Martins Gases Industriais Ltda	Fornecimento de gases - hélio, mistura gasosa, dióxido de carbono e argônio, para atender ao Departamento de Química do Instituto de Ciências Exatas da UFJF	10/11/2015	09/11/2016	R\$ 45.957,60	Fac. Química
58/2015	PR 254/2014	Distribuidora Curitiba de Papéis e Livros S.A	Fornecimento de material bibliográfico nacional e importado para atender o Centro de Difusão do Conhecimento da Universidade Federal de Juiz de Fora	01/12/2015	30/11/2016	R\$ 3.604.156,68	CDC
59/2015	PR 46/2015	Israel Villas Gonzaga-ME	Fornecimento de café torrado e moído para atender G. Estoques	16/11/2015	15/11/2016	R\$ 17.820,00	G. Estoques
60/2015	PR 46/2015	Lemos e Machado Distribuidora Eireli ME	Fornecimento de açúcar cristal para atender G. Estoques	01/12/2015	30/11/2016	R\$ 16.506,00	G. Estoques
61/2015	PR 65/2015	Getset Com. Assist. Técnica e Locações de Máquinas e Duplicadores Ltda	Serviços de manutenção preventiva e corretiva de copiadoras pertencentes à Comissão Permanente de Seleção (COPESE) da UFJF	01/12/2015	29/02/2016	R\$ 5.100,00	COPESE
62/2015	PR 65/2015	Copygraph Serviços Ltda	Serviços de manutenção preventiva e corretiva de copiadoras pertencentes ao Instituto de Ciências Exatas da UFJF	01/12/2015	30/11/2016	R\$ 16.738,68	ICE
63/2015	PR 63/2015	Piscina Fácil Ltda	Serviços de manutenção da piscina da Faculdade de Educação Física	01/12/2015	30/11/2016	R\$ 78.000,00	FAEFID

64/2015	IN 80/2015	Economática Software de Apoio de Investimento	Prestação de serviços de fornecimento de 50 (cinquenta) licenças acadêmicas do software para atender as demandas da Faculdade de Economia	01/12/2015	30/11/2016	R\$ 31.092,00	Fac. Economia
65/2015	PR 44/2015	Ultimax Eireli ME	Fornecimento de papel higiênico 300 m para atender à Gerência de Estoques da UFJF	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 30.474,00	G. Estoques
66/2015	PR 44/2015	NSA Alimentos Ltda	Fornecimento de papel higiênico 30 m para atender à Gerência de Estoques da UFJF	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 4.080,00	G. Estoques
67/2015	PR 44/2015	Miranda Indústria Comércio de Papéis Eireli	Fornecimento de toalhas de papel para atender à Gerência de Estoques da UFJF	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 16.530,00	G. Estoques
68/2015	PR 55/2015	Comercial Comag Ltda	Fornecimento de materiais elétricos para atender PROINFRA	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 7.500,00	PROINFRA
69/2015	PR 34/2015	Airton Gomes de Oliveira Sorocaba ME	Locação de veículo com motorista, para atender CEAD	04/01/2016	03/01/2017	R\$ 505.386,00	CEAD
70/2015	PR 55/2015	LH Gonçalves Componentes Eletrônicos	Fornecimento de materiais elétricos para atender PROINFRA	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 1.625,84	PROINFRA
71/2015	PR 55/2015	Universo Elétrico Ltda	Fornecimento de materiais elétricos para atender PROINFRA	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 6.444,00	PROINFRA
72/2015	PR 55/2015	Sigma Six Ltda	Fornecimento de materiais elétricos para atender PROINFRA	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 12.500,00	PROINFRA
73/2015	PR 55/2015	Leonardo de Oliveira Machado	Fornecimento de materiais elétricos para atender PROINFRA	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 31.080,00	PROINFRA
74/2015	PR 55/2015	AMP Ind. Com. Condutores Ltda	Fornecimento de materiais elétricos para atender PROINFRA	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 244.990,00	PROINFRA
75/2015	PR 55/2015	PHG Eletro Eltrônicos Ltda - EPP	Fornecimento de materiais elétricos para atender PROINFRA	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 8.499,90	PROINFRA
76/2015	PR 55/2015	ACF Silva Comércio de Materiais Eletrônicos ME	Fornecimento de materiais elétricos para atender PROINFRA	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 6.200,00	PROINFRA
77/2015	PR 55/2015	Arca Comércio em Geral Ltda	Fornecimento de materiais elétricos para atender PROINFRA	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 76.310,20	PROINFRA
78/2015	PR 55/2015	Jireh Comercial e Distribuidora Ltda	Fornecimento de materiais elétricos para atender PROINFRA	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 19.726,26	PROINFRA
79/2015	PR 55/2015	Horizonte Comércio de Abrasivos e Complemento s Ltda ME	Fornecimento de materiais elétricos para atender PROINFRA	24/11/2015	23/11/2016	R\$ 2.400,00	PROINFRA
80/2015	Dispensa 27/2015	Ricardo Antônio Arbex	Locação de imóvel situado à Avenida Presidente Itamar Franco n°s 988 e 990 – Centro – Juiz de Fora – MG, com	01/12/2015	30/11/2016	258.614,00	Fac. Direito

			área total de 808 m2				
81/2015	PR 26/2015	SM21 Engenharia e Construções Ltda	Serviços de engenharia para atender PROINFRA	11/01/2016	10/01/2017	R\$ 5.731.466,52	Proinfra
82/2015	PR 40/2015	Victory Business Hotel Ltda	Serviços de locação de salas de aula e auditório p/ atender Pró-Saúde	08/12/2015	07/12/2016	R\$ 141.000,00	Pró-Saúde Ed. Física
83/2015	Dispensa 85/2015	Atos Treinamento em Odontologia e Serviços Ltda	Contrato de sublocação de imóvel e locação de bens móveis para atender curso de Odontologia-GV	01/12/2015	30/11/2016	R\$ 252.414,48	GV
84/2015 NÃO FORMALIZ ADO	PR 61/2015	Leopoldina Turismo Ltda	Locação de ônibus para atender projetos FAEFID	14/12/2015	13/12/2016	R\$ 39.396,00	FAEFID
85/2015	Dispensa 87/2015	Associação Brasileira de Odontologia	Locação de espaço para que a contratante desenvolva atividades de ensino aos acadêmicos matriculados no Curso de Odontologia no Campus avança de Governador Valadares	01/12/2015	30/11/2016	R\$ 238.826,28	GV
86/2015	Pregão 28/2015	TL Publicidade e Assessoria Ltda - ME	Serviços para planejamento e elaboração de programa de comunicação - Projeto Análise da transmissibilidade entre contatos de hanseníase em GV	16/12/2015	15/04/2016	R\$ 28.000,00	GV
87/2015	Dispensa 98/2015	Pitágoras Sistema de Educação Superior Sociedade Ltda	Locação de bens móveis, necessários às demandas dos cursos da área de Ciências Sociais e as atividades dos setores administrativos do Campus GV	01/12/2015	30/11/2016	1.017.802,08	GV
88/2015	Dispensa 86/2015	Aladir Silva Neto Dornelas	Locação de imóvel para abrigar as instalações do Curso de Fisioterapia e do Núcleo de Práticas Jurídicas do curso de Direito no Campus GV	01/01/2016	31/12/2016	R\$ 153.600,00	GV
						Total	88

**Termos
de
Permissão
de Uso**

	Processo	Contratada	Objeto	Vigência Inicial	Vigente até	Valor Mensal Receita R\$	Setor
*	CC 02/2015	Cardápio Refeições Ltda ME	Permissão de uso de espaço físico: Cantina CCS e Fac. Economia	19/10/2015	18/10/2020	11.800,00	CCS e Fac. Economia

*	CC 03/2015	Cardápio Refeições Ltda ME	Permissão de uso de espaço físico: Cantina Fac. Direito	19/10/2015	18/10/2020	8.100,00	Fac. Direito
*	CC 11/2015	Box Juiz de Fora Com. Alimentos Ltda ME	Permissão de uso de espaço físico: Cantina ICH	19/10/2015	18/10/2020	2.101,00	ICH
*	CC 04/2015	Box Juiz de Fora Com. Alimentos Ltda ME	Permissão de uso de espaço físico: Cantina FACED	19/10/2015	18/10/2020	4.199,99	FACED
*	CC 07/2015	Box Juiz de Fora Com. Alimentos Ltda ME	Permissão de uso de espaço físico: Cantina ICB e Fac. Letras	19/10/2015	18/10/2020	8.099,98	ICB e Fac. Letras
*	CC 08/2015	Lanchonete Home Food Ltda	Permissão de uso de espaço físico: Cantina ICE	19/10/2015	18/10/2020	7.539,99	ICE
*	CC 05/2015	Lanchonete Home Food Ltda	Permissão de uso de espaço físico: Cantina FAEFID	19/10/2015	18/10/2020	1.861,00	FAEFID
*	CC 06/2015	Lanchonete Home Food Ltda	Permissão de uso de espaço físico: Cantina Fac. Engenharia e IAD	19/10/2015	18/10/2020	8.039,99	Fac. Engenharia e IAD
*	CC 09/2015	DDM Fest Buffet e Lanchonete Ltda ME	Permissão de uso de espaço físico: Cantina Fac. Medicina	19/10/2015	18/10/2020	2.101,00	Fac. Medicina
						Total	9

CONTRATOS 2016

	Processo	Contratada	Objeto	Vigência Inicial	Vigente até	Valor Total R\$	Setor
1/2016	Dispensa 109/2015	Partner Comercial Ltda	Aquisição do Sistema para Gestão de Editoras, Distribuidoras e Livrarias - VERSA p/ atender Editora/UFJF	01/02/2016	31/01/2017	R\$ 5.122,44	Editora
2	Pregão 23/2015	Wegh Assessoria e Logística Internacional Ltda	Serviços de despacho aduaneiro para desembaraço alfandegário	18/01/2016	17/01/2018	R\$ 250.000,00	COSUP
3	Disp 01/2016	Plantão Serviços de Vigilância Ltda	Serviços de vigilância armada p/ atender UFJF - Juiz de Fora	02/02/2016	01/08/2016	R\$ 3.137.018,88	Diretoria de Segurança
4	Disp 01/2016	Plantão Serviços de Vigilância Ltda	Serviços de vigilância armada p/ atender UFJF - Ewbanck da Câmara	02/02/2016	01/08/2016	R\$ 208.420,08	Diretoria de Segurança
5	Disp 01/2016	Plantão Serviços de Vigilância Ltda	Serviços de vigilância armada p/ atender UFJF - Governador Valadares	02/02/2016	01/08/2016	R\$ 277.582,80	Diretoria de Segurança

6	PR 61/2015	Leopoldina Turismo Ltda	Locação de ônibus com motorista p/ atender Fac. de Educação Física	22/02/2016	21/02/2017	R\$ 39.396,00	FAEFID
7	PR 01/2016	WMN Com. Dist. Produtos Alimentícios Eireli	Fornecimento de café p/ atender G. Estoques	21/03/2016	20/03/2017	R\$ 40.500,00	G. Estoques
8	Carona 01/2016	Priori Serviços e Soluções, Contabilidade Eireli	Avaliação social da comprovação de renda dos candidatos aprovados pelo SISU e PISM p/ atender Coordenação de Assistência Estudantil/UFJF	31/03/2016	30/06/2016	R\$ 33.047,00	Assistência Estudantil
9	Dispensa 12/2016	Adcon Administração e Conservação Eireli	Prestação de serviços de vigia para atender Diretoria de Segurança/UFJF	01/05/2016	31/08/2016	R\$ 696.234,56	Diretoria de Segurança
10	PR 03/2006	Jair Carimbo e Artigo de Papelaria Ltda	Fornecimento de carimbo p/ atender COSUP/UFJF	10/05/2016	09/05/2017	R\$ 21.186,50	COSUP
11	PR 09/2016	Prótese Dental Brasil Ltda	Serviços de confecção de prótese dentária p/ atender Fac. Odontologia GV	11/05/2016	10/05/2017	R\$ 802.817,46	GV - Fac. Odontologia
12	PR 31/2016	A Carbonaro Água Mineral ME	Fornecimento de água mineral para atender PROINFRA/UFJF	08/06/2016	07/06/2017	R\$ 72.000,00	PROINFRA
13	PR 22/2016	Prover Alimentos Ltda	Fornecimento de banana para atender CBR/UFJF	14/06/2016	13/06/2017	R\$ 13.248,00	CBR
14	PR 15/2016	Mape Ind. e Com. Ltda	Fornecimento de detergente líquido p/ atender G. Estoques	16/06/2016	15/06/2017	R\$ 1.464,00	G. Estoques
15	PR 15/2016	Miranda Ind. Com. Papéis Eireli	Fornecimento de toalha de papel p/ atender G. Estoques	16/06/2016	15/06/2017	R\$ 33.660,00	G. Estoques
16	PR 15/2016	100% Embalagens Distribuidora de Além Paraíba Ltda	Fornecimento de água sanitária p/ atender G. Estoques	16/06/2016	15/06/2017	R\$ 1.411,20	G. Estoques
17		(Reservado p/ Nutrição)					
18	PR 23/2016	Fernando de Oliveira Barreiros ME	Fornecimento de areia e brita p/ atender PROINFRA/UFJF	15/06/2016	14/06/2017	R\$ 11.259,00	PROINFRA

19	PR 23/2016	Patticie Reis Materiais de Construção Ltda	Fornecimento de cimento para atender PROINFRA/UFJF	15/06/2016	14/06/2017	R\$ 27.288,00	PROINFRA
20	PR 20/2016	Borges e Montessi Chaveiro e Relojoaria Ltda	Serviços de chaveiro para atender PROINFRA/UFJF	20/06/2016	19/06/2017	R\$ 34.425,00	PROINFRA
21	PR 24/2016	Fernando de Oliveira Barreiros	Fornecimento de materiais de construção para conserto e manutenção de bens imóveis	04/07/2016	03/07/2017	R\$ 12.432,83	PROINFRA
22	PR 24/2016	Fergavi Comercial Ltda	Fornecimento de materiais de construção para conserto e manutenção de bens imóveis	04/07/2016	03/07/2017	R\$ 3.940,40	PROINFRA
23	PR 24/2016	Mercearia Indianópolis Ltda	Fornecimento de materiais de construção para conserto e manutenção de bens imóveis	04/07/2016	03/07/2017	R\$ 6.945,40	PROINFRA
24	PR 24/2016	Fermacil Ferragista Mancini Ltda	Fornecimento de materiais de construção para conserto e manutenção de bens imóveis	04/07/2016	03/07/2017	R\$ 5.086,80	PROINFRA
25	PR 21/2016	Adcon Administração e Conservação Eirelli	Serviços de portaria para atender Diretoria de Segurança	01/09/2016	31/08/2017	R\$ 2.658.611,52	Diretoria de Segurança
26	Inexig 73/2016	Hospital e Maternidade Terezinha de Jesus - HMTJ	Utilização de instalações do HMTJ p/ atender alunos Fac. Medicina/UFJF	05/10/2016	04/04/2017	R\$ 900.000,00	Fac. Medicina
27	PR 05/2016	ACI Comércio Eirelli	Serviços de manutenção preventiva e corretiva em autoclaves Fac. Odontologia/UFJF	01/08/2016	31/07/2017	R\$ 60.230,00	Fac. Odontologia
28	PR 33/2016	Daniel Prótese Odontológica Ltda	Serviços de confeção de prótese dentária p/ atender Fac. Odontologia JF	01/08/2016	31/07/2017	R\$ 1.229.622,14	Fac. Odontologia
29	PR 13/2016	Papelaria e Bazar Polgrymas Ltda	Fornecimento de papel almaço p/ atender G. Estoques	19/07/2016	18/07/2017	R\$ 6.900,00	G. Estoques
30	PR 13/2016	DM Papéis	Fornecimento de papel A4 p/ atender	19/07/2016	18/07/2017	R\$	G. Estoques

		Ltda EPP	G. Estoques/UFJF			65.300,00	
31	PR 32/2016	Prover Alimentos Ltda	Fornecimento de gêneros alimentícios para atender Col. João XXIII/UFJF	22/07/2016	21/07/2017	R\$ 96.602,00	Col. João XXIII
32	PR 48/2015	Plantão Serviços de Vigilância Ltda	Serviços de vigilância armada p/ atender UFJF - Juiz de Fora	02/08/2016	01/08/2017	R\$ 7.349.999,88	Diretoria de Segurança
33	PR 48/2015	Plantão Serviços de Vigilância Ltda	Serviços de vigilância armada p/ atender UFJF - Ewbanck da Câmara	02/08/2016	01/08/2017	R\$ 327.467,76	Diretoria de Segurança
34	PR 48/2015	Plantão Serviços de Vigilância Ltda	Serviços de vigilância armada p/ atender UFJF - Governador Valadares	02/08/2016	01/08/2017	R\$ 651.959,76	Diretoria de Segurança
35	Dispensa 21/2016	Controlprag Ambiental Ltda	Serviços de desomsetização, desratização p/ atender Pró-Música	01/08/2016	31/07/2017	R\$ 699,99	Pró-Música
36	Pregão 40/2016	Inet Telecom e Informática Ltda	Serviços de interligação de redes ethernet via fibra ótica p/ atender Campus GV	19/08/2016	18/08/2017	R\$ 59.400,00	GV - Adm
37	PR 27/2016	Cooperativa Regional de Produtores, Trabalhadores Rurais da Economia Familiar - COOPERFAR	Fornecimento de gêneros alimentícios para atender Col. João XXIII/UFJF	16/08/2016	15/08/2017	R\$ 79.915,78	Col. João XXIII
38	Dispensa 29/2016	Fundação Percival Farquhar - Univale	Locação de imóvel situado à R. Israel Pinheiro, 2000 - GV para atender cursos do Instituto Ciências da Vida	01/09/2016	31/08/2017	R\$ 3.108.694,44	GV - Adm
39	PR 56/2016	Telealpha Comercial Ltda	Serviços de manutenção preventiva e corretiva de todo o sistema telefônico da UFJF	10/09/2016	09/09/2017	R\$ 144.000,00	PROINFRA
40	PR 65/2016	Ibersil Comercial Ltda	Fornecimento de papel A4 p/ atender G. Estoques/UFJF	01/09/2016	31/08/2017	R\$ 35.490,00	G. Estoques
41	PR 45/2016	Fernando de Oliveira Barreiros	Fornecimento de areia p/ atender PROINFRA/UFJF	25/08/2016	24/08/2017	R\$ 6.630,00	PROINFRA
42	PR 46/2016	White Martins Gases Ind. Ltda	Fornecimento de gases p/ atender ICB	18/12/2016	17/12/2017	R\$ 6.947,19	ICB

43	PR 46/2016	Carlos Aparecido Pereira da Silva EPP	Fornecimento de gases p/ atender ICB	18/12/2016	17/12/2017	R\$ 5.414,91	ICB
44	Dispensa 54/2016	Policard Systems e Serviços S/A	Fornecimento de vale alimentação p/ atender Fac. Nutrição JF e GV	20/09/2016	19/07/2017	R\$ 8.000,00	ICB
45	Inexig 50/2016	NP Capacitação e Soluções Tecnológicas Ltda	Sistema de banco de preços p/ atender Cosup	01/10/2016	30/09/2017	R\$ 7.990,00	Cosup
46	Inexig 100/2016	Pearson Education do Brasil S.A	Assinatura da base de dados Biblioteca Virtual Pearson p/ atender CDC UFJF e GV	14/02/2017	13/02/2018	R\$ 164.000,00	CDC
47	PR 69/2016	João Mary Leitão	Fornecimento de gás liquefeito petróleo P13 p/ atender G. Estoques	20/11/2016	19/11/2017	R\$ 11.647,50	G. Estoques
48	PR 50/2016	Geset Com. Assist. Técnica e Locações de Máquinas Duplicadores Ltda	Locação de 09 máquinas de reprografia p/ atender GV	01/11/2016	31/10/2017	R\$ 44.299,92	GV - Adm
49	PR 73/2016	Edudata Informática S/S Ltda	Confecção de material de aplicação de prova p/ Fac. Medicina	21/09/2016	20/01/2017	R\$ 11.080,00	Fac. Medicina
50	TP 01/2016	Ribeiro Alvim Engenharia Ltda	Contenção do talude Bloco E Radiologia HU	03/11/2016	14/08/2017	R\$ 281.892,29	Proinfra
51	PR 62/2016	Intercult Gestão e Produção em Projetos Culturais Ltda	Serviços de organização e produção de eventos Tocantis p/ atender CAED	04/10/2016	31/10/2016	R\$ 18.295,00	CAED
52	PR 62/2016	Fórum Organização de Eventos Eireli	Serviços de organização e produção de eventos Minas Gerais p/ atender CAED	04/10/2016	31/10/2016	R\$ 76.180,00	CAED
53	PR 62/2016	Crisna Carolina da Silva Santos	Serviços de organização e produção de eventos Ceará p/ atender CAED	13/10/2016	31/10/2016	R\$ 67.000,00	CAED
54	PR 62/2016	Exo Company Participações Ltda	Serviços de organização e produção de eventos Paraíba p/ atender CAED	04/10/2016	31/10/2016	R\$ 30.850,00	CAED

55	PR 95/2016	Agência Aerotur Ltda	Agenciamento de viagens aéreas p/ atender UFJF	11/10/2016	10/10/2017	R\$ 798.770,50	Setor de Passagens
56	PR 95/2016	Tita Eventos Eirelli EPP	Agenciamento de viagens rodoviárias p/ atender UFJF	11/10/2016	10/10/2017	R\$ 196.077,00	Setor de Passagens
57	Inexig 30/2016	SAAE - GV - Serviço Autônomo de água e esgoto GV	Serviços de abastecimento de água e coleta de esgoto p/ GV	10/10/2016	indeterminado	R\$ 47.761,20	GV - Adm
58	PR 64/2016	Com. Prod. Di Primeira Eireli	Fornecimento de café p/ atender G. Estoques	14/10/2016	13/10/2017	R\$ 69.960,00	G. Estoques
59	PR 116/2016	Fernando de Oliveira Barreiros	Fornecimento de material de construção p/ atender PROINFRA	24/10/2016	23/10/2017	R\$ 35.038,40	Proinfra
60	PR 116/2016	Patticie Reis Materiais de Construção Ltda	Fornecimento de material de construção p/ atender PROINFRA	24/10/2016	23/10/2017	R\$ 6.560,00	Proinfra
61	Carona 08/2016	Ticket Soluções HDFGT S/A	Gerenciamento e administração de despesas de manutenção frota UFJF p/ atender G. Transportes	24/10/2016	23/10/2017	R\$ 1.433.050,60	PROINFRA
62	PR 132/2016	Isy Almeida de Paula Produções e Eventos Me	Serviços de organização e produção de eventos Recife p/ atender CAED	07/11/2016	06/05/2017	R\$ 44.300,00	CAED
63	PR 94/2016	Serralheria Vasconcelos Ltda	Confecção, pintura e instalação de grades p/ atender PROINFRA	08/11/2016	07/11/2017	R\$ 484.874,00	Proinfra
64	TP 02/2016	Construbanc Ltda EPP	Obras de reformas e adequações em diversas áreas do Campus UFJF	23/11/2016	19/08/2017	R\$ 155.853,27	Proinfra
65	PR 164/2016	Quality Max Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza Eireli	Aquisição de papel higiênico p/ atender G. Estoques	21/12/2016	20/12/2017	R\$ 54.984,00	G. Estoques
66	CC 05/2016	Construbanc Ltda EPP	Obras de reforma de laboratórios no ICB	23/11/2016	03/09/2017	R\$ 1.016.630,54	Proinfra
67	Convite 01/2016	Marinari Construtora Ltda ME	Serviços de demolição completa, limpeza e capina de imóvel situado Governador Valadares	aguardando OS		R\$ 54.112,96	Proinfra
68	Dispensa	Prover	Fornecimento de gêneros alimentícios	17/11/2016	16/11/2017	R\$ 972,28	CBR

	56/2016	Alimentos Ltda	para atender CBR				
69	PR 138/2016	White Martins Gases Industriais Ltda	Fornecimento de gases p/ atender ICB	22/11/2016	21/11/2017	R\$ 130.633,10	ICB
70	PR 146/2016	Roberto Giannichi Filho	Fornecimento de flocos de pinus p/ atender CBR	22/11/2016	21/11/2017	R\$ 36.000,00	CBR
71	PR 146/2016	JR Maravalha Com de Serragens Ltda	Fornecimento de cavaco de madeira p/ atender CBR	22/11/2016	21/11/2017	R\$ 16.896,00	CBR
72	PR 131/2016	White Martins Gases Industriais Ltda	Fornecimento de gases p/ atender Departamento de Química - ICE	22/11/2016	21/11/2017	R\$ 7.727,20	Deto. Química - ICE
73	PR 107/2016	Elevadores Orion Ltda	Manutenção preventiva e corretiva de elevadores instalados na UFJF	18/11/2016	17/11/2017	R\$ 98.499,96	Proinfra
74	PR 107/2016	Mantiqueira Elevadores Ltda	Manutenção preventiva e corretiva de elevadores instalados na UFJF	18/11/2016	17/11/2017	R\$ 21.422,88	Proinfra
75	Inexig 82/2016	Quimtia S.A	Fornecimento de ração para primatas e camundongos p/ atender CBR	17/11/2016	16/11/2017	R\$ 155.586,00	CBR
76	Dispensa 153/2016	Nivelar Ltda	Obra emergencial de contenção de talude do ICE / Fac. Engenharia	30/11/2016	10/09/2017	R\$ 1.113.991,36	Proinfra
77	PR 83/2016	Ultipaper Indústria e Comércio Eireli	Fornecimento de toalha de papel p/ atender G. Estoques	26/10/2016	25/10/2017	R\$ 24.840,00	G. Estoques
78	PR 83/2016	Jerbra Comercial Ltda	Fornecimento de álcool etílico p/ atender G. Estoques	26/10/2016	25/10/2017	R\$ 8.640,00	G. Estoques
79	PR 49/2016	Liderança Limpeza e Conservação Ltda	Serviços de condução de veículos para atender GV/UFJF	13/12/2016	12/12/2017	R\$ 290.303,88	GV - Adm
80	Inexig 99/2016	Editora Revista dos Tribunais	Assinatura de base de dados p/ atender CDC	01/12/2016	30/11/2017	59.000,00	CDC
81	Inexig 94/2016	Target Engenharia e Consultoria Ltda	Assinatura de base de dados Target p/ atender CDC	17/11/2016	16/11/2017	R\$ 23.000,00	CDC
82	PR 141/2016	Drive A Informática Ltda	Serviços de extensão de garantia fabricante e suporte técnico DATACENTER	01/12/2016	30/11/2017	R\$ 135.699,96	CGCO

			UFJF p/ atender CGCO				
83	PR 148/2016	Drive A Informática Ltda	Serviços de solução de armazenamento e backup ambiente DATACENTER UFJF p/ atender CGCO	01/12/2016	30/11/2019	R\$ 475.300,00	CGCO
84	PR 63/2016	Vila Brasil Turismo Ltda	Serviços de organização de eventos e serviços correlatos p/ UFJF	25/11/2016	24/11/2017	R\$ 2.100.000,00	Imagem Institucional
85	PR 72/2016	Geset Com. Assist. Técnica e Locações de Máquinas Duplicadores Ltda	Serviços de manutenção preventiva e corretiva impressoras Col João XXIII	02/01/2017	01/01/2018	R\$ 24.128,40	Col. João XXIII
86	PR 72/2016	Geset Com. Assist. Técnica e Locações de Máquinas Duplicadores Ltda	Serviços de manutenção preventiva e corretiva impressora Fac. Medicina/ UFJF	02/01/2017	01/01/2018	R\$ 11.780,88	Fac. Medicina
87	Dispensa 105/2016	Confiança Prestação de Serviços Ltda	Serviços de dedetização p/ atender Fac. Farmácia / UFJF	02/01/2017	01/01/2018	1.100,00	Fac. Farmácia
88	PR 75/2016	Serquip Tratamento de Resíduos MG Ltda	Serviços de recolhimento, incineração e destinação final dos resíduos químicos e dos resíduos dos serviços de saúde	16/12/2016	15/12/2017	R\$ 277.656,00	PROINFRA - Sustentabilidade
89	Inexig 93/2016	Dot Lib Representação Editorial Ltda	Assinatura de base de dados JSTOR p/ atender CDC	01/01/2017	31/12/2017	R\$ 23.837,29	CDC
90		CANCELADO					
91	Inexig 66/2016	V3 Services Inf e Cons Ltda	Assinatura de base de dados VLEX GLOBAL, ACADEMIC p/ atender CDC	01/11/2016	31/10/2017	R\$ 52.000,00	CDC
92	Inexig 80/2016	Minha Biblioteca Ltda	Assinatura de base de dados p/ atender CDC	01/01/2017	31/12/2019	R\$ 210.000,00	CDC
93	Inexig 108/2016	Associação Paranaense de Cultura - APC	Licenciamento de uso de software PERGAMUM p/ atender CDC/UFJF	26/12/2016	25/12/2017	R\$ 71.070,00	CDC
94	PR 176/2016	Diego Correia do Prado Silva Construções ME	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 72.320,00	Patrimônio

95	PR 176/2016	Kamar Kayal Comércio e Serviços EPP	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 128.056,00	Patrimônio
96	PR 176/2016	Cineflex Indústria de Produtos Visuais Eireli - EPP	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 36.637,00	Patrimônio
97	PR 176/2016	Gold Comércio de Equipamentos Ltda - EPP	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 6.455,68	Patrimônio
98	PR 176/2016	Projetelas Indústria e Comércio Ltda - EPP	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 6.400,00	Patrimônio
99	PR 176/2016	Servaris Comércio e Serviços Eirelli	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 89.067,00	Patrimônio
100	PR 176/2016	Kamar Kayal Comércio e Serviços EPP	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	25/11/2016	24/11/2017	R\$ 1.140,00	Patrimônio
101	PR 176/2016	Infomello Inf. Ltda	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 895.076,00	Patrimônio
102	PR 176/2016	Arquimedes Automação e Informática Ltda	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 371.000,00	Patrimônio
103	PR 176/2016	Arenna Informática Ltda	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 146.323,75	Patrimônio
104	PR 176/2016	Gomes e Garcia Informática Ltda - ME	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 132.595,80	Patrimônio
105	PR 176/2016	Creative Informática Ltda - EPP	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 324.700,00	Patrimônio
106	PR 176/2016	Inforshop Suprimentos Ltda	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 84.074,05	Patrimônio
107	PR 176/2016	Mil Print Informática Eirelli	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 21.179,99	Patrimônio
108	PR 176/2016	Microsens Ltda	Aquisição de equipamentos de informática p/	23/01/2017	22/01/2018	R\$ 96.280,00	Patrimônio

			atender a UFJF				
109	PR 176/2016	S & K Informática Ltda - ME	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 26.249,50	Patrimônio
110	PR 176/2016	VixBot Soluções em Informática Ltda	Aquisição de equipamentos de informática p/ atender UFJF	23/11/2016	22/11/2017	R\$ 333.065,00	Patrimônio