

Walquiria Martins

**A GESTÃO DE COMPRAS DO INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA  
CATARINA (IFSC): UMA RELAÇÃO COM A EXPANSÃO DA  
REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E  
TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração  
Universitária da Universidade Federal  
de Santa Catarina como requisito para  
a obtenção do título de Mestre em  
Administração Universitária.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Carla Cristina  
Dutra Búrigo, Dr.<sup>a</sup>

Florianópolis  
2015

M379g Martins, Walquiria

A gestão de compras do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC): uma relação com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica / Walquiria Martins; orientadora, Carla Cristina Dutra Búrigo. - Florianópolis, SC, 2015. 173 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Gestão universitária. 2. Expansão. 3. IFSC. I. Búrigo, Carla Cristina Dutra. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

CDU 35

Walquiria Martins

**A GESTÃO DE COMPRAS DO INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA  
CATARINA (IFSC): UMA RELAÇÃO COM A EXPANSÃO DA  
REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E  
TECNOLÓGICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Florianópolis, 27 de julho de 2015.

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

---

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

---

Prof.<sup>a</sup> Consuelo Aparecida Sielski Santos, Dr.<sup>a</sup>  
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Brasil

---

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil



*A minha mãe, Maria (in memoriam),  
pela oportunidade de ter reencarnado  
como sua filha e pelo exemplo de  
pessoa que foi.*

*Aos meus filhos, Ithallo e Caio  
Vinícius, por terem me escolhido como  
mãe, enriquecendo a minha existência  
e colaborando com o meu  
aprendizado. Serei eternamente grata.*



## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me proporcionado a vida, perseverança e inspiração para vencer essa etapa.

À minha família consanguínea e de coração e aos amigos, pela compreensão nos momentos de ausência. Obrigada pela convivência e por fazerem parte da minha vida. A presença de vocês, mesmo que seja em pensamento, são estímulos fortalecedores para continuar caminhando na busca no meu aprendizado, sinto-me abençoada por poder contar com o amor e apoio de todos.

À amiga e Prof<sup>a</sup> Dra Nadi Helena Presser, pelo incentivo, presteza e auxílio na orientação do projeto para participar da seleção deste Mestrado, que ora se concretiza por meio da sua contribuição.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Carla Cristina Dutra Búrgio, por não ter permitido que eu desistisse do Programa de Mestrado, pelo exemplo de pessoa e profissional, pela sua paciência e sabedoria, em que conseguiu fazer eu desvelar um novo olhar para a gestão pública e construir esta Dissertação partindo da realidade concreta.

Ao IFSC por oportunizar o meu desenvolvimento profissional, pela confiança depositada nos cargos que assumi e pela liberação do meu afastamento para esta Pós-Graduação.

Aos amigos e colegas do IFSC, que estiveram presentes e participantes na construção da gestão de compras, enquanto fui gestora dessa área, agradeço o apoio, comprometimento e confiança. Sintam-se nomeados e lembrados por meio dos nossos amados amigos Tiago José Moroski, Júlio César Costa e Norma Aparecida F. Fernandes (*in memoriam*).

Aos gestores do IFSC, sujeitos da pesquisa, que prontamente aceitaram conceder às entrevistas e me receberam com carinho. As suas contribuições enriqueceram e foram fundamentais para a realização desta Pesquisa.

Aos membros da Banca Examinadora, pela presteza de avaliar e colaborar para a melhoria deste Estudo.

Aos queridos parceiros de orientação do Mestrado, pelo apoio e compartilhamento de experiências e conhecimentos.

Aos companheiros do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, pelos momentos vivenciados de aprendizado e lazer, que tornaram essa caminhada prazerosa.

A todos os profissionais do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, pelo apoio e compromisso com o Programa e com os alunos.

A todas aquelas pessoas que me auxiliaram nas etapas desta jornada, que não citarei porque são muitas, mas que estão guardadas no meu coração com muito carinho e gratidão.



*Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo,  
qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.*

*(Chico Xavier).*



## RESUMO

O objetivo desta Dissertação é compreender o processo de expansão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), e qual o seu impacto na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área. Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso de natureza qualitativa, conjugada à pesquisa bibliográfica e documental, tendo como fonte de informação dos dados primários a entrevista semiestruturada, com a interpretação pelo método de análise de conteúdo. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores que possuem envolvimento direto com a gestão de compras, onde respondem administrativamente e juridicamente pelos atos praticados nesta área, com a vivência Institucional da expansão, no período compreendido entre 2005 a 2014, e pela acessibilidade à esses sujeitos. Na percepção dos entrevistados, a influência da expansão na gestão de compras gerou o aumento significativo da demanda das atividades, resultando na alteração do fluxo dos processos e das políticas de gestão das compras. A concepção de gestão pública, dos entrevistados, perpassa pela execução das políticas públicas, para atender aos apelos da sociedade, fundamentando às decisões nos preceitos legais. Reportando à gestão do IFSC, eles identificam o cumprimento da legislação e das orientações da gestão pública, havendo o comprometimento dos servidores, com o reconhecimento de que sua área de atuação, na gestão de compras, é engessada pela legislação e normatizações do Governo Federal, tendo em vista que as leis estabelecidas são homogeneizadoras, burocratizantes, controladoras e centralizadoras, não atendendo às especificidades da Instituição. No entendimento dos entrevistados, a política pública de expansão interfere diretamente nas políticas Institucionais, pelo fato do seu vínculo de subordinação à essa política e à legislação. Apontam para a inexistência de uma política Institucional de expansão e manifestam-se favoráveis à manutenção do crescimento do IFSC. A pesquisa realizada indica que a gestão de compras deve estar alinhada às políticas institucionais de expansão, necessitando avaliar às suas práticas com vistas a fortalecer a cultura da Instituição, como um trabalho de rede colaborativa e solidária, cumprindo seu papel de instituição social para a formação profissional.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Expansão. IFSC.



## ABSTRACT

This study aims to understand the process of expansion of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Santa Catarina (IFSC), and its impact on purchase management, from the perspective of managers in this area. This research consists of a case study of a qualitative nature, combined with bibliographical and documentary research. The information source for the primary data are semi-structured interviews, interpreted by means of content analysis. The informants were the managers who have direct involvement with purchase management, which respond administratively and legally for acts performed in this area, with the institutional experience of the expansion in the period 2005-2014, and the accessibility to those subjects. In the perception of the informants, the influence of expansion on purchase management has generated a significant increase in the demand of activities, which resulted in changes in the flow of processes and purchase management policies. The conception of public management of the informants comprises the execution of public policies, to meet the needs of society, basing their decisions on legal principles. In which concerns the management of IFSC, the informants identify compliance with legislation and guidelines of public administration, with the commitment of civil servants, who recognize that their area of expertise in purchase management is limited by the laws and norms of the Federal Government, given that the established laws are homogenizing, bureaucratic, controlling and centralizing, not meeting the specific needs of the institution. In the opinion of the informants, the public policy of expansion interferes directly in institutional policies, due to its relationship of subordination to that policy and legislation. They point to the lack of an institutional policy of expansion and are in favor of maintaining the growth of IFSC. Our survey indicates that the purchase management must be aligned with the institutional expansion policies, requiring an evaluation of its practices, in order to strengthen the culture of the institution as a collaborative and supportive working network, fulfilling its role as a social institution for professional education.

**Keywords:** University Management. Expansion. IFSC.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - O Caminho Teórico Percorrido .....	24
Figura 2 - Das Escolas de Aprendizizes e Artífices aos Institutos Federais .....	63
Figura 3 - Mapa de localização dos campi do IFSC .....	66

### **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Indicadores de Gestão do IFSC .....	67
Tabela 2 - Caracterização dos Entrevistados .....	82

### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - População da Pesquisa .....	73
Quadro 2 - Identificação da Amostra .....	74
Quadro 3 - Categorias e Conteúdos Bases .....	77





## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AF - Autorização de Fornecimento  
AGU - Advocacia Geral da União  
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento  
CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica  
CEFET-MG - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais  
CEFET-RJ - Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro  
CEFET-SC - Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina  
CEP - Comitê de Ética em Pesquisa  
CEPSH - Comitê de Ética e Pesquisa em Seres Humanos  
CERFEaD - Centro de Referência em Formação e Ensino à Distância  
CGU - Controladoria Geral da União  
CODIR - Colégio de Dirigentes  
COMAF - Coordenadoria de Materiais e Finanças  
COMPASNET - Portal de Compras do Governo Federal  
CONSUP - Conselho Superior  
DAM - Departamento de Administração  
DOU - Diário Oficial da União  
DTIC - Diretoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação  
EAD - Educação a Distância  
EAF - Escola Agrotécnica Federal  
EJA - Educação de Jovens e Adultos  
EPT - Educação Profissional e Tecnológica  
e-TEC Brasil - Escola Técnica Aberta do Brasil  
ETF - Escola Técnica Federal  
ETF-SC - Escola Técnica Federal de Santa Catarina  
FHC - Fernando Henrique Cardoso  
FIC - Formação Inicial Continuada  
FIES - Fundo de Financiamento Estudantil  
FIFA - Federação Internacional de Futebol Associação  
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano  
IF - Instituto Federal  
IFE - Instituições Federais de Ensino  
IFSC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina  
IN - Instrução Normativa  
IGC - Índice Geral de Cursos  
LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC - Ministério da Educação

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  
PAC - Programa de Aceleração do Crescimento  
PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação  
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional  
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC  
PROAD - Pró-Reitoria de Administração  
PROEJA - Educação Profissionalizante para Jovens e Adultos  
PROEP - Programa de Expansão da Educação Profissional  
PRONATEC - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego  
PSAD - Planos Semestrais de Atividade Docente  
RDC - Regime Diferenciado de Contratação  
SEMTEC - Secretaria de Educação Média e Tecnológica  
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural  
SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte  
SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais  
SICAF - Sistema de Cadastamento Unificado de Fornecedores  
SIDECA - Subsistema de Divulgação de Compras  
SIG - Sistema Integrado de Gestão  
SIGAA - Sistema Integrado de Gestão das Atividades Acadêmicas  
SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos  
SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos  
SRP - Sistema de Registro de Preços  
SUS - Sistema Único de Saúde  
TAE - Técnico Administrativo em Educação  
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
TCU - Tribunal de Contas da União  
UAB - Universidade Aberta do Brasil  
UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina  
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina  
UG-E - Unidade Gestora Executora  
UG-R - Unidades Gestoras Responsáveis  
UNED - Unidade de Ensino Descentralizada  
UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina  
UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>1 O IFSC E A GESTÃO DE COMPRAS .....</b>	<b>27</b>
1.1 UM BREVE HISTÓRICO DO IFSC .....	37
<b>2 GESTÃO PÚBLICA .....</b>	<b>41</b>
2.1 GESTÃO DE COMPRAS .....	49
<b>3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA .....</b>	<b>59</b>
<b>4 CAMINHO METODOLÓGICO .....</b>	<b>69</b>
4.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO .....	70
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	72
4.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....	75
<b>5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS .....</b>	<b>81</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	81
5.2 ESTUDO DOS RELATOS DOS ENTREVISTADOS .....	83
<b>5.2.1 O IFSC e a Gestão de Compras.....</b>	<b>83</b>
<b>5.2.2 Gestão Pública .....</b>	<b>102</b>
<b>5.2.3 Políticas Públicas de Expansão.....</b>	<b>119</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>129</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO A - ORGANOGRAMA DA PROAD (RESUMIDO) .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO B - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA.....</b>	<b>ERRO!</b>
INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
<b>ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO PARA GRAVAÇÃO .....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>171</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES .....</b>	<b>173</b>



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A opção do tema de investigação para o desenvolvimento da presente Dissertação, a gestão de compras do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) e sua relação com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, deve-se inicialmente pela minha formação acadêmica em Administração e Especialização em Gestão Pública, a minha atuação profissional no IFSC como Gerente de Administração e Manutenção do *Campus* Florianópolis, no período de 1998 a 2003 (ETF-SC, 1998). Bem como, pela minha atuação durante 8 (oito) anos, iniciando em 2003, no setor de licitações da Reitoria, sendo gestora dessa área no período de 2005 a 2011 (CEFET-SC, 2005), onde procurei contribuir para a formalização e estabelecimento de políticas e fluxos dos processos de compras da Instituição.

Em minha permanência como gestora de compras, acompanhei o crescimento significativo do IFSC a partir de 2005, em todas as áreas (ensino, pesquisa e extensão) e principalmente no processo de desenvolvimento de criação dos *campi*.

Este crescimento do IFSC é proveniente do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (BRASIL, 2005a; 2005b; 2005c), tendo como objetivos, entre outros: elevar o número de alunos atendidos; interiorizar a Rede Federal, com a implantação de institutos em Estados e Municípios não beneficiados; auxiliar no desenvolvimento das regiões em que os *campi* são instalados, respeitando os arranjos produtivos locais; e, também, atender aos postulados nas Leis nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996) de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e nº 11.195/2005 (BRASIL, 2005a; PACHECO; PEREIRA; DOMINGOS SOBRINHO, 2010).

A expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica está sendo expressiva e progressiva, fato que, no ano de 2002, a Rede Federal era composta de 140 unidades de ensino e no final de 2014 estava com 562 unidades. O número de matrículas, em 2005, era um pouco inferior a 200.000 e saltou para quase um milhão em 2014. Os números são significativos, mas a intenção do Governo Federal é atingir o total de mil Institutos até o ano de 2020 (BRASIL, 2014a; IFSC, 2013a; SILVA, 2014a).

O Governo Federal planejou a expansão em etapas, os Planos de Expansão I e II, e está em andamento o Plano de Expansão III, com a criação das unidades em parceria com os Governos Estaduais e Municipais. Para o IFSC, a primeira etapa de ampliação iniciou em 2005

e foram implantados 04 (quatro) novos *campi*; a segunda começou em 2008 e foram implantados 12 *campi* e, a terceira fase, iniciou em 2010, com 3 (três) *campi* em implantação (CERQUEIRA, 2013; IFSC, 2014a).

A Expansão é uma ação do Governo Federal na busca de resgatar como uma ação de política pública, o papel do Estado com a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), bem como a educação superior pública, pela falta de investimento nessa área por várias décadas, como uma tentativa de diminuir o impacto das políticas neoliberais<sup>1</sup> e amenizar as crises vivenciadas pela educação superior no âmbito público federal (PACHECO, 2010, 2011; PACHECO; PEREIRA; DOMINGOS SOBRINHO, 2010; SANTOS, 2005).

Diante deste processo expansionário e pela vivência como gestora na área de compras, e a troca de informações e experiências com outras Instituições Federais de Ensino, pude perceber que surgiram questionamentos a respeito das políticas de licitações públicas, que gerou várias formas de conduzir os processos de compras, dependendo das decisões de cada Instituição. O interesse em compreender como vem se desenvolvendo o processo da Gestão de Compras do IFSC vai ao encontro da proposição de que este estudo possa colaborar para a avaliação das práticas utilizadas e como estas podem contribuir para o alcance das metas institucionais, cuja missão é "promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural" (IFSC, 2014b, p. 16).

A área de compras é um dos alicerces para o alcance desta missão, porque promove o suporte para as áreas administrativas e acadêmicas. As atividades desenvolvidas na área de compras são reguladas pelo Governo Federal e fiscalizada pela Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU), além da consultoria e assessoria da Advocacia Geral da União (AGU), que orientam a execução dos processos. Nesse sentido, os gestores tem o seu campo de atuação delimitado pelos regulamentos, influenciando as suas decisões e refletindo na execução das atividades.

---

<sup>1</sup> Bresser Pereira e Spink (2006, p. 22) apresentam como premissa do neoliberalismo "um estado mínimo, ao qual caberia apenas garantir os direitos de propriedade, deixando ao mercado a total coordenação da economia".

<sup>2</sup> O termo servidores engloba as carreiras de docentes e técnicos administrativos em educação (BRASIL, 1990).

<sup>3</sup> Generalidades, conforme Triviños (2001), refere-se à ideias dominantes, tendências que surgem mais definidas entre os sujeitos participantes da

Anualmente são adquiridos mais oito mil itens de materiais de consumo e permanente, além dos serviços contínuos e obras de engenharia, com o orçamento anual, em 2014, de R\$ 392.445.895,00 (incluindo a folha de pagamento dos servidores<sup>2</sup> ativos e inativos) (IFSC, 2014c). Para atender essa nova demanda, foi necessária várias alterações nos fluxos dos processos e nas políticas de compras do IFSC, que está se consolidando diante deste novo cenário de expansão.

Dessa forma, busquei ser pós-graduanda de um Programa de Mestrado Profissional em Gestão Universitária, vinculado à linha de pesquisa da Universidade e Sociedade, com a intenção de ampliar meus conhecimentos neste campo, objetivando contribuir com a gestão do IFSC.

A pouca bibliografia existente sobre o fenômeno de investigação, ou seja, a gestão de compras diante do processo da expansão, demonstra a relevância de uma pesquisa nesse nível, almejando generalidades<sup>3</sup> em seus resultados.

Isto posto, considerando que as políticas Institucionais e as regulamentações legais refletem diretamente na atuação dos gestores, na execução das atividades e no crescimento da Instituição, propus como problema da presente pesquisa: Como se deu a expansão do IFSC e qual o seu impacto na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área?

Para responder a questão que norteia este Estudo, é relevante entender a relação do processo de gestão de compras com o IFSC e com a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Para tanto, defini como objetivo geral: Compreender a expansão do IFSC e qual o seu impacto na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área.

Como objetivos específicos delineei:

- a) Analisar o processo de desenvolvimento da gestão de compras do IFSC, a partir de 2005;
- b) Descrever a expansão do IFSC, a partir das diretrizes das políticas públicas nacionais de expansão; e,

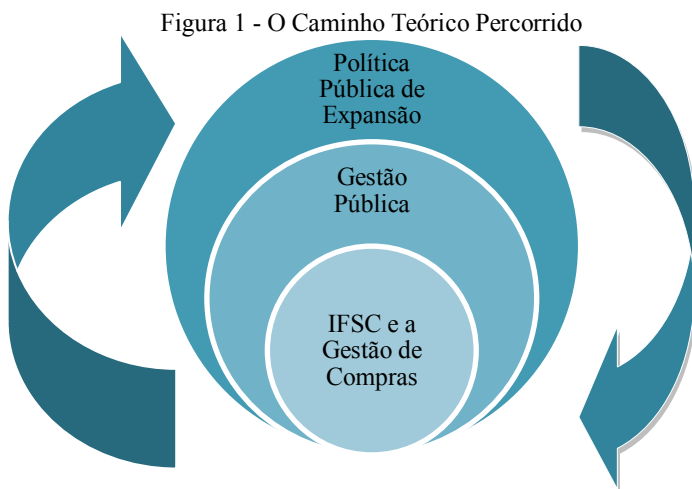
---

<sup>2</sup> O termo servidores engloba as carreiras de docentes e técnicos administrativos em educação (BRASIL, 1990).

<sup>3</sup> Generalidades, conforme Triviños (2001), refere-se à ideias dominantes, tendências que surgem mais definidas entre os sujeitos participantes da pesquisa, que podem ser aceitas ou não pelos especialistas da área em que se realizou a pesquisa.

- c) Propor reflexões com vistas ao fortalecimento das ações gerenciais da área de compras diante do processo de expansão do IFSC.

Para a obtenção dos objetivos propostos, construí o caminho teórico, (Vide Figura 01 - O Caminho Teórico Percorrido), que partiu do que possuo de mais concreto, ou seja, o IFSC e o processo de desenvolvimento da gestão de compras. Depois, contextualizei a gestão pública e sua dimensão na atuação dos gestores de compras. Posteriormente, procurei conhecer o processo de desenvolvimento das Políticas Públicas de Expansão das Instituições Federais de Ensino que vem influenciando no processo de gestão do IFSC. Por fim, em sentido contrário, retornei ao ponto inicial, almejando desvelar outros olhares e possibilidades que esta caminhada me dispôs.



FONTE: Elaborado pela Autora.

A presente Dissertação está organizada em 06 (seis) capítulos, além das considerações iniciais. Inicialmente, contextualizei esta Pesquisa, apresentando a justificativa de sua problemática, bem como, o objetivo geral e os objetivos específicos.

No primeiro capítulo - O IFSC e a Gestão de Compras, parti do que estava mais próximo, a minha realidade concreta, ou seja, a gestão de compras do IFSC. Apresentei como a gestão de compras se desenvolve no contexto do IFSC, e o processo histórico da sua criação e desenvolvimento.



No segundo capítulo - Gestão Pública, expus algumas concepções e um breve histórico de desenvolvimento no contexto brasileiro de gestão pública e da gestão de compras públicas.

Na sequência, no terceiro capítulo - Políticas Públicas de Expansão da Educação Profissional e Tecnológica, apresentei uma perspectiva histórica sobre o processo de desenvolvimento das políticas públicas de expansão da Educação Profissional de Tecnológica.

No quarto capítulo - Caminho Metodológico, apontei o tipo e natureza deste Estudo, a população e amostra, as categorias e conteúdos bases para as análises e o processo de coleta e análise das informações da presente Pesquisa.

No quinto capítulo - A Análise das Informações Coletadas - busquei analisar as informações coletadas à luz do referencial teórico para o desenvolvimento deste Estudo, almejando correlacionar com as categorias de análise e os conteúdos bases, previamente estabelecidas nesta Investigação.

E, finalmente, nas Considerações Finais, voltando ao ponto de partida deste Estudo, contextualizo o meu olhar, a respeito do fenômeno estudado, apontando algumas sugestões com vistas a propor reflexões, aspirando o fortalecimento das ações gerenciais da área de compras diante do processo de expansão do IFSC.



## 1 O IFSC E A GESTÃO DE COMPRAS

O IFSC possui uma estrutura *multicampi*, adotando o "modelo de gestão em rede colaborativa, solidária e sustentável entre as unidades administrativas" com vistas a obter maior eficiência no gasto público, otimizando os processos, fortalecendo o seu caráter sistêmico e respeitando a autonomia administrativa de cada *campus* (IFSC, 2014b, p.123). De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (IFSC, 2014b), cabe à Reitoria propiciar a interação dos 22 *campi* e a socialização das melhores práticas de gestão e, aos Diretores Gerais dos *campi*, agir colaborativamente entre si e com a Reitoria.

Esse modelo de gestão colaborativa, solidária e sustentável é replicado na gestão de compras do IFSC para a realização das licitações<sup>4</sup>, que resultou no processo compartilhado de aquisições de bens e serviços entre os *campi* e Reitoria, com a divisão e o desenvolvimento das atividades por todos os setores de compras do IFSC.

A área de gestão de compras está vinculada à Pró-Reitoria de Administração (PROAD), subordinada à ela está a Diretoria de Administração e o Departamento de Compras (Vide Anexo A - Organograma PROAD). Nos *campi*, a área de gestão de compras está sob a responsabilidade do Diretor do *Campus*, auxiliado pelo Departamento de Administração (DAM) e Coordenadoria de Materiais e Finanças (COMAF), exceto o *Campus* Florianópolis, que apresenta estrutura diferenciada por ter mais de 2.500 alunos (IFSC, 2010a).

Cada *campus* tem a autonomia para a definição da aplicação dos seus recursos financeiros, dentro dos limites estabelecidos nas rúblicas que compõe a planilha orçamentária. A gestão orçamentária da rede IFSC é parcialmente descentralizada, sendo a Reitoria a Unidade Gestora Executora (UG-E) e os *campi* as Unidades Gestoras Responsáveis (UG-R) (IFSC, 2014a). Porém, os processos de licitação necessitam ser realizados em conjunto, com a participação de todos os

---

<sup>4</sup> Licitação “é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para os licitantes, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos” (MEIRELLES, *et al.*, 1999, p. 246).

*campi* e Departamento de Compras, nos prazos acordados nos cronogramas de pregões<sup>5</sup> e das demais modalidades de licitações<sup>6</sup>.

Para assumir a função de Reitor e Diretor Geral de *Campus*, é necessário atender aos pré-requisitos estabelecidos por meio da Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008a), passando por um processo de consulta à comunidade escolar, onde cada segmento (docente, servidor técnico administrativo em educação (TAE) e discente) tem o peso de um terço para a composição do total dos votos. Quando os *campi* são implantados, o Diretor Geral é indicado pelo Reitor por um período de 5 (cinco) anos e este, por sua vez, de comum acordo com o Reitor, escolhe os ocupantes das outras funções administrativas do *campus*. Após este período, o Diretor Geral deve ser eleito como nos *campi* implantados e, as outras funções ocupadas de acordo com o estabelecido no Regimento de cada *campus* (IFSC, 2010a).

A ocupação da função de Pró-Reitor é definida pelo Reitor, com os pré-requisitos estabelecidos na Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008a) que apresenta, entre outras exigências, a necessidade do servidor possuir nível superior completo. As demais funções gerenciais da pró-reitoria são indicadas de comum acordo com o Reitor.

Na estrutura organizacional do IFSC tem o órgão máximo, que é o Conselho Superior (CONSUP), de caráter consultivo e deliberativo e o Colégio de Dirigentes (CODIR) é de caráter normativo e consultivo. Nos *campi*, o órgão máximo é o Colegiado do *campus*, com atribuições normativas e deliberativas. O Conselho Superior e os Colegiados dos *Campi*, além dos demais integrantes, contêm representantes dos três

---

<sup>5</sup> Pregão é a modalidade de licitação por meio do qual seleciona o fornecedor ou prestador de serviço, após a disputa em sessão pública (presencial ou internet), para o fornecimento de bens ou serviços comuns, em que ocorre a redução do valor da propostas de preços por meio de lances sucessivos (BRASIL, 2002a, 2005d).

<sup>6</sup> Demais modalidades de licitação: Concorrência, Tomada de Preço, Convite, Concurso, Leilão e Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC). A Concorrência, Tomada de Preço e Convite são classificadas segundo o valor do objeto licitado e o RDC tem restrições para ser utilizado, porém todos possuem atos vinculantes específicos para cada modalidade e o objeto a ser licitado, sendo utilizados para a aquisição de materiais ou contratação de obras e serviços. O Concurso é utilizado para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico e, o Leilão, para venda de bens móveis inservíveis para Administração, produtos legalmente apreendidos ou penhorados e alienação de bens imóveis (BRASIL, 1993, 2011a).

seguimentos da comunidade escolar, que são eleitos pelos seus pares e representantes da sociedade civil. O Colégio de Dirigentes é composto pela figura do Reitor, Diretoria Executiva, Pró-Reitores e Diretores Gerais dos *Campi* (BRASIL, 2008a; IFSC, 2010a).

Nesta composição de funções, o Departamento de Compras ocupa posição estratégica na gestão, por ser o órgão intermediador entre os *campi* e a PROAD, na busca do alcance dos objetivos da Instituição. Neste contexto, são atribuições do Chefe do Departamento de Compras, conforme o Regimento Geral do IFSC (IFSC, 2010a, art. 33):

- I. Coordenar e acompanhar a execução dos processos licitatórios;
- II. Propor normas e procedimentos com objetivo de uniformizar e organizar os processos de compras;
- III. Supervisionar a elaboração de minutas de contratos e termos aditivos referentes a dispensas e inexigibilidade, encaminhando-os para análise e parecer da Procuradoria Federal;
- IV. Coordenar os lançamentos no SIASG<sup>7</sup> por meio do cronograma físico-financeiro dos contratos relativos aos processos de dispensa e inexigibilidade de licitação;
- V. Coordenar a atualização dos dados de todos os sistemas governamentais no tocante aos processos de licitação;
- VI. Coordenar a publicação de editais no sítio do IFSC e em jornais de grande circulação;
- VII. Coordenar a elaboração de editais de licitação, submetendo-os à Procuradoria Federal para avaliação das minutas;
- VIII. Acompanhar a abertura das licitações, dando suporte às Comissões de Licitações na realização das atividades necessárias à aquisição ou alienação de materiais de consumo ou permanentes e na contratação de obras e serviços, na forma da lei 8.666/93 [BRASIL, 1993] e legislações complementares;
- IX. Providenciar o fechamento das licitações;

---

<sup>7</sup> SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais.

- X. Prestar esclarecimentos aos órgãos de controle e dar parecer sobre processos administrativos em questões pertinentes à área;
- XI. Prestar apoio e assessoria aos câmpus em assuntos relativos ao seu departamento; e,
- XII. Revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados a sua área.

Mediante as atribuições do Chefe do Departamento de Compras, a gestão das compras do IFSC são realizadas, por meio essencialmente das seguintes ações (IFSC, 2009a):

- a) os processos de pregões são executadas de maneira compartilhada, com a participação de todos os *campi*, de acordo com o cronograma de realização dos processos, os *campi* também executam os pregões;
- b) os processos de dispensa de licitação<sup>8</sup> e de inexigibilidade<sup>9</sup> cada *campus* realiza os seus e o Departamento de Compras os da Reitoria, conforme a necessidade individual de cada *campus* e, somente, após a autorização do Diretor de Administração ou Pró-Reitor da PROAD;
- c) os processos de obras e serviços de engenharia são montados pelo Departamento de Engenharia em conjunto com o *campus* requisitante, com a supervisão do Departamento de Compras e a licitação é realizada pela Comissão Permanente de Licitação da Reitoria. A intenção é futuramente implantar comissões de licitações regionais;
- d) os processos de cadastramento das pessoas jurídicas e físicas no Sistema de Cadastamento Unificado de Fornecedores (SICAF) são realizados pela maioria dos *campi*; e,
- e) o sistema de compras (software), Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), está em processo de implantação, sendo o Departamento de Compras responsável pela integração com a Diretoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação (DTIC) e pela capacitação e

---

<sup>8</sup> Dispensa de Licitação - é a contratação prevista no Art. 24 da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), sem a realização de licitação, em hipótese que a licitação será juridicamente viável, mas pela particularidade da situação, prevalece a competência discricionária da Administração.

<sup>9</sup> Inexigibilidade de Licitação - é a contratação direta da Administração Pública com o particular, na hipótese em que o procedimento licitatório é impossível, nas hipótese definidas no art. 25 da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993).

sensibilização junto aos demais setores de compras (IFSC, 2014a).

Para a montagem dos processos administrativos para a ação de compras, foram desenvolvidos modelos de documentos, *check list* e fluxograma para cada tipo de modalidade licitatória, dispensa e inexigibilidade de licitação. Esses documentos estão publicados na intranet<sup>10</sup>, sendo atualizados pelo Departamento de Compras, quando existe a necessidade de mudança e, devem ser consultados pelos servidores e gestores antes de iniciar novo processo (IFSC, 2008, 2009a, 2009b).

Outro procedimento adotado pelo Departamento de Compras é a realização de reuniões periódicas, com a participação de representantes de todos os setores de compras dos *campi*, em que são discutidas as práticas utilizadas e o estabelecimento do cronograma anual de execução dos processos de pregões. No cronograma os processos são compostos por tipo de objeto, sendo divididos em serviços, materiais permanentes e materiais de consumo, posteriormente são subdivididos<sup>11</sup> de acordo com similaridade ou complexidade (subgrupo).

Essa divisão é realizada porque a planilha orçamentária apresenta os valores distintos para os tipos de objeto, classificando-os em permanente, consumo, obras e serviços, dessa forma o processo fica mais célere nas áreas financeira e de compras, facilitando, também para os licitantes (IFSC, 2009a).

São adquiridos anualmente mais de 8.000 itens, que deve ser acrescido os serviços e obras de engenharia, que no ano de 2014 gerou 161 pregões eletrônicos (envolvendo 8.678 itens), 33 dispensas de licitação, 03 (três) concorrências, 14 Regime Diferenciado de Contratação (RDC) e 01(uma) tomada de preços (IFSC, 2014c).

No total de 212 processos de licitações, dispensas e inexigibilidade, realizados em 2014, os pregões correspondem a 75,9% desse total. Dentre todos estes tipos de processos, a elaboração dos

---

<sup>10</sup> Intranet - é uma rede interna "onde uma empresa pode utilizar os mesmos sistemas e servidores que disponibilizam informações para a internet, só que voltado para o público interno" (SCHMITT; PERES; LOUREIRO, 2013, p. 03).

<sup>11</sup> No cronograma de pregões cada *campus* fica responsável por um subgrupo de material, que poderá resultar em mais de um processo de pregão, tendo em vista a limitação de 50 itens para permanente e 150 para consumo (IFSC, 2009a).

processos de pregões é a mais complexa, por envolver a participação de quase todos os *campi* em um mesmo processo, dependendo do objeto. Tendo em vista, que o item a ser adquirido, em uma única vez no ano, é para atender a demanda de todos os *campi* e Reitoria, prevendo o seu consumo em até 18 meses.

As compras são planejadas dessa forma, porque o IFSC adota o Sistema de Registro de Preços (SRP)<sup>12</sup>, com validade da ata de SRP<sup>13</sup> por 12 meses, podendo o material ser solicitado até o último dia de vigência da ata, para ser utilizado no próximo semestre, e a entrega é realizada pela empresa em cada um dos *campi* e Reitoria (BRASIL, 2013; IFSC, 2009a).

O compartilhamento das compras e a execução das atividades que compõem os processos de pregões, com base em Madruga *et al.* (2013), inicia na reunião com todos os representantes de compras, em que é estabelecido o cronograma de pregões e definição dos *campi* responsáveis por cada grupo de material ou serviço. Esta reunião em comento, acontece no mês de dezembro, para a definição do cronograma do ano seguinte. O processo de pregão está dividido em cinco etapas, em que as quatro primeiras são geridas pelo Departamento de Compras, com previsão de conclusão em até 90 dias, e a última, pelo Departamento de Contratos<sup>14</sup>:

- a) Estimativa: todos os *campi* acessam o sistema de compras (SIPAC) para incluir as quantidades nos itens cadastrados e divididos de acordo com cada tipo de objeto (grupo). Havendo a necessidade de inclusão de item, que não consta na base de dados, é repassado ao *campus* gerenciador<sup>15</sup> do processo para as providências necessárias;

---

<sup>12</sup> O SRP trata-se de um procedimento especial de licitação previsto na Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), regulamentado pelos Decretos nº 7.892/13 (BRASIL, 2013) e nº 8.250/2014 (BRASIL, 2014b). É um "conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras" (BRASIL, 2013, Art. 1º).

<sup>13</sup> A ata do SRP - "Documento vinculativo, obrigacional, com característica de compromisso para futura contratação, em que se registram os preços, fornecedores, órgãos participantes e condições a serem praticadas, conforme as disposições contidas no instrumento convocatório e propostas apresentadas" (BRASIL, 2013, Art. 2º).

<sup>14</sup> Dados obtidos junto ao Departamento de Compras (Fev. 2015).

<sup>15</sup> Campus gerenciador, para o IFSC, é o responsável pela elaboração do processo de pregão, conforme divisão estabelecida no cronograma de pregões.



- b) Pesquisa de mercado: o *campus* gerenciador de cada processo é responsável pela formação do preço de referência de cada item, mas dependendo do objeto precisa do auxílio do *campus* participante<sup>16</sup>;
- c) Elaboração do processo: após a conclusão da pesquisa de mercado, é verificada a quantidade de itens solicitados, para definir o número de processos que irá ser gerado, de acordo com as quantidades informadas anteriormente. Após, são elaborados o Termo de Referência, o Edital e demais documentos para compor cada processo, seguindo as orientações do *check list* e modelos disponibilizados na intranet. Quando concluído o processo, é encaminhado para avaliação do Departamento de Compras e, após, para parecer da AGU;
- d) Realização do Pregão Eletrônico: o Departamento de Compras é quem define o pregoeiro para executar o pregão e a data para a sua realização, apoiado em uma planilha de controle de pregões. Cabe informar que na fase de avaliação das propostas de preços do pregão é necessário o apoio da área técnica, que requisitou os materiais ou serviços, para avaliar as especificações da proposta vencedora. Em 2014, a PROAD iniciou a implantação das comissões de padronização (dos materiais que estão na base de dados do SIPAC) para a revisão das especificações dos itens licitados pelo IFSC, visando facilitar e agilizar a pesquisa de material no banco de dados (IFSC, 2014a); e,
- e) Solicitação e entrega dos materiais: após a homologação do pregão as empresas já podem ser contratadas, havendo uma diferenciação de procedimentos que depende do tipo de pregão<sup>17</sup>, que são dois: pregões tradicionais - primeiro é

---

Na Lei (BRASIL, 2013, Art. 2º), é o órgão "responsável pela condução do conjunto de procedimentos para registro de preços".

<sup>16</sup> Campus participante, para o IFSC, é o que solicitou o material/serviço incluído no processo. De acordo com o Decreto nº 8.250/2014 (BRASIL, 2014b, Art. 2º), é o órgão que "participa dos procedimentos iniciais do Sistema de Registro de Preços e integra a ata de registro de preços".

<sup>17</sup> O termo "tipos de pregão" foi utilizado para identificar as diferenças existentes entre os pregões que são realizados pelo SRP (onde o pedido é feito de acordo com a necessidade da Instituição) dos pregões com a

providenciado o empenho, depois a formalização do contrato, quando previsto no edital, para posteriormente a convocação da empresa; e pregão por SRP - o Departamento de Contratos providencia a elaboração da Ata de SRP e sua publicação no Diário Oficial da União (DOU), para posteriormente liberar para os *campi* emitirem seus pedidos de acordo com a necessidade, onde convocam as empresas, para a entrega dos materiais, por meio do empenho e Autorização de Fornecimento (AF) (BRASIL, 1993, 2013).

A prática administrativa aponta que a expansão do IFSC, sem dúvida exigiu uma nova postura no processo de desenvolvimento da gestão de compras. Em 2005, existiam apenas 3 (três) *campi*: Florianópolis, Jaraguá do Sul e São José e houve a liberação para a construção de 3 (três) novas Unidades: Araranguá, Chapecó e Joinville, sendo Florianópolis responsável pelos seus processos e os de Jaraguá do Sul. Os processos eram individualizados por *campus*, em que vários materiais eram adquiridos em 3 (três) processos, separadamente (IFSC, 2005).

No ano de 2006, foram inauguradas as Unidades de Chapecó, Joinville e Florianópolis Continente e iniciou as atividades da Universidade Aberta do Brasil (UAB), com a implantação de 07 (sete) polos municipais. A execução dos processos licitatórios dessas unidades foi absorvida e coordenada pelo setor de Compras da Direção Geral do Sistema CEFET-SC, que passou a funcionar separadamente da área de compras da Unidade de Florianópolis. Foram realizadas capacitações dos servidores, das diversas unidades, para a montagem dos processos de dispensa de licitação e inexigibilidade, também, para realizarem a especificação e a pesquisa de preço dos itens a serem licitados e os requisitantes dos materiais a participarem das avaliações das propostas dos pregões (IFSC, 2006).

No ano de 2007 foi inaugurada a Unidade de Araranguá, e houve um volume maior de emendas parlamentares, para o repasse de verbas extra orçamentária, comparado ao ano anterior. Foram criados modelos de documentos para compor os processos de dispensa de licitação, inexigibilidade e as outras modalidades de licitação. O setor de Compras da Reitoria continuava a montar os processos de licitação e realizar os certames licitatórios, com os pedidos de material e orçamentos

---

obrigatoriedade da contratação imediata, em que o SIASG os nomeia como pregões tradicionais e pregões por SRP (BRASIL, 2002a, 2005d, 2013).

encaminhados das unidades, exceto os da Unidade de São José, porque eles possuíam o Setor de Compras estruturado e com os servidores capacitados, tendo em vista que iniciou o seu funcionamento em 1988. Situação que não aconteceu com a Unidade de Jaraguá do Sul, por não haver TAE suficientes para realizar as atividades administrativas inerentes, os processos de compras eram formalizados pela Unidade de Florianópolis (ALMEIDA, 2010; IFSC, 2007).

No ano de 2008, foi realizada a primeira reunião com os servidores dos setores de compras de todos os *campi*, para avaliar o processo desenvolvido, padronizar procedimentos, estabelecer um elo de comunicação entre eles e buscar sugestões com vistas a agilizar os processos. Com os apontamentos apresentados nessa reunião, foram criados: um email institucional para o grupo de compras, um banco de dados único para a especificação dos materiais e o modelo de formulário para solicitar orçamento às empresas. Também foi verificada a necessidade de um sistema de compras para aglutinar os pedidos de material, controlar os prazos de entrega dos materiais e dos prazos de garantia, como também informar sobre as penalidades aplicadas às empresas (IFSC, 2008).

Nesse mesmo ano, foram normatizados os processos de dispensa de licitação e inexigibilidade e o controle de seus valores pelo Departamento de Administração. Iniciou neste período, a divisão de processos pelos *campi*, onde efetuavam a junção dos pedidos de material dos *campi* e a montagem da planilha de formação de preços, para posteriormente encaminhar à Reitoria. Com esse procedimento, alguns pregões foram realizados pelo SRP. Devido ao volume de contratos firmados no período de 2006 a 2008, ocorreu a criação da Coordenadoria de Contratos, subordinada à Coordenação de Compras da Reitoria (IFSC, 2008).

Em 2009, houve a padronização dos pedidos de material, com a utilização do banco de dados e a publicação da Instrução Normativa (IN) nº 01/2009 (IFSC, 2009a), que regulamentou os processos licitatórios do IFSC; inclusive, definiu que a pesquisa de mercado deveria ser realizada pelo requisitante. Algumas das regulamentações apresentadas na citada IN nº 01/2009 (IFSC, 2009a), foram para atender as recomendações apontadas no Relatório de Auditoria da CGU em 2008 (BRASIL, 2008b; IFSC, 2009b).

Diante deste processo de expansão, como uma ação de gestão, foi definido um Cronograma Anual de Pregões, com a divisão dos processos pelos *campi*, que passaram a montar todo o processo de pregão. O SRP começou a ser utilizado para a maioria dos pregões e,

mais uma vez, foi diagnosticada a necessidade de um sistema para a área de compras e o controle das atas de SRP (IFSC, 2009a, 2009b).

Em 2009 a Coordenação de Compras foi elevada à Departamento de Compras e, depois, em 2010, pela demanda crescente dos contratos e atas de SRP, o Departamento foi dividido em 02 (dois), com a criação do Departamento de Contratos, de acordo com o Organograma da PROAD (Vide Anexo A - Organograma PROAD). Também, em 2010, os profissionais da área de tecnologia da informação iniciaram o desenvolvimento de um sistema (*software*) para auxiliar na organização e acompanhamento dos processos de pregão e atas de SRP (IFSC, 2009b, 2010b).

No ano de 2012, já com 21 *campi*, o IFSC instituiu um Plano Diretor de Compras (que alterou processos, prazos e fluxos), utilizando a modalidade de licitação, o RDC, para as obras e serviços de engenharia, bem como foi adquirido um *software* que engloba recursos humanos, protocolo, compras e controle acadêmico. Os módulos para o Recursos Humanos e protocolo já estão implantados, o de compras, iniciou em 2013 a fase de testes e adaptações para a realidade do IFSC e está em fase de implantação. (IFSC, 2011, 2012).

Mediante a análise dos Relatórios de Prestação de Contas do IFSC, desde 2005 até 2014 (IFSC, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009b, 2010b, 2011, 2012, 2013b, 2014a), é possível afirmar que a Instituição tem tido constante preocupação com o aprimoramento do processo de desenvolvimento da gestão de compras, para que os recursos públicos sejam utilizados com a máxima eficiência e produtividade, bem como, com a implantação e atualização de modelos padronizados de compras, para atender a demanda de um sistema *multicampi*.

Considerando o exposto, a gestão de compras do IFSC, como atividade meio, está inserida em um contexto amplo e com um vasto campo de atuação, sendo um elo essencial entre o requisitante do material/serviço e os demais gestores da Instituição, contribuindo concretamente para o desenvolvimento administrativo, acadêmico e histórico do IFSC.

## 1.1 UM BREVE HISTÓRICO DO IFSC

O IFSC é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por intermédio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). A sede e o foro é na cidade de Florianópolis, onde está instalada a Reitoria, sendo composto por 19 (dezenove) *campi* implantados e 03 (três) em processo de implantação, distribuídos em todo o Estado Catarinense. Possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático pedagógica (IFSC, 2013a, 2014a).

A criação do IFSC remonta historicamente à 23 de setembro de 1909, quando por meio do Decreto Presidencial nº 7.566/1909 (BRASIL, 1909), assinado pelo Presidente Nilo Peçanha, foi criada a Escola de Aprendizes e Artífices para ministrar o ensino profissional primário e gratuito. Os primeiros cursos profissionais ministrados foram os cursos primário e de desenho, bem como de tipografia; encadernação e pautação; carpintaria da ribeira; escultura; e, mecânica (ferraria e serralheria) (ALMEIDA, 2010; IFSC, 2013a).

Em 1937, com a publicação da Lei nº 378/1937 (BRASIL, 1937), a Escola passou a se denominar Liceu Industrial de Santa Catarina. Após cinco anos, sofreu nova alteração por meio do Decreto-Lei nº 4.127/1942 (BRASIL, 1942), passando a se constituir Escola Industrial de Florianópolis. Segundo Almeida (2010), a Escola passou a oferecer:

- a) cursos industriais básicos, aos alunos oriundos do ensino primário, com duração de 4 (quatro) anos;
- b) curso de maestria aos interessados à profissão de mestre e oriundos da formação industrial; e,
- c) cursos técnicos, para o ensino de técnicas e funções na indústria.

As Escolas Industriais e Técnicas recebem o *status* de autarquias, em 1959, onde passaram a ter autonomia didática e de gestão. Em 1962, acontece a mudança da Escola para o prédio da Avenida Mauro Ramos, local que atualmente funciona o *Campus* Florianópolis. Também, nesse ano, foram implantados os cursos industriais técnicos em nível de científico ou clássico, que equivalem aos cursos técnicos de ensino médio, após a conclusão do ensino fundamental (ALMEIDA, 2010; BRASIL, 2014a).

Com a publicação da Lei nº 4.759/1965 (BRASIL, 1965), houve a alteração da denominação para Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC). Com essas alterações a partir de 1969, iniciou-se o processo gradativo de extinção do curso ginásial e, desta forma, a escola

“firmou-se na comunidade catarinense como uma instituição de ensino profissionalizante direcionada para a oferta de cursos técnicos, em nível de 2º grau (atualmente ensino médio)” (ALMEIDA, 2010, p. 98).

Por meio da Lei nº 8.948/1994 (BRASIL, 1994a), as Escolas Técnicas Federais transformaram-se em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). Porém, a implantação ficou condicionada à publicação de decreto presidencial específico para cada novo CEFET instituído. Até a aprovação do Projeto Institucional de Cefetização, pela Comissão de Avaliação, da então, Secretaria de Educação Média e Tecnológica (SEMTEC), passaram-se quase oito anos, até que foi publicado o Decreto de 26 de março de 2002 (BRASIL, 2002b) de criação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC). Logo após a transformação para CEFET-SC, a instituição passou a oferecer cursos superiores de tecnologia e, em 2005, os cursos de pós-graduação *lato sensu* (ALMEIDA, 2010).

Em julho de 2006, O CEFET-SC teve nova unidade, o prédio da Escola de Gastronomia, em Florianópolis, que era ocupado pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Parte da Direção Geral do CEFET-SC foi transferida para este novo espaço, bem como houve a implantação de uma nova unidade de ensino, com cursos na área de turismo e a criação do Curso Técnico de Pesca (IFSC, 2013a).

No mês de março de 2008, foi realizada uma consulta à comunidade escolar para decidir pela transformação do CEFET-SC em Instituto Federal de Santa Catarina, sendo vencedora a tese da transformação. A Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008a), instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou 38 Institutos Federais no País, sendo um deles o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. Desta forma, as sete Unidades de Ensino (Florianópolis, São José, Florianópolis Continente, Jaraguá do Sul, Joinville, Chapecó e Araranguá) passaram a denominar-se *campus* e a Direção Geral do Sistema, em Reitoria (ALMEIDA, 2010).

Em 2014, o IFSC está com *campi* instalados nos municípios de Itajaí, Lages, Canoinhas, São Miguel do Oeste, Gaspar, Criciúma, Xanxerê, Urupema, Caçador, Araranguá, Chapecó, Palhoça, Garopaba, 02 (dois) em Jaraguá do Sul, Joinville, São José, 02 (dois) em Florianópolis, constituindo 19 *campi*. Tendo, também, *campi* em implantação em Tubarão, São Carlos e São Lourenço do Oeste e o Centro de Referência em Formação e Ensino à Distância (CERFEaD) em Florianópolis (IFSC, 2014a, 2014c).

Com o processo de desenvolvimento histórico do IFSC, pode-se constatar a abrangência de oferta da educação em todo o Estado de Santa Catarina. Atualmente, o IFSC oferece cursos nas modalidades presenciais e a distância. Dentre eles, destacam-se: Cursos de Qualificação - Formação Inicial Continuada (FIC); Educação a Distância - (EAD); Ações Afirmativas; Educação de Jovens e Adultos (EJA); Educação Profissionalizante para Jovens e Adultos (PROEJA); Cursos Técnicos Integrados, Concomitantes e Subsequentes; Cursos Superiores de Tecnologia, Licenciatura e Bacharelado; e Cursos de Pós-Graduação de Especialização (*Lato Sensu*) e Mestrado Profissional (*Stricto Sensu*) (IFSC, 2014a).

De acordo com o Relatório de Gestão (IFSC, 2014a), o IFSC, conta com um quadro de pessoal de 2.165 servidores (entre professores, técnico-administrativos em educação e professores substitutos), atendendo 33.568 alunos.

É notório como o processo de expansão interferiu no modo de gestão do IFSC, tendo como parâmetro inicial o seu desenvolvimento, a ampliação da sua de gama de atendimento, que é um reflexo também das diretrizes do processo da gestão pública do nosso País.





## 2 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública tem por objetivo coordenar e implementar as políticas públicas, focada no interesse público, fundamentada na legalidade e legitimidade. Sua atuação deve ir além da eficiência e eficácia, porque é, também, um processo de gestão da sociedade dentro de um contexto sociopolítico complexo (NUNES, 2010; VIANNA; LINO, 2011).

Para Salm e Menegasso (2009), gestão pública deve abranger o estado, o ser humano e as organizações, com a finalidade de promover o bem público para o cidadão e a sociedade, em que a gestão pública é "um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente" (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 103).

No processo de desenvolvimento da ciência da administração e sua influência na gestão pública, de acordo com a literatura investigada neste estudo, posso pontuar que a essência da gestão pública é o fortalecimento do coletivo.

A história nos apresenta que o homem sempre viveu em comunidade e, mesmo na época pré-histórica, reuniam-se em grupos e existia a figura do líder. Com o desenvolvimento dos povos, apareceram as figuras dos governantes e gerentes que, mesmo sem terem conhecimentos científicos, exerciam atividades organizadas (STONER; FREEMAN, 1999).

A administração começou a ter seus princípios estabelecidos e a ser vista como ciência com o advento da Revolução Industrial, no Século XVIII. O filósofo e economista francês Adam Smith foi o precursor da teoria econômica e um dos iniciadores da divisão e especialização do trabalho nas fábricas, com a criação dos centros produtivos, em 1776 (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006). A partir deste período, as organizações cresceram e se diversificaram, os governos quase não possuíam regulamentação para ordenar esse novo mercado capitalista, gerando a necessidade de teorias administrativas formalizadas para orientar as organizações e a sociedade como um todo (ROBBINS, 2002).

Somente no início do Século XX é que foram estabelecidos princípios racionais e técnicas que iniciaram o fundamento teórico da ciência da administração, conhecido como Administração Científica que, atualmente, passou a ser chamado de Teoria Clássica de

Administração (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

De acordo com Robbins (2002, p. 492), alguns estudiosos destacaram-se na Abordagem Clássica da Administração: Taylor é considerado o pai da Administração Científica, onde desenvolveu estudos para racionalizar o desenvolvimento das tarefas em menor tempo possível; Fayol se ateve com os princípios da administração e funções do gestor, para serem aplicados em todas as organizações; e Weber, ficou conhecido pela teoria da burocracia, porque desenvolveu a hierarquia de autoridade e a divisão do trabalho, "com regras e regulamentos detalhados e relações impessoais".

No processo de desenvolvimento da ciência da administração, estudiosos como Chester Barnard e Mary Parker Follett introduziram vários elementos para complementar os estudos da gestão administrativa, principalmente na área da gestão de pessoas e estrutura organizacional, que podem ser considerados, de acordo com a literatura investigada, como os pioneiros da abordagem humanística das organizações (ROBBINS, 2002; STONER; FREEMAN, 1999).

A Escola das Relações Humanas surgiu para refutar a abordagem científica com vistas a potencializar o lado humano nas relações de trabalho, em contraposição ao situar o trabalhador como parte de uma máquina diante do processo de produção da organização (STONER; FREEMAN, 1999).

Com esta percepção humanista, com base na literatura investigada, vários estudos foram realizados e os considerados mais importantes para o período da Escola das Relações Humanas foram: a Experiência de Hawthorne (década 20) por Elton Mayo; a Hierarquia das Necessidades (1943) de Abraham Maslow; os fatores motivacionais e higiênicos (1966) de Frederick Herzberg; a Teoria X e Y (1960) de Douglas McGregor e a negação da Burocracia (1959) por Warren Bennis (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

A Teoria da Administração continuou a se desenvolver e, em meados da Década de 60, surgiu a Teoria da Contingência, para contrapor as Escolas Clássicas e de Relações Humanas, porque defendia que as técnicas de administração precisam ser alteradas conforme se apresentam as circunstâncias, tendo em vista que os fatores situacionais são diferentes para cada tipo de organização (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006). Depois, na década de 70, ficou popular a abordagem sistêmica que, segundo compreende Robbins (2002, p. 498), as organizações são "como um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes dispostas de maneira a produzir uma

totalidade unificada", que irá gerar a sinergia, onde o todo será maior do que a soma das partes (STONER; FREEMAN, 1999).

Vários outros estudos foram realizados mundialmente, todavia, o desenvolvimento da Ciência da Administração voltada para atender às demandas da sociedade, somente criou forças a partir da segunda metade do Século XX, diante do enfraquecimento do poder do Estado, com o desenvolvimento do neoliberalismo, para solucionar problemas e atender com rapidez e efetividade às novas necessidades de uma sociedade em desenvolvimento (FERLIE *et al.*, 1999). Para Bresser Pereira (2006), a sociedade é um fator determinante para impulsionar as mudanças da forma de Estado e da sua gestão, pois está diretamente relacionada ao nível de desenvolvimento político, econômico e social.

A literatura investigada no presente Estudo aponta que, ao longo da história, foram se constituindo modelos de gestão pública, a partir de uma sustentação teórica com o desenvolvimento da ciência da administração e da sociedade.

Um dos primeiros modelos de gestão pública foi o patrimonialista que teve suas origens na monarquia absoluta e foi trazida para o Brasil, por Dom João VI, no início do Século XIX (SALM; MENEGASSO, 2009). Neste modelo de gestão, Bresser Pereira (2006), discorre que não havia distinção entre o patrimônio público e privado, onde o Estado era concebido como posse do monarca e seus servidores possuíam *status* de realeza. Nesse tipo de administração, os cargos são ocupados por indicação (função de confiança), com bons salários, tendo a ocorrer neste contexto, pouco comprometimento dos servidores, favorecendo ao nepotismo, ao empreguismo e a corrupção.

Os descometimentos promovidos pela gestão patrimonialista passaram a ser questionados pela sociedade e este tipo de gestão tornou-se desfavorável ao capitalismo industrial e à democracia, principalmente a partir da metade do Século XIX (BRESSER PEREIRA, 2006; VIANNA; LINO, 2011). Conforme Bresser Pereira (2006, p. 241), para o desenvolvimento do capitalismo, era necessário:

[...] a separação entre o Estado e o mercado; só pode existir democracia quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingui-se do Estado ao mesmo tempo que o controla. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não só da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surgiu

então a administração burocrática moderna, racional-legal.

Os autores Bresser Pereira (2006, 2009a, 2009b) e Viana e Lino (2011), apontam a necessidade de um Estado liberal<sup>18</sup> para o fortalecimento da gestão pública burocrática, porque os seus fundamentos são o formalismo, impessoalidade, profissionalismo, normatização e controle de processos e procedimentos. A gestão burocrática, no Brasil, iniciou em 1937, com o ciclo político do Estado Novo<sup>19</sup> em um governo autoritário, mas a reforma burocrática proposta era apropriada para um Estado liberal, onde ocorreu a formação de uma burocracia meritocrática e profissionalizada (BRESSER PEREIRA, 2006; NUNES, 2010).

Como a sociedade continuava em constante desenvolvimento, percebeu-se que o modelo burocrático não atendia mais a realidade do Estado, veio então a necessidade de uma nova gestão pública, que teve seus primórdios na Europa, no início da Década de 80, por considerar que “o modelo burocrático, típico das organizações públicas, é gerador de ineficiência e disfunções, pelo que a reforma administrativa devia implicar na adoção de modelos e técnicas de gestão empresarial” (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006, p. 213).

Esta situação ocorreu principalmente porque o Estado liberal do Século XIX era pequeno e agigantou-se no Século XX. Desta maneira, o modelo de gestão burocrático ficou oneroso, lento, com baixo nível de qualidade e ineficiente para atender as necessidades da sociedade e o crescimento da burocracia (BRESSER PEREIRA, 2006).

Na busca de soluções para os problemas apresentados, o Estado muda a forma de gestão para a pública gerencial, a partir da segunda metade do Século XX, "inspirada nos avanços realizados pela administração de empresas" (BRESSER PEREIRA, 2006, p. 242).

---

<sup>18</sup> Estado Liberal era o regime político caracterizado por um Estado pequeno, preocupado com direito de propriedade, necessitando só do parlamento, sistema judiciário e policial, forças armadas e ministro das finanças (BRESSER PEREIRA, 2006).

<sup>19</sup> Estado Novo foi a denominação do regime político brasileiro, instituído pelo Presidente Getúlio Vargas, pelo período de 1937 a 1945, caracterizado pela centralização do poder, autoritarismo, hierarquia, impessoalidade, racionalização burocrática, padronização, normatização e a separação entre o público e o privado (COSTA, 2008).

A gestão pública gerencial (ou nova gestão pública) tem por principais diretrizes a cultura gerencial nas organizações públicas, os objetivos e controle por resultados, a descentralização das decisões e funções, a flexibilidade, a eficiência e o cidadão passa a ser tratado como cliente destinatário dos serviços e os fiscaliza (VIANA; LINO, 2011).

Para Bresser Pereira (2008), a reforma iniciada, com vistas a gestão pública gerencial se deu por meio da publicação do Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967), e, posteriormente, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). A Reforma Gerencial se fez necessária porque o Estado assumiu os serviços sociais de educação, saúde, previdência e assistencial social, num período intitulado, pela literatura investigada, de transição democrática, que resultou no aumento vertiginoso das despesas e, dessa forma, o modelo do Estado passou a ser social e o regime político democrático social. Porém, o País ficou envolvido com as crises da dívida externa e fiscal, e somente em 1995 iniciou oficialmente a reforma gerencial. Essa reforma continuou a ser realizada pelos governos posteriores, tendo o mercado como um potencializador das ações gerenciais, mantendo-se também atualmente, junto ao Estado que almejava ser mais eficiente e mais apto para prestar os serviços com baixo custo e efetividade no atendimento da demanda social (BRESSER PEREIRA, 2006, 2008, 2009b).

A nova gestão pública, tem o desafio de conseguir que seus atores se comprometam em praticar os conceitos dos "3Es", que são a eficiência, a eficácia e a efetividade, para que os planos de governo tenham resultados positivos na vida dos cidadãos. Então a eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos e metas, sendo o resultado da correlação entre as metas alcançadas e as metas pretendidas. A eficiência é a competência de realizar uma tarefa ou objetivo elegendo os melhores meios e com menor desperdício, ou seja, fazer mais com menos recursos. Por fim, a efetividade é a real contribuição dos resultados no alcance dos objetivos esperados, mostra se aquele objetivo trouxe melhorias e quais as transformações ocorridas (CASTRO, 2006; GRATERON, 1999; SANO; MONTENEGRO FILHO, 2013).

Todavia, pontua Moritz e Pereira (2006), que na gestão pública, falta a continuidade das políticas públicas, em que vários avanços são anulados pelos retrocessos, com a troca de gestão. Os servidores públicos, que acompanham essa alternância de mandatos, no processo da gestão, tem um papel importante para auxiliar nas mudanças positivas da administração pública brasileira.

Nesta breve retrospectiva histórica da gestão pública de acordo com a literatura investigada, ficou evidente o quanto ela está essencialmente voltada para o mercado, para o desenvolvimento econômico da sociedade, prevalecendo a concepção estratégica, instrumental e com processos decisórios fundamentados na hierarquia. Também, é possível afirmar, que não existe um modelo de gestão pública pronto, acabado e perpétuo. Porque no andamento dos estudos organizacionais, verificou-se a necessidade de adaptação das práticas de gestão para cada época vivenciada pela sociedade, assim como pelo tipo de organização, de instituição a ser gerenciada.

Os pressupostos da gestão pública, essencialmente interferem e delinham a concepção de gestão das organizações/instituições. Pois o formalismo das leis que emanam do processo de gestão, traçam diretrizes no geral para a concepção e desenvolvimento das ações organizacionais e institucionais.

Neste contexto, a concepção que se tem de Instituto Federal (IF) (BRASIL, 2008a), legitima os pressupostos da gestão pública. Pois, no contexto de desenvolvimento de suas atividades se estabelece uma relação de identidade com a sociedade onde está inserida e com o Estado, por meio das políticas públicas (BÚRIGO, 2003, 2013).

Todavia, estas instituições na atual concepção da gestão pública são novas, tendo como parâmetro a legislação que as concebeu (BRASIL, 2008a). Nesta perspectiva, a gestão pública dos Institutos Federais está buscando constituir sua identidade, suas especificidades, por serem especializados e responsáveis pela oferta da educação profissional e tecnológica, com a estrutura física *multicampi*.

No contexto da gestão pública, a gestão universitária também reflete suas delimitações. Diante da literatura investigada, não foi encontrado estudos que situem o processo de identidade da gestão dos institutos no que tange as atividades por eles desenvolvidas que se assemelham no geral as da universidade pública. Todavia, mesmo não sendo este o fenômeno do presente Estudo, a identidade da gestão do Instituto Federal, busquei na literatura tendo como foco de investigação a universidade, no que tange a gestão institucional no contexto da gestão pública, por meio das políticas públicas.

Como os IF passaram a ter semelhança com a gestão das universidades federais, busquei algumas referências já publicadas sobre o assunto. De acordo com Chauí (2003), as universidades públicas buscam a universalidade para responder às contradições impostas pela política vivenciada pela sociedade e a divisão social. A autora Schmidt (2002), afirma que as universidades públicas federais, no seu processo

de gestão pública, enfrentam tensões internas e externas de ordem econômica e/ou institucional, causadas pelos reflexos de um mercado altamente competitivo e pelas políticas públicas, que a troca de experiências é um meio de superá-las.

Não há como dirigir uma universidade pública sem um agudo senso de realidade para perceber suas mazelas e buscar formas de superá-las, sem vivências compartilhadas e experiências comuns, sem um planejamento flexível e claro para saber exatamente quais são as prioridades e até onde podemos ir. Também não há como conduzir essa instituição sem utopia, sem conceber horizontes mais amplos e ricos do que aqueles que fazem parte do cotidiano, sem ultrapassar limites, sem antecipar o futuro (SCHMIDT, 2002, p. 80).

A autora afirma que para dirigir a instituição é necessário conhecer a realidade à qual está inserida, planejando o futuro. A concretização dessas ações perpassa pelo envolvimento e conhecimento dos seus gestores, em que Búrigo e Loch (2006), afirmam que a concepção de gestão universitária decorre da formação dos seus gestores, em que esta formação necessita ser refletida e avaliada no âmbito onde está inserida a universidade, tendo em vista as particularidades que transpõe a gestão pública universitária.

Neste contexto de flexibilização e adaptação à cada realidade institucional e social, criando a cultura de formação dos gestores, aliado ao entendimento da universidade como instituição social<sup>20</sup>, Búrigo e Loch (2011), afirmam a existência da tendência da alternância de não mais administrar pessoas e, sim administrar com as pessoas, tornando-as participativas no processo da gestão universitária, agregando o fato de que a gestão de uma universidade é diferente de uma empresa/organização, sendo inviável a aplicação direta das práticas da gestão empresarial para a gestão universitária (CHAUÍ, 2003).

Porém, nesta nova realidade institucional dos IF para a sua gestão, que possui as suas peculiaridades diferente da gestão

---

<sup>20</sup> A instituição social tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valores, almejando à universalidade com o intuito de responder às contradições instituídas pela divisão política e social vivenciadas pela sociedade, buscando a ação social por meio do seu reconhecimento e da sua prática, na sociedade a qual está inserida. (CHAUÍ, 2003).

universitária, organizacional ou empresarial, é um desafio concreto no contexto do desenvolvimento da sua identidade, diante da sua recente constituição (BRASIL, 2008a).

Magalhães (2006), situa a identidade institucional como fundamental para a educação superior, na busca do conhecimento e sua aplicação, inclusive norteador dos critérios de tomada de decisão. Pela percepção do autor, as universidades enfrentam uma crise de identidade, ocasionada pelas políticas de governo e pela função econômica com a globalização do mercado capitalista, interferindo diretamente na gestão destas instituições:

Esta crise de identidade também surge como um interessante campo de investigação, por exemplo, como é que os reitores percebem, enquanto reitores, a sua cada vez maior função de gestão? Descrever-se-ão a si mesmos como acadêmicos desempenhando funções de gestão ou como gestores de questões acadêmicas? (MAGALHÃES, 2006, p. 31).

Para Bauman (2005), a identidade nasce do pertencimento e do empenho que suscitou para a recriação da realidade à semelhança da ideia. Neste sentido, a ideia dos IF foi concretizada com Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008a), onde a realidade está em construção, conjuntamente com o sentimento de pertencimento dos servidores e da sociedade, principalmente porque o quadro de servidores foi ampliado, houve maior abrangência do ensino (modalidades de cursos e número de *campi*) e a sequência da mudança de nomenclatura, que passou de ETF para CEFET e depois IF (BRASIL, 1965, 1994a, 2008a).

Contudo, a identidade e o pertencimento, para Bauman (2005), não contêm rigidez constante, mas sim a transitoriedade de um instrumento que atua um poder de transformação contínua. Assim, a identidade está incluída em uma realidade em movimento constante, proveniente de diversas fontes e, também, da interação com o outro e com o meio, convivida especificamente em um âmbito social, político e econômico, onde o autor retrata que "as identidades flutuam no ar, algumas de nossa escolha, mas outras infladas e lançadas pelas pessoas em nossa volta" (BAUMAN, 2005, p. 19).

Para Salm e Menegasso (2009, p. 111), a gestão pública, por meio da produção dos serviços públicos, faz uso da burocracia, alertando que para o planejamento o mais relevante "é definir a



articulação e o modelo ou os modelos necessários a cada espaço da sociedade politicamente articulada".

Esta busca da identidade da gestão, perpassa essencialmente o que se concebe por instituto e pelo processo de gerenciamento de suas ações. Todavia, sem negligenciar as diretrizes da gestão pública, por meio das políticas públicas, esta relação entre a gestão institucional e a pública, não se estabelece como causa e efeito, ela se materializa por uma série de interações em um movimento contínuo de afirmação e negação do que é ser Instituto, diante da constituição da sua identidade mediante a realidade onde está inserido.

A gestão no contexto institucional é permeada por atividades e ações que a constituem. Isto posto, a gestão de compras como fenômeno de investigação do presente Estudo, também busca situar-se neste contexto que vem se constituindo como Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, a partir do processo de expansão.

## 2.1 GESTÃO DE COMPRAS

As Instituições Federais de Ensino (IFE) públicas são autarquias subordinadas ao Ministério da Educação e a área de compras é uma atividade meio dessas instituições, sendo fundamental para o suporte e funcionamento das áreas fins (BRASIL, 2008b).

Para Baily *et al.* (2000, p. 31) a função de compras tem atribuição estratégica, não é uma atividade rotineira, e deve ser proativa. Tem por objetivos: suprir a instituição de materiais e serviços que atendam as suas necessidades; assegurar a ininterruptão dos suprimentos e conservar boas relações com os fornecedores; contratar eficientemente e pelo melhor valor; e, "desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos".

A história das compras públicas brasileira passou a tomar destaque na década de 1960, quando a sociedade iniciou uma inquietação para melhorar a administração pública. Então, com a publicação do Decreto Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967) e a Lei nº 5.456/1968 (BRASIL, 1968), foi criada a regulamentação nacional de licitações. Depois, com o Decreto Lei nº 2.300/1986 (BRASIL, 1986), ocorreu algumas alterações e, a matéria foi reforçada com a inclusão do tema na Constituição Federal (BRASIL, 1988). Simultaneamente, durante esse período, também foram fortificadas as ações por meio de orientações legais dos órgãos de controle público, como os Tribunais de

Conta, Controladorias, Ministério Público e Judiciário (RIBEIRO; PRADO; PINTO JÚNIOR, 2012).

Dessa forma, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), consolida as diretrizes da legislação de compras, exigindo processos de licitação para as contratações de obras, serviços, compras e alienações. Para atender a esse preceito legal, foi publicada a Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), que garante os princípios constitucionais<sup>21</sup> e estabelece regras sobre licitações e contratos administrativos relativos a obras, serviços, publicidade, compras, locações e alienações no âmbito dos Governos Federal, Estadual, Distrito Federal e Municipal.

Prevendo uma maior economia e agilidade, no âmbito das compras públicas, o Governo Federal, introduziu uma nova modalidade de gerenciamento de suas ações, que chamou de Pregão e foi regulamentada por meio da Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002a). Com o objetivo de aumentar a abrangência de participantes, transparência do processo e ampliar a divulgação, o Governo Federal regulamentou o pregão, na forma eletrônica, por meio do Decreto nº 5.450/2005 (BRASIL, 2005d), mantendo a abrangência para a aquisição de bens e serviços comuns.

Por meio da Lei nº 12.462/2011 (BRASIL, 2011a), o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) foi instituído, especificamente para às licitações e contratos necessários à realização aos eventos esportivos<sup>22</sup>, mas sua aplicação foi bem sucedida e teve sua abrangência ampliada às ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e obras e serviços de engenharia no âmbito da Educação, do Sistema Único de Saúde (SUS), do sistema prisional e das unidades de atendimento socioeducativo.

Outra prática de gestão, também utilizada pelas IFEs públicas é a aplicação do Sistema de Registro de Preços (SRP), previsto por meio da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), na qual permite realizar a licitação sem a disponibilidade orçamentária e sem a obrigatoriedade de aquisição, para parcelar a contratação de acordo demanda e/ou orçamento pelo período máximo de um ano da validade da ata do SRP. O SRP pode ser utilizado somente nas modalidades de concorrência, pregão e RDC (BRASIL, 1993, 2002a, 2011a).

---

<sup>21</sup> Os princípios Constitucionais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

<sup>22</sup> Eventos esportivos: Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016; Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação (FIFA) 2013; Copa do Mundo FIFA 2014 (BRASIL, 2011a).

De acordo com a legislação vigente (BRASIL, 1993, 2002a, 2005d, 2011a), no processo de gestão de compras, inicialmente deve ser avaliada a necessidade, a conveniência da administração, a finalidade, o interesse público, o tipo e valor do objeto a ser licitado, sendo que a legislação determina as modalidades de licitações<sup>23</sup> que irão definir os procedimentos de acordo com o objeto, estabelecendo os prazos de publicação por modalidade e alguns documentos que devem compor os processos licitatórios.

Como o objeto a ser licitado é primordial para definir o desenvolvimento de todo o processo de compras, cabe lembrar a importância da especificação, que deve prever todas as características necessárias (sem haver direcionamento para fornecedor), quantidade, condições de transporte, armazenamento, garantia, prazo de entrega, instalação, assistência técnica, valor e justificativa para a sua contratação, definidos por meio da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), onde essas informações, aliada a outras, irão compor o Projeto Básico<sup>24</sup> ou Termo de Referência<sup>25</sup>, dependendo da modalidade de licitação, documentos estes obrigatórios e que irão nortear a aquisição. Cabe informar que, o requisitante quando não realiza as especificações adequadamente, resulta problemas na contratação, que são os mais variados possíveis, desde impugnação do Edital de Licitação<sup>26</sup>,

---

<sup>23</sup> As modalidades de licitação são: Convite, Tomada de Preços, Concorrência, Leilão, Concurso, Pregão e Regime Diferenciado de Contratação (BRASIL, 1993, 2002a, 2005d, 2011a).

<sup>24</sup> Projeto Básico - documento que contem o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, que possibilite a identificação do objeto/serviço/obra, avaliação do custo, a definição dos métodos, o prazo de execução, entre outros. Em suma, deve conter as informações para o licitante elaborar a proposta de preços, mediante regras estabelecidas pela Instituição, a que estará sujeito (BRASIL, 1993).

<sup>25</sup> Termo de Referência - "é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva" (BRASIL, 2005d, Art. 9º).

<sup>26</sup> Edital de licitação - é um ato oficial escrito e obrigatório (instrumento), em que a administração divulga ao conhecimento público sua vontade de realizar uma licitação, fixando as condições para a sua realização, conforme a

cancelamento do item, até a entrega de material diferente das necessidades reais do requisitante.

Os processos licitatórios devem ser compostos de vários documentos, alguns especificados nas Leis já citadas neste Estudo, outras aludidas em Acórdãos do TCU, outras legislações do Governo Federal e recomendações da AGU, TCU e CGU. Porém, o início das orientações está contida na Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993, art. 38), que no seu caput define a forma que deve ser iniciado o procedimento da licitação “[...] com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa [...]”, sendo composto por 12 incisos que relacionam os documentos obrigatórios que devem constar no processo.

Após o processo pronto, faz-se necessário o parecer da AGU, caso ocorra alguma recomendação, deve ser providenciada antes da sua continuidade. A próxima etapa é a publicação, com a inserção do processo no Portal de Compras do Governo Federal (COMPRASNET)<sup>27</sup>. Os trâmites seguintes vão depender do objeto que está sendo contratado e da modalidade de licitação, em que a maioria deles são registrados nos sistemas do Governo Federal e devem ser impressos para compor os processos, que irão influenciar diretamente no tempo que se leva para realizar cada tipo de processo, até no recebimento e pagamento do objeto, fechando o ciclo, que iniciou com a identificação da necessidade de contratação.

Neste contexto, os fluxos dos processos não podem ser modificados, somente quando ocorrer alteração na legislação ou nos sistemas. Dessa forma, o que cabe ao poder discricionário de cada órgão é o estabelecimento das políticas institucionais da gestão de compras, a

---

modalidade de licitação, contendo as informações e anexos estabelecidos na legislação (BRASIL, 1993, 2002a, 2005d).

<sup>27</sup> Portal de Compras do Governo Federal, administrado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) (BRASIL, [2015?a]), onde apresenta o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) e, entre outros subsistemas, o de Divulgação de Compras (SIDE) que deve ser utilizado para o cadastramento de licitações, dispensas, inexigibilidades, eventos e cotações eletrônicas, normatizado por meio do Decreto nº 1.094/1994 (BRASIL, 1994b) e a IN 02/2011 (BRASIL, 2011b). Também são realizadas as sessões dos pregões, das cotações eletrônicas, do RDC e das demais obras e serviços de engenharia, que podem ser acompanhados e consultados por toda a sociedade, Governo Federal e órgãos de controladoria externa.

forma como serão conduzidos os processos e os modelos de documentos que irão utilizar para a sua formalização.

De acordo com a legislação vigente e diante da minha experiência enquanto gestora, considero que o modelo de gestão atual de compras, do setor público, prioriza o controle dos recursos e dos procedimentos formais, na busca de evitar desvios. É por meio de uma contratação eficiente de bens e serviços, que uma organização/instituição terá condições de atingir seus fins, com menos dispêndios de recursos financeiros, com mais celeridade e, ao mesmo tempo, ter a satisfação em seus propósitos, bem como aos licitantes, com vistas a resultar em mais benefícios para a sociedade.

Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), apontam que a grande maioria dos gestores públicos utilizam técnicas inadequadas no planejamento das necessidades de materiais e serviços, desalinhadas do plano estratégico, porque lhes falta uma visão agregadora de todos os fatores internos e externos, para melhorar a aplicação dos recursos e maximizar os serviços relevantes para a população.

No âmbito da gestão de compras, como foco deste Estudo nas IFEs, a legislação específica dessa área é o norte das suas ações. Todavia, a tomada de decisão dos gestores reflete essencialmente no processo de desenvolvimento dessas ações.

Uma das principais funções para administrar uma instituição, segundo Simon (1979), é tomar decisões, por fazer parte do seu cotidiano institucional, principalmente, porque uma indecisão pode ser muito mais prejudicial do que uma decisão incorreta (SOBRAL; PECI, 2008).

De acordo com Tridapalli, Fernandes e Machado (2011, p. 401), no processo decisório deve levar em conta, também, que "todos os governos estão sendo submetidos à restrições orçamentárias, a fazer mais com menos e a sociedade está exigindo mais transparência, justiça e equidade nos contratos públicos", para ter uma gestão da cadeia de suprimentos mais racional, focada na eficiência e no resultado.

Entretanto, para a tomada de decisão, é essencial que se estabeleça objetivos associados a metas e estratégias de ação específicas, tendo a consciência de que as ações são desafiadoras e possuem desdobramentos na organização/instituição, envolvendo riscos e incertezas. Por isso, faz-se necessário o estudo de como ocorre o processo decisório na organização/instituição, independentemente do fato de ela ser pública ou privada, para avaliar o que pode ser melhorado, com a intenção de solucionar os problemas existentes,

fundamentado-se na melhor escolha entre as variáveis existentes (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

No âmbito da tomada de decisão, a comunicação e as informações devem ser julgadas como recursos primordiais para todos os níveis da organização/instituição, sejam elas operacionais, táticas ou estratégicas. Também tem que ser avaliado constantemente o valor atribuído às informações, porque eles modificam na medida em que ocorrem alterações na sociedade, refletindo nas organizações/instituições (MORITZ; PEREIRA, 2006).

A tomada de decisão deverá ser tratada como um processo da seleção de uma ou mais opções, seguindo um plano predeterminado e fundamentado em informações confiáveis, para fazer a escolha entre alternativas e resultar em ações que resolvam ou não o problema (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Porém, no processo de tomada de decisão deve ser levado em consideração o conhecimento tácito e explícito do gestor, tendo em vista que irá refletir na análise e interpretação das informações disponibilizadas, podendo ter resultados completamente divergentes, em função do grau de conhecimento do gestor.

Os autores Nonaka e Takeuchi (2002, p. 67), apresentam o conhecimento tácito como "pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado", porque existe a agregação individual ao conhecimento, que é tão arraigado ao indivíduo que reflete nas suas ações, ideais e valores. "Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática" (NONAKA; TAKEUCHI, 2002, p. 67), tem haver com o conhecimento racional. Os autores afirmam que "conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito" (NONAKA; TAKEUCHI, 2002, p. 67), que é resultado do processo social entre os indivíduos, do compartilhamento dos conhecimentos individuais.

A tomada de decisão é processada e delegada<sup>28</sup>, na qual conforme Presser, Araújo e Falcão Júnior (2013, p. 988), "a distribuição do poder entre as fases do processo define o espaço que circunda o poder dos envolvidos com a decisão", porque quando existe o controle sobre todas as etapas do processo por uma pessoa, consequentemente a decisão é mais centralizada. Na situação inversa, para Mintzberg (1995), o

---

<sup>28</sup> Delegação é o processo de outorgar mando e/ou responsabilidade de um nível hierárquico elevado para outro inferior (ANDRADE; AMBONI, 2010; STONNER, FREEMAN, 1999).

processo é descentralizado quando várias pessoas intervêm na sua consecução, diminuindo o controle individual.

Neste contexto, a centralização exprime o grau de autoridade e de decisões retidas no cume da instituição e, a descentralização, é o grau de autoridade e de decisões distribuídas ao longo da hierarquia da instituição (ANDRADE; AMBONI, 2010; STONNER, FREEMAN, 1999). Os autores apontam a desconcentração ou divisionalização, que representa o grau de responsabilidade transferida, sem repassar a autoridade.

Para Medauar (2009, p. 53), ambos os termos, desconcentração e descentralização, "se ligam a uma ideia geral de transferência de atribuições de um centro para uma periferia. O sentido inverso, ou seja, a transferência de tarefas da periferia para o centro, significa concentração e centralização." Porém, para o entendimento das instituições públicas brasileiras, a desconcentração acontece na distribuição das atividades de escalões superiores para os inferiores, dentro de um mesmo ente jurídico ou entidade, porém sem transpassar o poder de decisão, permanecendo o vínculo de hierarquia. Ela pode ocorrer em instituições geograficamente dispersadas ou fixadas em um mesmo local. A descentralização, é a transferência de atividades e o poder de decisão para entidades com personalidade jurídica própria, desfazendo-se o vínculo hierárquico. A concentração e centralização acontecem na rota contrária de cada seu oposto (MEDAUAR, 2009).

Algumas considerações devem ser avaliadas quando se trata de centralização ou descentralização, são fatores que influenciam na delegação de autoridade, responsabilidade e distribuição ou concentração de atividades, que entre outros são: influências sociais, democracia institucional, tamanho e taxa de crescimento da organização/instituição, o custo e o risco associados à decisão, a cultura da instituição, uniformidade ou não de diretrizes e normas, complexidade e/ou especialização de processos/atividades e capacidade de desenvolver talentos dentro da instituição para assumir responsabilidades. Para os autores, os fatores irão determinar quando e o que é possível de ser centralizado ou descentralizado, porque nas instituições existem graus diferentes de situações centralizadas e outras descentralizadas, não existindo uma fórmula estanque para a sua identificação (ANDRADE; AMBONI, 2010; MINTZBERG, 1995; STONNER, FREEMAN, 1999).

No contexto da gestão pública, a tendência é a centralização e burocratização do processo de tomada de decisão, com a implicação de que quanto mais se torna centralizado maior é a tendência de se

transformar em um centro independente de autoridade e mais provável que se torne a interferir nos processos pelos quais as democracias procuram controlar seus funcionários públicos (DENHARDT, 2012).

Neste contexto, do processo que envolve a tomada de decisão, a cultura é também um dos elementos essenciais que reflete o dinamismo do desenvolvimento institucional. Para Santos (2006), a cultura trata-se de uma apreensão em compreender a direção da caminhada dos grupos humanos que resultaram nas relações atuais e suas expectativas de futuro. "Assim, cultura diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos" (SANTOS, 2006, p. 8).

Para Bauman (2012), a cultura constitui um fenômeno social expressando as atitudes individuais que podem ter respaldo coletivo e como as diversas relações entre os homens, ao longo do tempo, conseguem conceber uma nova realidade.

Nesse processo de conceber nova realidade, significa que ela está em constante movimento, dentro desse movimento está inserida a identidade, dessa forma, a identidade é resultado de processo inacabado que não se apega a formas e conteúdos estabelecidos, sendo criada a partir de sua capacidade de mudança e de interação com o meio e o outro, da vivência contida no âmbito social, econômico e político. Isto posto, a identidade tem a cultura como sua "fábrica e abrigo" (BAUMAN, 2012, s/p.).

Sendo assim, a cultura deve ser concebida como algo dinâmico, em movimento, que as características que a determinam hoje, decorrido um período, podem alterar pelas mais variadas influências (SANTOS, 2006). Consequentemente, a identidade irá sofrer influências, por estar inserida nesta realidade em movimento (BAUMAN, 2005).

Bauman (2012), apresenta a cultura tanto como um produtor da desordem quanto um mecanismo da ordem; como um agente arcaico quanto atemporal. A cultura irá se modificar ou alterar quando se deparar com outro padrão que seja viável. O autor complementa afirmando que "o paradoxo da cultura pode ser assim reformulado: o que quer que sirva para a preservação de um padrão também enfraquece seu poder" (BAUMAN, 2012, p. 15).

Para discutir sobre cultura, é necessário levar em consideração as relações de poder de uma sociedade ou entre sociedades. Porque, na cultura, são refletidas as predisposições e modificações sociais e políticas, resultante da história coletiva, em que as forças sociais se enfrentam (SANTOS, 2006).



Para Bauman (2005, 2012), a cultura é um fenômeno social, com uma identidade social transpassada por diversos fatores, entre os quais, identifica validações coletivas resultante de ações individuais, que após múltiplas interações entre os sujeitos, constroem uma dada realidade, ao longo do tempo.

Cabe resgatar, que as preocupações com a cultura, estabeleceram-se com o domínio da classe social na formação das nações, com a ampliação de mercados europeus e o desenvolvimento industrial do Século XIX. Essas preocupações nasceram associadas ao progresso da sociedade e do conhecimento, aliada a novas relações de poder. Essa situação fica mais caracterizada quando os aspectos da ciência e tecnologia são avaliados, porque o seu controle é uma das perspectivas das relações de poder contemporâneo, enfatizando que a cultura está coligada ao processo produtivo (SANTOS, 2006).

A preocupação com a cultura, pelos centros de poder, está na busca de sua definição, entendimento e controle, para poder atuar sobre seu desenvolvimento, dado o seu campo de atuação na esfera econômica. Dessa forma, essas preocupações são institucionalizadas, passando a fazer parte da organização/instituição, expressando seus conflitos e interesses. Isto posto, as relações de poder e formas de domínio da sociedade, são formas de conhecimento adjunto ao processo social (SANTOS, 2006).

Para Freitas (2002, p.55), as organizações/instituições devem ser compreendidas "como um produto da sociedade, e o que ocorre dentro dela tem um significado sancionado socialmente". A autora afirma que as organizações/instituições são consequência da história e do tempo dos grupos onde se agregam, bem como do desenvolvimento desses grupos. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501), por sua vez, expressam que a cultura institucional se "refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais." Para os autores, ela é uma concepção descritiva porque inicia a partir da compreensão que os trabalhadores tem da organização/instituição.

De acordo com Oliveira (1988), para conhecer a cultura institucional, deve-se encontrar qual é a cultura social (valores e crenças), como eles intervêm na cultura técnica (tecnologia), e como eles interferem na cultura emocional (como as pessoas agem ou sentem).

Neste contexto, a forma com que o sujeito se expressa reflete na organização/instituição e na sociedade, da mesma maneira que a sociedade e a instituição exercem influência nas atitudes deste sujeito. Por isso, é que a cultura é fruto dos relacionamentos internos e externos de um grupo, que não pode ser vista como uma situação estanque,

porque ela sofre modificações na medida que o ambiente interno ou externo também sofre.

Isto posto, tem-se que a gestão é essencialmente constituída pela concepção de administrar fundamentado na concepção de homem, de mundo e de sociedade, guiada pelos pressupostos legais e delimitada pelos fatores que levam a tomada de decisão, respeitado o dinamismo cultural que emanam do cotidiano da instituição.

Porém, no âmbito da gestão pública, além da legislação, da tomada de decisão e da cultura, outro elemento decisivo no processo da gestão, são as políticas públicas que delimitam e determinam as ações gerenciais das políticas públicas institucionais, neste estudo, entendidas como as Políticas Públicas de Expansão da Educação Profissional e Tecnológica.

### 3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Com base na literatura investigada no presente Estudo, o processo histórico da educação profissional no Brasil vem vivenciando inúmeras transformações a mais de um século, abrangendo desde a concepção de educação até a estrutura organizacional. Nessa trajetória, as transformações são essencialmente frutos das políticas governamentais, fundamentadas nos planos de cada governo, que refletem os interesses e as necessidades da sociedade.

Para o Governo Federal, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), é integrante do projeto de desenvolvimento nacional, por estar atuando em todo território nacional, com os objetivos de: ter uma organização pedagógica verticalizada, em que a formação pode ir do curso técnico ao doutorado; vincular ensino, trabalho, ciência e cultura na ótica da emancipação humana e articular com outras políticas sociais para buscar o desenvolvimento econômico das regiões onde estão instalados os *campi* (PACHECO, 2011).

Para Pacheco (2011, p. 08), a efetivação da proposta do Governo Federal dependerá da continuidade do investimento aplicado e da valorização da educação. Neste contexto, os projetos pedagógicos dos Institutos Federais devem estar "articulados, especialmente, com o conjunto de organismos governamentais ou da sociedade civil organizada, estabelecendo uma relação dialética em que todos somos educadores e educandos".

Historicamente a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica iniciou, em 1909, com o objetivo de ministrar curso profissional primário para os meninos das classes mais carentes. O desenvolvimento social e industrial ocorreu ao longo do tempo e a educação profissional também teve suas mudanças, que se caracteriza como importante condição para que a sociedade tenha acesso aos avanços educacionais, científicos e tecnológicos (BRASIL, 2014a).

Com a publicação da Lei nº 4.024/1961 (BRASIL, 1961), que fixou as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ocorreram profundas mudanças na política de educação profissional, sendo considerada a primeira tentativa de paridade entre o ensino técnico e o médio, porque os egressos do ensino médio profissionalizante poderiam continuar os estudos no ensino superior. Passados 10 (dez) anos, aconteceu nova reforma no ensino de primeiro e segundo grau (fundamental e médio), com a alteração das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, tornando obrigatório o ensino profissionalizante para todo o segundo grau (ensino

médio) por meio da Lei nº 5.692/1971 (BRASIL, 1971). Essa situação permaneceu até 1982, quando foi publicada a Lei nº 7.044/1982 (BRASIL, 1982), retirando a obrigatoriedade do ensino profissionalizante no nível médio (PICANÇO; SOARES, 1995).

Em 1996, por meio da Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996), foi regulamentado a autorização para ministrar cursos superiores de tecnologia. Depois, em 1997, foi criado o Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP), para a implantação da reforma da educação profissional, com o objetivo de modernizar e expandir a educação profissional, diversificando a oferta de cursos para atender às demandas do mercado de trabalho e exigência das novas tecnologias. O Programa foi financiado com 50% de recursos federais e 50% do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por meio do Acordo de Empréstimo nº 1.052/0C-BR, com validade até o ano de 2007. (BRASIL, 2007a; CERQUEIRA, 2013).

Também, em 1997, foi separado o ensino médio do técnico, passando a ter matrizes curriculares distintas (MANFREDI, 2002). Essa determinação permaneceu em vigor até o ano de 2004, quando ocorreu nova alteração da legislação, que autorizou a volta dos cursos técnicos integrados, em nível de ensino médio, com a publicação do Decreto nº 5.154/2004 (BRASIL, 2004).

Para o atendimento da população diferenciada e com a necessidade da premissa da profissionalização, é instituído, em 2006, o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA<sup>29</sup>) e, para expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior à distância, foi instituído o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), por meio do Decreto nº 5.800/2006 (BRASIL, 2006a). Também, em 2007, são criados o Programa Brasil Profissionalizado<sup>30</sup> e o Sistema Escola Técnica Aberta

---

<sup>29</sup> PROEJA é um programa do Governo Federal com vistas a atender à demanda de jovens e adultos pela oferta integrada da educação profissional com a educação básica e de nível médio. Para tanto, o caminho escolhido é o da formação profissional aliada à escolarização, tendo como princípio norteador a formação integral (BRASIL, 2006b).

<sup>30</sup> "O Programa Brasil Profissionalizado visa fortalecer as redes estaduais de educação profissional e tecnológica. A iniciativa repassa recursos do Governo Federal para que os estados invistam em suas escolas técnicas. O Programa possibilita a modernização e a expansão das redes públicas de ensino médio integradas à educação profissional, uma das metas do Plano de

do Brasil<sup>31</sup> (e-TEC Brasil) para acrescer a oferta de vagas e a forma de acesso aos cursos técnicos de nível médio.

Mesmo com toda a expansão de unidades distribuídas no Território Nacional, a ampliação do número de vagas e a oferta de vários cursos técnicos, superiores e de pós-graduação, a Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008a) determina que cada *campus* ofereça 50% de suas vagas para formação profissional técnica de nível médio e 20% das vagas para cursos de licenciatura (física, química e biologia), bem como programas especiais de formação pedagógica (BRASIL, 2008a).

A preocupação do Ministério da Educação em garantir o percentual de 50% das vagas para o ensino técnico de nível médio é para conservar a formação da educação técnica que a sociedade precisa para seu desenvolvimento. De acordo com Kuenzer (2007), o ensino médio sempre teve uma dupla atribuição que é propiciar a continuação dos estudos e a formação para o mundo do trabalho, por isso ele se torna o nível mais complexo diante dos objetivos para o que foi concebido, no decorrer da história da educação brasileira.

Em 2011, o Governo Federal criou o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), por meio da Lei nº 12.513/2011 (BRASIL, 2011d), tendo como objetivo ampliar, interiorizar e democratizar a oferta da EPT. A mesma Lei (BRASIL, 2011d), que regulamentou o PRONATEC, estabeleceu um conjunto de iniciativas, entre elas, o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) Técnico e Empresa<sup>32</sup>, em que ocorre o repasse de verbas federais para empresas privadas.

---

Desenvolvimento da Educação (PDE). O objetivo é integrar o conhecimento do ensino médio à prática" (BRASIL, 2007b, 2014c, s/p).

<sup>31</sup> O Sistema e-Tec Brasil foi criado "com a finalidade de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade de educação a distância, ampliando e democratizando a oferta e o acesso à educação profissional pública e gratuita no País" (BRASIL, 2011c, Art. 1<sup>º</sup>).

<sup>32</sup> O FIES Técnico tem como objetivo financiar cursos técnicos e cursos de formação inicial e continuada ou de qualificação profissional para estudantes (regularmente matriculados em cursos não gratuitos e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC) e trabalhadores em escolas técnicas privadas e nos serviços nacionais de aprendizagem – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). No FIES Empresa serão financiados exclusivamente cursos de formação inicial e

A pretensão do Governo Federal com a expansão da Rede Federal é estreitar as relações da EPT com os estados e municípios, para ampliar a oferta de cursos técnicos e PROEJA, inclusive por meio da EAD, para elevar a escolaridade e "contribuir com o progresso socioeconômico local e regional" (PACHECO, 2010, p. 15).

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica teve sua origem nas 19 Escolas de Aprendizes e Artífices instituídas pelo Decreto Presidencial nº 7.566/1909 (BRASIL, 1909), prevendo o ensino profissional primário, com a formação de operários e contra mestres, para o atendimento aos menos favorecidos socialmente.

As escolas foram instaladas nas capitais dos Estados da República, exceto no Rio de Janeiro. O Distrito Federal (da época, Rio de Janeiro) e o Estado do Rio Grande do Sul não foram contemplados pelo Decreto (BRASIL, 1909), porque já possuíam escolas com objetivos semelhantes. A escolha das capitais para a implantação das escolas foi de cunho político e essencialmente econômico, porque, na época, vários estados tinham o parque industrial instalado em outros municípios, exemplo o de Santa Catarina, no qual a produção industrial estava localizada no município de Blumenau (CERQUEIRA, 2013; CUNHA, 2000).

A transformação para liceus industriais ocorre em 1937 e o ensino profissional começa a ser conceituado de nível médio no ano de 1941. Após esse episódio, passou um ano e o nome foi alterado para escolas industriais e técnicas e, em 1959, as escolas começam a ser configuradas como autarquias, quando a nomenclatura é modificada para escolas técnicas federais (PACHECO, 2011).

Em 1978, houve a transformação das escolas técnicas do Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais em CEFET, para as demais foi a partir de 1994, com a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica, por meio da Lei nº 8.948/1994 (BRASIL, 1994a), em que as Escolas Técnicas Federais (ETF) e Escolas Agrotécnicas Federais (EAF) foram sendo transformadas gradativamente em CEFETs, com decreto específico para cada escola. Depois, em 1998, com a publicação da Lei nº 9.649/1998 (BRASIL, 1998), ocorreu a proibição para a criação de novas unidades, que só poderia ocorrer com parceria dos Estados, Municípios, Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não-governamentais, devendo estes serem responsáveis pela sua manutenção e gestão.

---

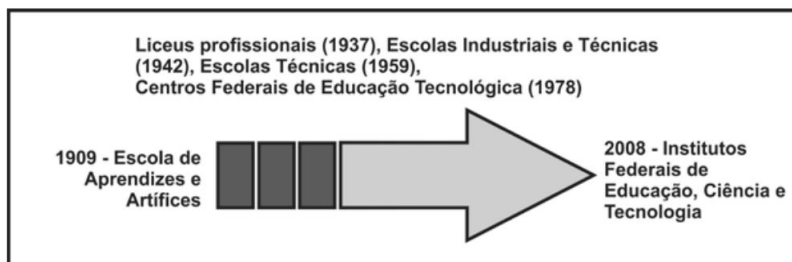
continuada para trabalhadores e de educação profissional técnica de nível médio (BRASIL, 2001, 2011d).

Com a publicação da Lei nº 11.195/2005 (BRASIL, 2005a), o Governo Federal começa a ampliar a EPT, caracterizada como a primeira fase de Expansão da Rede Federal, com a autorização para a construção de 60 novas unidades de ensino. Nesse ano, a Rede Federal era composta de 144 unidades divididas entre os CEFETs e suas unidades de ensino descentralizadas, escolas agrotécnicas, escolas técnicas vinculadas às universidades, uma universidade tecnológica e seus *campi* e o Colégio Pedro II, do Rio de Janeiro (BRASIL, 2009).

Após várias alterações de nome e modalidades de ensino, com o intuito de viabilizar os objetivos educacionais, atender as exigências legais e acolher a demanda da sociedade, o Governo Federal, em 2008, por meio da Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008a) instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, ligada ao Ministério da Educação e composta por instituições federais de educação profissional e tecnológica de nível médio e superior, que ofereçam cursos de qualificação, técnicos, graduação e pós-graduação. Dessa forma, os Institutos Federais e os CEFETs foram equiparados às Universidades, no que tange à formação de alunos no nível de graduação e de pós-graduação (BRASIL, 2008a).

Para resumir as transformações ocorridas na EPT vide Figura 02: Das Escolas de Aprendizes e Artífices aos Institutos Federais, que representa o seu desenvolvimento em mais de um século.

Figura 2 - Das Escolas de Aprendizes e Artífices aos Institutos Federais



Fonte: SILVA (2014b, p. 80).

A composição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica está assim determinada por meio da Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008a) como segue:

- a) os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia;
- b) a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR;

- c) os Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG);
- d) as Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais; e,
- e) Colégio Pedro II do Rio de Janeiro.

Para chegar na atual composição, a Rede Federal passou por vários processos de expansão, mas o maior ainda está sendo vivenciado, que iniciou em 2003. No período de 1909 a 2002, a Rede dispunha de 140 Escolas Técnicas. Entre 2003 e 2010, haviam 214 Escolas, além de outras que foram federalizadas, com a disponibilidade de mais de 400 mil vagas. No final de 2014, foi completada a marca de mais 208 novas escolas, totalizando 562 unidades, para o atendimento pleno de quase um milhão de vagas na Rede Federal, deste total, foram ofertadas 8 (oito) milhões de vagas por meio do PRONATEC (BRASIL, [2015?b]; SILVA, 2014a).

O IFSC, como unidade integrante da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, foi fundado, em 1909, pelo Decreto Presidencial nº 7.622/1909 (BRASIL, 1909), em Florianópolis, por ser capital de Estado. No decorrer do tempo, passou por consecutivas mudanças estruturais e de denominação, que foi acompanhando as transformações ocorridas na educação profissional resultante de alterações na legislação e nas políticas públicas.

No ano de 1986, o Governo Federal criou o Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico, em que Santa Catarina foi contemplada com uma Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) no município de São José. Inicialmente, a Prefeitura Municipal alugou um imóvel para abrigar provisoriamente a escola que, em março de 1988, iniciou as aulas com os cursos técnicos de Refrigeração e Ar Condicionado e de Telecomunicações. O prédio novo para a instalação da unidade ficou pronto em 1990 (ALMEIDA, 2010).

Com o desenvolvimento das atividades administrativas e pedagógicas nas UNED e a Escola de Florianópolis, houve a necessidade de readequação do modelo de gestão, quando foi então criado, em 1998, o Sistema ETF-SC, sendo o primeiro do País a separar a Diretoria Geral da Unidade Sede. A Escola situada em Florianópolis passou a ser tratada como uma unidade do sistema, sendo criada a Diretoria Geral do Sistema ETF-SC e a Diretoria da Unidade de Florianópolis. A Diretoria Geral do Sistema ETF-SC permaneceu instalada na Unidade de Florianópolis até o ano de 2006 (ALMEIDA, 2010).



As atividades de Educação a Distância iniciaram singelamente em 2000, com um curso de qualificação profissional na Unidade de São José e outro curso técnico, em 2002, na Unidade de Florianópolis. Em 2006, com a criação da UAB, o IFSC contava com 7 (sete) polos municipais, nos Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo. Também, em 2007, houve a adesão ao Programa Escola Aberta do Brasil, com vistas à oferta de educação profissional e tecnológica à distância (ALMEIDA, 2010; BRASIL, 2007b; IFSC, 2006).

No ano de 2004, a Reitora do IFSC (a época era Diretora Geral do CEFET-SC) apresentou a Instituição ao Fórum Parlamentar Catarinense em Brasília, expondo a aspiração de expansão e a relevância do seu papel no processo de desenvolvimento da economia. Paralelamente, a mesma iniciativa foi tomada junto aos deputados estaduais, prefeitos, vereadores e iniciativa privada do Estado Catarinense, que resultou, em 2005, na aprovação de 3 (três) unidades de ensino no projeto de expansão do Governo Federal e verbas extras para as unidades existentes (IFSC, 2005).

O Governo Federal, em 2005, inicia novo processo de expansão da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, que ficou sendo tratado como Plano de Expansão I. Em cumprimento ao citado Plano, no mês de julho de 2006, foi federalizada a escola de gastronomia, sendo denominada como Unidade Florianópolis-Continente e, em agosto desse mesmo ano, foram inauguradas as Unidades de Chapecó e de Joinville. Para atender às políticas do Governo Federal, também, foi implantado o PROEJA. Depois, em 2007, foi inaugurada a Unidade de Araranguá (IFSC, 2006, 2013b).

Dando continuidade às diretrizes do Governo Federal, a partir de 2008, o IFSC iniciou a execução do Plano de Expansão II, com a criação de “*campi* nos municípios de Itajaí, Lages, Canoinhas, São Miguel do Oeste, Gaspar, Criciúma, Xanxerê (unidade federalizada), Urupema, Caçador, Palhoça, Garopaba, outro *campus* em Jaraguá do Sul [...] e um Polo da Rede em Içara” (CERQUEIRA, 2013, p. 62).

O Plano de Expansão III, iniciou em 2010, para a implantação de *Campus* em São Carlos e um Polo da Rede em Siderópolis. Em 2011, foi iniciada a implantação do *Campus* em Tubarão e, por último, em 2014, a autorização para o *Campus* Avançado em São Lourenço do Oeste. Está em construção as instalações do *Campus* Itajaí, (IFSC, 2013b; 2014a, 2014c). Para visualizar a abrangência do atendimento do IFSC no Estado de Santa Catarina, apresento a Figura 03 - Mapa de localização dos *campi* do IFSC.

Figura 3 - Mapa de localização dos campi do IFSC



Fonte: IFSC (2014a).

Com o Programa de Expansão do Governo Federal, iniciado em 2005, o IFSC cresceu vertiginosamente, em número de *campi*, para atender à demanda de desenvolvimento da sociedade catarinense e as metas estabelecidas pelo Governo Federal. Para dar suporte a esse crescimento, foram contratados novos servidores e ampliado o orçamento, que proporcionou a elevação do número de atendimentos de alunos. Esses dados quantitativos estão apresentados cronologicamente na Tabela 01 - Indicadores de Gestão do IFSC, onde retrata em números a realidade vivenciada durante o período de 2005 a 2014 (IFSC, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009b, 2010b, 2011, 2012, 2013b, 2014a).

Tabela 1 - Indicadores de Gestão do IFSC

<b>ANO</b>	<b>Nº <i>CAMPI</i></b>	<b>Docentes e Técnicos Adm. em Educação</b>	<b>ALUNOS</b>	<b>Orçamento em R\$ (incluindo a folha de pagamento)</b>
2005	03	660	4.262	51.929.132,41
2006	06 + UAB	726	3.731	63.587.017,18
2007	07 + UAB;eTEC	846	5.082	63.377.779,00
2008	07 + UAB;eTEC	1.002	6.678	104.607.532,00
2009	07 + UAB; eTEC; 12 <i>campi</i> em implantação	1.045	8.503	124.195.093,92
2010	19 + UAB; eTEC; 3 polos presenciais	1.307	11.690	158.691.188,00
2011	19+UAB; eTEC; 03 polos presenciais	1.508	14.230	223.347.760,00
2012	19 + UAB;eTEC +2 <i>campi</i> em implantação; 02 polos presenciais	1.710	16.483	248.191.992,37
2013	19 + UAB;eTEC + 2 <i>campi</i> em implantação	1.922	28.414	298.708.635,00
2014	19 + UAB;eTEC + 3 <i>campi</i> em implantação	2.165	33.568	392.445.895,00

Fonte: Elaborado pela Autora.

O IFSC, não cresceu somente em percentuais quantitativos, também primou por elevar o nível da qualidade dos cursos ofertados. Fato que, durante esse período de expansão, o IFSC foi considerado o melhor instituto federal da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, desde 2008, "pois obteve a maior pontuação no Índice Geral de Cursos (IGC) Avaliados da Instituição ", completou, em 2013,

o sexto ano consecutivo de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido por toda a comunidade escolar (IFSC, 2013b, p. 91).

Todo o processo de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica vem possibilitando configurar uma nova forma de gestão no IFSC, em especial na área de Compras, como foco deste Estudo, não devido apenas ao seu processo de expansão quantitativa, mas também pela nova identidade que vem se configurando e consolidando como unidade de ensino tecnológico, que passou a ministrar desde cursos de qualificação até de *Stricto Sensu*.

## 4 CAMINHO METODOLÓGICO

O objetivo deste capítulo é descrever o caminho metodológico percorrido, para a formalização e análise da pesquisa que foi realizada na área de concentração da gestão universitária, na linha de pesquisa da Universidade e Sociedade, sendo como fenômeno de investigação a gestão de compras do IFSC.

Início com o entendimento de que o processo de investigação científica envolve teoria e realidade (ROESCH, 2009) e tem por objetivo fundamental, segundo Gil (1994, p. 42), “descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A definição e conhecimento dos procedimentos científicos que serão utilizados são importantes, porque, segundo Richardson e Peres (1999, p. 15), os seres humanos são falíveis e não existe uma pesquisa perfeita, fazendo-se necessário que o pesquisador tenha conhecimento da realidade a ser investigada, "algumas noções básicas de metodologia e técnicas de pesquisa, seriedade [...] e consciência social", para facilitar a caminhada, evitando ao máximo os problemas, e alicerçar a passagem pelas dificuldades que surgirem durante o processo de pesquisa. Triviños (2001) enfatiza a importância do conhecimento do fenômeno a ser estudado, para auxiliar na mudança ou transformação da realidade exposta pelo problema.

Dessa forma, a pesquisa destina-se a compreender o problema que foi apontado e, para a sua consecução, faz-se necessário planejar as etapas a serem desempenhadas, com a definição dos problemas, dos objetivos, da coleta, análise e apresentação dos resultados, enfim, todos os procedimentos metodológicos (TRIVIÑOS, 2001; VERGARA, 2010), mas, sem perder de vista, o "pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, mas uma construção que se faz e refaz constantemente" (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 18).

Seguindo esse entendimento, neste capítulo, descrevo o caminho metodológico que percorri, tendo por meta propiciar elementos e compilar conhecimentos a respeito da gestão de compras do IFSC e sua relação com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, a partir da visão dos gestores desta área. Para tanto, parti de uma realidade concreta, ou seja, a gestão de compras do IFSC, em que busquei correlacionar com a gestão pública e desenvolvimento das políticas públicas expansão, analisando-os de acordo com os pressupostos teóricos examinados. Por último, retornei ao ponto inicial com vistas a uma maior compreensão do fenômeno pesquisado.

Isto posto, inicio com a descrição do tipo e natureza do estudo, depois, o processo de seleção da população e da amostra e, posteriormente, o instrumento que utilizei para a coleta das informações e como foi realizado o processo de sua análise.

#### 4.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

Este estudo procurou estudar as causas do fenômeno pesquisado, com o propósito de compreender a essência e o desenvolvimento deste fenômeno, em que a principal preocupação foi dar sustentação ao como e ao porque seria estudado o fenômeno para atingir os objetivos propostos inicialmente e as suas formas de manifestação (TRIVIÑOS, 2001). Nesta perspectiva, optei por estudar detalhadamente o fenômeno dentro de seu ambiente natural e explorá-lo por vários ângulos, caracterizando-o, como um estudo de caso (ROESCH, 2009).

Entre outras características, o estudo de caso, busca exprimir a realidade de maneira completa e profunda, evidenciando a inter-relação dos seus componentes e, procura retratar os diferentes ou divergentes pontos de vista presentes numa situação social, onde o pesquisador apresenta a sua opinião e deixa que os usuários do estudo aprofundem suas considerações (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Desta forma, o delineamento da pesquisa foi realizado por dois critérios básicos propostos por Vergara (2010), a saber:

- a) quanto aos fins, é de natureza descritiva, porque evidencia características de uma população ou fenômeno. "Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza" (VERGARA, 2010, p. 42); e,
- b) quanto aos meios, classifica-se como pesquisa de campo, estudo de caso, bibliográfica e documental. Porque a pesquisa foi efetuada no local onde acontece o fenômeno e que possui elementos para explicá-lo; caracterizando-se como um estudo de caso da gestão de compras do IFSC, que possibilitou compreender o contexto no qual o fenômeno está inserido e a sua relação com a expansão da Rede Federal da EPT. Para complementar as informações, foi realizada pesquisa de campo, investigação documental das informações constantes em relatórios, pareceres, documentos virtuais e resoluções e, também, bibliográfica, que abarcou autores relacionados ao tema deste Estudo.

A classificação dos critérios básicos para o delineamento da presente Pesquisa consubstanciou-se de acordo com o objetivo inicialmente proposto de compreender a expansão do IFSC e qual o seu impacto na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área. Para tanto, resgato Triviños (1992, p. 48), quando afirma que “o contexto cultural onde se apresentam os fenômenos permite, através da interpretação deles, estabelecer questionamentos, discussões dos pressupostos e uma busca dos significados da intencionalidade do sujeito frente à realidade”.

Assim sendo, a natureza da presente investigação é qualitativa, tendo por base, também, informações e dados qualitativos e quantitativos. Para Matias-Pereira (2010), a pesquisa qualitativa facilita a interpretação e avaliação dos dados e informações obtidas, para o desenvolvimento de novas informações a partir do conjunto de opiniões dos sujeitos envolvidos. Conforme Triviños (2001), a pesquisa qualitativa objetiva colher generalidades, que podem ou não serem aceitas pela população, a qual estão inseridos os sujeitos da pesquisa, porém em nenhum momento, a pesquisa busca generalizar os seus resultados, pois, no processo de interação e desenvolvimento da investigação, estão relacionados o contexto cultural do pesquisador e/ou à atividade diária realizada como profissional, conforme seus apontamentos:

Também a pesquisa qualitativa não pretende generalizar os resultados que alcança no estudo. Apenas pretende obter generalidades, ideias predominantes, tendências que aparecem mais definidas entre as pessoas que participaram no estudo, que podem ser aceitas ou não pelos especialistas que se desenvolvem no campo no qual se realiza a pesquisa. Desta maneira, a pesquisa qualitativa não se apoia na estatística para fixar o tamanho da amostra, como ocorre na pesquisa quantitativa. O tamanho da amostra é fixado, de certo modo, arbitrariamente (TRIVIÑOS, 2001, p. 83).

Lüdke e André (1986, p. 13) afirmam que a pesquisa qualitativa "envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes", porque ela é desenvolvida em uma situação natural e "tem um plano

aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada" (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 18).

Neste contexto, para Triviños (1992, 2001), por meio da natureza qualitativa, o estudo de caso, nesta perspectiva, possibilita analisar aprofundadamente o fenômeno em uma determinada realidade social que, neste processo de obter conhecimento por meio da pesquisa, existe um diálogo constante entre pesquisador e pesquisado, interagindo mediante um processo de colaboração. Neste sentido, afirma Triviños (1992, p. 129) que:

A pesquisa qualitativa do tipo histórico-estrutural, dialética, parte também da descrição que intenta captar não só a aparência do fenômeno, como também sua essência. Busca, porém, as causas da existência dele, procurando explicar sua origem, suas relações, suas mudanças e se esforça por intuir as consequências que terão para a vida humana.

Isto posto, este estudo de caso de natureza qualitativa, procurou retratar a perspectiva dos participantes, com vistas a constituir um saber em torno da compreensão da expansão do IFSC e a sua influência na gestão de compras, que me oportunizou o auxílio no processo de contextualização do fenômeno estudado.

## 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é um agregado de elementos que possuem características para a constituição do fenômeno em estudo, sendo a amostra uma fração desta população, que é definida de acordo com critérios estabelecidos pelo pesquisador (VERGARA, 2010).

Para Triviños (1992), a população na pesquisa qualitativa é como uma referência e a amostra é uma parcela desta população, determinada pelo pesquisador, de acordo com critérios preestabelecidos, fundamentada nos objetivos do estudo.

Para esta Pesquisa, por se tratar de um estudo de caso de natureza qualitativa, a população foi constituída por gestores do IFSC que possuem envolvimento direto com a gestão de compras. Após estudos no organograma do IFSC (2014d), no desenvolvimento de suas atividades, os responsáveis pela solicitação de aquisição de materiais e serviços a serem destinados aos setores de compras, são alguns gestores



da PROAD e Diretores dos *Campi*. A justificativa para a definição desta população contextualiza-se em função do envolvimento destes gestores com o fenômeno estudado e, por crer diante da minha experiência como servidora do IFSC da área de compras, que estes possuem conhecimento da essência e do desenvolvimento da expansão do IFSC e sua influência na gestão de compras. Vide Quadro 01 - População da Pesquisa.

Quadro 1 - População da Pesquisa

<b>FUNÇÃO DE GESTÃO</b>	<b>Data de Ingresso no IFSC</b>
Pro-Reitor da PROAD	11/09/2006
Diretor da Diretoria de Administração	15/08/2007
Chefe do Departamento de Compras	10/12/2007
Coordenador da Coordenadoria de Licitações	08/08/2011
Diretor Geral do <i>Campus</i> Araranguá	11/12/2007
Diretor Geral do <i>Campus</i> Florianópolis	15/03/1989
Diretor Geral do <i>Campus</i> Florianópolis-Continente	31/05/2001
Diretor Geral do <i>Campus</i> São José	01/01/1992
Diretor Geral do <i>Campus</i> Chapecó	05/02/2007
Diretor Geral do <i>Campus</i> Joinville	09/03/1994
Diretor Geral do <i>Campus</i> Jaraguá do Sul	01/03/1997
Diretor Geral do <i>Campus</i> Gaspar	13/04/1987
Diretor Geral do <i>Campus</i> Jaraguá do Sul - Rau	03/09/2008
Diretor Geral do <i>Campus</i> Garopaba	26/05/1997
Diretor Geral do <i>Campus</i> Criciúma	02/06/2010
Diretor Geral do <i>Campus</i> Avançado Xanxerê	16/11/2010
Diretor Geral do <i>Campus</i> Canoinhas	25/03/2004
Diretor Geral do <i>Campus</i> Avançado Urupema	03/11/2010
Diretor Geral do <i>Campus</i> Caçador	28/01/1991
Diretor Geral do <i>Campus</i> Lages	01/07/2004
Diretor Geral do <i>Campus</i> São Miguel do Oeste	25/10/2010
Diretor Geral do <i>Campus</i> Palhoça-Bilíngue	08/01/1990
Diretor Geral do <i>Campus</i> Itajaí	26/05/2010
Diretor Geral do <i>Campus</i> São Carlos	28/02/1983
Diretor Geral do <i>Campus</i> Tubarão	02/10/1995
<b>TOTAL POPULAÇÃO</b>	<b>25 Sujeitos</b>

Fonte: Elaborado pela Autora<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Dados obtidos junto: Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC (out. 2014); e, IFSC (2013b).

Com vistas aos critérios para a delimitação da amostra, levei em consideração a capacidade de representatividade da população da pesquisa e o favorecimento da construção de uma perspectiva histórica do processo de expansão do IFSC, sendo caracterizada dessa forma como intencional ou por conveniência (VERGARA, 2010; TRIVIÑOS, 1992). Para tanto, foram selecionados os diretores de *campi*, admitidos no IFSC, até 2004, da região da Grande Florianópolis. Tal critério, justifica-se pois o processo de expansão iniciou a partir de 2005, sendo que estes sujeitos vivenciaram o período de desenvolvimento da Rede Federal e, a delimitação da região, foi devido à acessibilidade e os recursos próprios disponíveis para a realização da pesquisa, por não haver concessão de bolsa, para cobrir os gastos com as viagens pelo Estado Catarinense.

Além dos Diretores de *Campi*, foram selecionados como sujeitos desta Pesquisa o Pró-Reitor de Administração, o Diretor de Administração e o Chefe do Departamento de Compras, por serem os responsáveis pela coordenação da gestão de compras. Seria entrevistado também o Coordenador de Licitações, porém, a sua data de admissão no IFSC foi em 2011, com o período de seis meses de ocupação na função de gestor (IFSC, 2014d), havendo pouca vivência no período de expansão e na função de gestão no IFSC. Vide Quadro 02 - Identificação da Amostra.

Quadro 2 - Identificação da Amostra

<b>FUNÇÃO DE GESTÃO</b>	<b>Data de Ingresso no IFSC</b>
Pro-Reitor da PROAD	11/09/2006
Diretor da Diretoria de Administração	15/08/2007
Chefe do Departamento de Compras	10/12/2007
Diretor Geral do <i>Campus</i> Florianópolis	15/03/1989
Diretor Geral do <i>Campus</i> Florianópolis-Continente	31/05/2001
Diretor Geral do <i>Campus</i> São José	01/01/1992
Diretor Geral do <i>Campus</i> Palhoça-Bilíngue	08/01/1990
Diretor Geral do <i>Campus</i> São Carlos <sup>34</sup>	28/02/1983
<b>TOTAL AMOSTRA</b>	<b>08 sujeitos</b>

Fonte: Elaborado pela Autora.

<sup>34</sup> A opção pela seleção do Diretor Geral do Campus São Carlos foi devido ao seu tempo de serviço no IFSC e sua colaboração com a pesquisa, concedendo a entrevista em Florianópolis.

Com vistas ao atendimento do objetivo de compreender o processo de expansão do IFSC e sua influência na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área, a escolha dos sujeitos integrantes da amostra de pesquisa se legitima segundo as atribuições dos cargos que ocupam, nas quais destaco:

- a) **Pró-Reitor da PROAD:** administração orçamentária e financeira, elaboração de projetos de infra-estrutura e responsável pelas licitações (IFSC, 2010a);
- b) **Diretor da Diretoria de Administração** da PROAD: propor a elaboração de projetos para obtenção de recursos financeiros, acompanhar a execução e controlar o orçamento anual, supervisionar a execução das licitações (IFSC, 2010a);
- c) **Chefe do Departamento de Compras:** coordenar e acompanhar a execução dos processos licitatórios referentes à Instituição. Propor normas e procedimentos com objetivo de uniformizar e organizar os processos de compras, prestar apoio e assessoria aos *campi* em assuntos relativos ao seu departamento (IFSC, 2010a); e,
- d) **Diretor Geral de Campus:** coordenar as políticas educacionais e administrativas; autorizar processos de compras e execução de serviços; propor políticas educacionais e administrativas aos órgãos competentes; e, acompanhar a utilização dos recursos orçamentários do *campus* (IFSC, 2010a).

#### 4.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Na presente Pesquisa, os instrumentos para a coleta de informações foram: a pesquisa documental e bibliográfica e as entrevistas semiestruturadas (Vide Apêndice A - Instrumentos de Coletas de Informações).

Os dados secundários foram extraídos de pesquisa bibliográfica (livros, periódicos, sites institucionais, teses e dissertações), pesquisa documental (arquivos físicos e eletrônicos, legislação, estatutos, regimentos, normatizações, PDI (IFSC, 2014b), relatórios de gestão e relatórios anuais de Auditoria do IFSC) e pesquisa de campo (observação direta e entrevistas realizadas no Departamento de Compras e Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC).

A entrevista semiestruturada foi utilizada para obter informações por meio das falas dos sujeitos, com perguntas abertas e fechadas. Para Triviños (1992), a entrevista semiestruturada tem como característica

questionamentos básicos, que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos podem dar frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal será colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1992, p. 152).

Para a elaboração do instrumento de pesquisa, levei em consideração a definição de categorias empíricas, com vistas a atender aos objetivos inicialmente propostos. De acordo com Vergara (2010), no momento da definição das categorias empíricas, estas devem propiciar a inclusão do máximo de elementos, conteúdos básicos (CHEPTULIN; FERRAZ, 1982; TRIVIÑOS, 1992) possíveis, sendo que cada elemento pode estar em uma única categoria, porque a sua definição deve ser objetiva na distribuição dos elementos e, estes, ajustados ao objetivo da pesquisa.

Isto posto, foram delimitadas 3 (três) categorias que respaldaram a análise e interpretação das informações coletadas, na qual Cheptulin e Ferraz (1982, p. 5), enfatiza:

A definição da natureza das categorias, de seu lugar e de seu papel, no desenvolvimento do conhecimento está diretamente ligada à resolução do problema da correlação entre o particular e o geral na realidade objetiva e na consciência, assim como à colocação em evidência da origem das essências ideais e da relação destas últimas com as formações materiais, com os fenômenos da realidade objetiva.

Com as categorias previamente delimitadas, há uma menor probabilidade de mudança de sentido da investigação no transcorrer das entrevistas, porque, por meio dos questionamentos das perguntas básicas, podem ocorrer novas perguntas dependendo das respostas dos informantes, e com a delimitação das categorias o pesquisador tende a manter o foco no objetivo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1992).

Cabe informar que, as categorias são delimitadas a partir da identificação dos conteúdos básicos, sendo que estes não podem pertencer a mais de uma categoria, ao mesmo tempo. O conteúdo básico

é o elemento fundamental que se constitui na definição de uma categoria específica, diferenciando-a de outra. Por outro lado, dependendo do olhar de cada pesquisador, ao analisar as entrevistas, poderá sugerir outras categorias e outros conteúdos ou, manter as mesmas categorias, porém com outros conteúdos (BURIGO, 2003; CHEPTULIN; FERRAZ, 1982).

Isto posto, o instrumento de pesquisa, vide Apêndice A - Instrumento de Coleta de Informações, destinado aos gestores do IFSC, contemplou as categorias previamente definidas a partir dos seus respectivos conteúdos bases, observando os objetivos inicialmente propostos. Vide Quadro 03 – Categorias e Conteúdos Bases.

Quadro 3 - Categorias e Conteúdos Bases

<b>CATEGORIAS</b>	<b>CONTEÚDOS BASES</b>
O IFSC e a gestão de compras	- Historicidade. - Influência da Expansão na gestão de compras.
Gestão Pública	- Concepção de gestão pública. - Constituição da Gestão do IFSC.
Políticas Públicas de Expansão	- Relação do IFSC e as Políticas Públicas de Expansão.

Fonte: Elaborado pela Autora.

O instrumento de coleta de informações (APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Informações), foi constituído por um conjunto de cinco perguntas que oportunizou a caracterização dos entrevistados. No transcorrer do processo de desenvolvimento das entrevistas, identifiquei a necessidade de saber se os entrevistados haviam exercido outra função anterior a atual e por quanto tempo. Devido à essa situação, fez-se necessário a solicitação dessas informações, por email, para alguns entrevistados, após a conclusão da entrevista.

O período de aplicação das entrevistas, ocorreu entre os dias 30/10 a 21/11/2014. Todos os sujeitos integrantes da amostra foram receptivos ao tema do estudo, havendo rápida manifestação para o agendamento das entrevistas. Antes do início de cada entrevista, solicitei a autorização para a gravação digital e, também, as assinaturas dos Termos de Consentimentos (Vide Anexo C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e Anexo D - Termo de Consentimento para

Gravação), havendo a concordância de todos, assinando os Termos. A duração média, de cada uma das 8 (oito) entrevistas, foi de 33 minutos<sup>35</sup>.

Cabe relatar que, quando entrei em contato, por email, com os sujeitos selecionados para a amostra, perguntando se desejariam participar da pesquisa, fiz um breve relato a respeito do tema, apresentando os objetivos, anexe o Projeto de Mestrado (MARTINS, 2014) e as datas para eles definirem a que desejavam. Nas respostas de confirmação, todos afirmaram que o tema era relevante e indicaram prontamente o dia e horário disponível, sem haver necessidade de novos contatos, para confirmar o recebimento do email e interesse em participar da Pesquisa.

As entrevistas aconteceram no local de trabalho de cada gestor, exceto o Diretor de São Carlos, mas todos em sala reservada para manter a privacidade do momento. Os entrevistados estavam descontraídos, discorrendo sobre os questionamentos sem constrangimentos, demonstrando interesse no que era abordado e confiança em apresentar a sua opinião.

O processo de análise das informações coletadas se deu por meio da análise de conteúdo que, Triviños (1992), oportuniza ao pesquisador adquirir informações, com vistas ao exame objetivo das respostas apresentadas. O autor detalha que o processo de análise de conteúdo pode ser realizado da seguinte maneira: pré-análise (seleção e organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização, de acordo com as categorias de análise) e interpretação referencial (análise do material selecionado, seu tratamento e reflexão). Tendo em mente que, na pesquisa qualitativa, o estudo das informações acontece durante todo o desenvolvimento do processo de pesquisa.

Nesse sentido, deve ser observado de acordo com Triviños (1992, p. 170), para que “os resultados tenham validade científica eles devem atender às seguintes condições: coerência, consistência, originalidade e objetivação”, independente da técnica da coleta de informações empregada.

Nesse sentido, estruturei a continuidade dos estudos, iniciando com a transcrição das entrevistas, mantendo todas as expressões

---

<sup>35</sup> O Projeto de Pesquisa (MARTINS, 2014), foi devidamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), conforme Parecer Consubstanciado do CEP nº 1.005.969 (Vide Anexo B - Parecer do Comitê de Ética), pois o IFSC não possui um Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH).

utilizadas, sem subtrair, acrescentar ou alterar qualquer fala, para não distorcer suas expressões ou alterar a interpretação de cada um deles a respeito dos questionamentos realizados.

Após a transcrição das entrevistas, sucedeu-se uma leitura minuciosa do material digitado, sendo guiada pela pergunta de pesquisa, o referencial teórico e as categorias estabelecidas anteriormente, em que busquei assinalar nas falas dos entrevistados, elementos ou conteúdos condizentes às categorias. Na sequência, defini um código para cada sujeito da amostra, no intuito de manter as suas identidades em sigilo e poder identificá-los no processo de análise dos seus conteúdos, que ficou assim atribuído:

- a) G1 - Gestor 1;
- b) G2 - Gestor 2;
- c) G3 - Gestor 3;
- d) G4 - Gestor 4;
- e) G5 - Gestor 5;
- f) G6 - Gestor 6;
- g) G7 - Gestor 7; e,
- h) G8 - Gestor 8.

Concluída esta etapa, agrupei as informações que poderiam ser quantificadas, para delinear as características pessoais e profissionais dos entrevistados, sendo as informações relatadas e avaliadas conforme os objetivos deste Estudo. As demais falas foram reorganizadas e agrupadas de acordo com o quadro das categorias e conteúdos básicos (Vide Quadro 3 - Categorias e Conteúdos Básicos), tendo sido esta etapa bem complexa, considerando que, por vários momentos, as informações eram pulverizadas em mais de uma pergunta, misturando os conteúdos.

Para Búrigo (2003, p. 183), essa situação é pertinente, quando afirma que "os conteúdos das categorias não estão presentes em cada entrevista, de forma sistemática, de acordo com o roteiro da entrevista", porque a importância na definição da categoria está no conteúdo nela incluída.

Com os conteúdos definidos de acordo com as categorias, verifiquei a necessidade de inclusão de temas no referencial teórico, que foram abordados pelos sujeitos da pesquisa, os quais não estavam contemplados inicialmente no Projeto de Pesquisa (MARTINS, 2014). Posteriormente, corrigi os vícios de linguagem e palavras dos trechos selecionados, sem adulterar o seu sentido original e, com as expressões repetitivas ou não audíveis, substituí-las por colchetes e reticências ([...]) para aprimorar o entendimento.

Iniciei a análise, refazendo a leitura pormenorizada do referencial teórico e dos fragmentos de falas dos entrevistados, para encontrar as correlações entre ambos, com vistas a eleger as que iriam compor o próximo capítulo - Análise das Informações Coletadas, em que são tecidas reflexões sobre as informações coletadas, para estabelecer uma relação clara entre a pesquisa de campo realizada e as bases teóricas que as sustentam.

Para a consecução do método de análise de conteúdo, fez-se necessário este processo de categorização dos conteúdos básicos das informações coletadas, com sua organização e análise, com vistas a uma melhor compreensão da realidade concreta do fenômeno, ou seja, da influência da expansão da Rede Federal da EPT na gestão de compras do IFSC.



## 5 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Por meio do caminho até então percorrido na presente Pesquisa, neste capítulo - Análise das Informações Coletadas, procuro descrever, analisar e entender as informações coletadas dos entrevistados, para compreender a essência do fenômeno em estudo, com vistas a atender os objetivos previamente delineados e constituir relações de medição entre a realidade atual da gestão de compras do IFSC e o seu processo de desenvolvimento histórico, iniciado, em 2005, com expansão da EPT. Para tanto, parto com a caracterização dos entrevistados e, após, apresento uma análise sobre o relato dos entrevistados.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A amostra definida para este estudo ficou composta de 8 (oito) gestores responsáveis pela área de compras, tendo vivenciado, em grande parte, o período da expansão do IFSC iniciado em 2005, conforme apresentado no Quadro 02 - Identificação da Amostra.

Dentre os gestores entrevistados, 5 (cinco) pertencem à categoria funcional de Docente e 3 (três), à categoria de Técnico Administrativo em Educação (TAE). A média de tempo de serviço dos entrevistado no IFSC é de 18,4 anos, sendo o sujeito com maior tempo é de 34 anos e o menor tempo de 7 (sete) anos. Em se tratando do tempo de serviço na atual função, a média foi de 2,4 anos, visto que o maior tempo na função correspondeu a 5 (cinco) anos e o menor tempo a 1 (um) ano. Entre os gestores entrevistados, 3 (três) deles são Diretores de *campi* inaugurados depois de 2005, com vivências da Expansão I, II e III (BRASIL, 2005a, 2008a), enriquecendo a amostra definida.

Outra informação solicitada, foi se os entrevistados haviam exercido função de gestão anterior a atual, e todos já haviam ocupado função de gestão anteriores. Por conseguinte, a média de tempo em função anterior foi de 8 (oito) anos, sendo que, o maior tempo foi de 21,8 anos e o menor tempo de 2 (dois) anos. Vale pontuar que, ao somar os períodos de funções exercidas, o tempo médio aumentou para 10,4 anos de experiência em gestão no IFSC.

Com essas informações, fica evidenciado que os Entrevistados possuem experiência profissional na área de gestão do IFSC e no período de expansão, o que significativamente fortifica a seleção destes sujeitos para o desenvolvimento da presente Pesquisa. Esclareço que as informações de caracterização, fornecidas pelos sujeitos da pesquisa,

estão apresentadas individualmente na Tabela 02 - Caracterização dos Entrevistados.

Tabela 2 - Caracterização dos Entrevistados

<b>Sujeitos</b>	<b>Categoria Funcional</b>	<b>Ingresso no IFSC</b>	<b>Tempo na atual função</b>	<b>Tempo em função anterior</b>	<b>Tempo Total de Função</b>
<b>G 1</b>	Docente	2006	3 anos	2 anos	5 anos
<b>G 2</b>	Docente	1989	3 anos	18 anos	21 anos
<b>G3</b>	TAE	Dez/2007	1 ano e 10 meses	2 anos e 10 meses	4 anos e 8 meses
<b>G 4</b>	Docente	1980	1 ano e 10 meses	21 anos e 8 meses	23 anos e 6 meses
<b>G 5</b>	Docente	1991	1 ano	4 anos e 4 meses	5 anos e 4 meses
<b>G 6</b>	TAE	1995	3 anos	7 anos	10 anos
<b>G7</b>	TAE	2007	1 ano	4 anos 4 meses	5 anos e 4 meses
<b>G8</b>	Docente	1990	5 anos	4 anos	9 anos

Fonte: Elaborada pela Autora.

Dos gestores entrevistados, 5 (cinco) ingressaram no IFSC antes de 2005 e os que ingressaram por último, foram, em 2007, no início da Expansão (BRASIL, 2005a, 2008a), quando já estavam 7 (sete) *campi* implantados (IFSC, 2007). Outro fator a enriquecer o processo de análise é que o tempo mínimo de experiência em gestão, dentre os entrevistados, foi de 4,8 anos e, 2 (dois) deles, com experiência superior há 20 anos.

Cabe lembrar que 5 (cinco) entrevistados ocupam a função de Diretor de *Campus*, com mandato elegível pelo período de 4 (quatro) anos, podendo concorrer a reeleição e, os 3 (três) demais, são funções de confiança da Reitora, com mandatos, também, de 4 (quatro) anos (vide Quadro 02 - Identificação da Amostra) (BRASIL, 2008a; IFSC, 2010a). Nesse sentido, o tempo médio de 2,4 anos ocupando a atual função, corresponde a 58% do período total, previsto na legislação, com respaldo suficiente para serem os sujeitos da pesquisa.

Isto posto, com os conhecimentos adquiridos, pelos entrevistados, no decorrer do período de gestão, as suas coexistências dentro da

Instituição e o contato com as políticas públicas auxiliaram sobremaneira nas respostas dos questionamentos e ponderações expostas durante as entrevistas. Outro ponto que, sem dúvida, contribuiu no processo de análise das informações, obtidas por meio da fala dos entrevistados, foi a minha vivência profissional na gestão de compras no período de 2003 a 2011 (CEFET-SC, 2005).

## 5.2 ESTUDO DOS RELATOS DOS ENTREVISTADOS

Na sequência deste capítulo são analisadas as categorias e os conteúdos bases, descritos no Quadro 03 - Categorias e Conteúdos Bases, que auxiliaram na obtenção dos objetivos propostos, por meio do caminho teórico percorrido para este Estudo (Figura 01 - Caminho Teórico Percorrido), ou seja, iniciei a caminhada, pelo meu concreto sensível, que é o IFSC, a gestão de compras e os reflexos da expansão, seguindo, após, pela gestão pública e as políticas públicas de expansão, com a intenção de verificar quais as influências exercidas, pela Expansão, na gestão do IFSC, no período de 2005 a 2014.

### 5.2.1 O IFSC e a Gestão de Compras

Esta primeira categoria foi composta de 2 (duas) questões, referentes ao IFSC e sua gestão de compras, com o objetivo de investigar a vivência histórica dos entrevistados no processo da expansão e suas percepções, sobre a influência da expansão na gestão de compras do IFSC.

A pergunta inicial, desta categoria, feita aos entrevistados, foi se haviam vivenciado o processo histórico de expansão do IFSC, qual a percepção deste processo, os pontos positivos e desafios vivenciados (Vide Apêndice A - Instrumento de Coleta de Informações).

Na fala de todos os entrevistados, ficou evidenciada a vivência da Expansão do IFSC, durante quase todo o período de 2005 a 2014, tendo em vista que alguns eram de setores ou gestores envolvidos diretamente com as atividades da Expansão e compras, enquanto outros, no início da Expansão, exerciam atividades em setores que sofriam pouca interferência do processo pelo qual a Instituição estava passando, vindo posteriormente a assumir função de gestão envolvendo a área de compras. Isto considerando que, dentre os 8 (oito) sujeitos da pesquisa, 1 (um) ocupou funções de gestão durante todo o recorte de tempo utilizado para este Estudo, 3 (três) ingressaram no IFSC em 2006 e 2007, os contratados anterior a 2005, 3 (três) deles, no início da

Expansão não tinham função de gestor. Então, para caracterizar esse período inicial, destaquei algumas falas, que são:

Há muito participo da vida do IFSC, [...], acompanhei todo o processo da expansão, pois participei da gestão desde o período da pré-expansão (G4).

Acompanhei de longe a transformação aqui no câmpus<sup>36</sup> (G2).

Quando ingressei na Instituição a expansão já estava em pleno vapor, apesar da gente ainda ser CEFET, não era Instituto Federal, então eu ainda vivenciei essa troca de identidade Institucional (G1).

Eu não vivenciei essa expansão do 3 (três) para 21 câmpus. Comecei a vivenciar essa área de compras, particularmente, em 2011, como gestor de compras do câmpus [...] (G7).

As diferenças de vivências, apresentadas pelos entrevistados, estão diretamente relacionadas às atividades que desempenhavam, antes de assumir a função de gestor na área de compras. Porém, as experiências em momentos distintos na ocupação de outros cargos de gestão, no recorte de tempo realizado para este Estudo, também as relatadas do período pré-expansão, foram enriquecedoras, tendo, dessa forma, impressões diferenciadas.

Diante dessas diferenças de experiências vivenciadas entre os entrevistados, foram ocasionadas várias percepções a respeito das influências da Expansão na gestão de compras do IFSC, mas foi possível captar, nos relatos, o reconhecimento de que esse processo de 3 (três) para 22 *campi* não foi simples, gerando um volume grande de trabalho, mas consideraram compensador ver a educação tecnológica

---

<sup>36</sup> O termo câmpus é utilizado tanto no plural como no singular, em face da SETEC/MEC, em 2011, ter expedido orientação para uniformizar e aporuguesar o uso das palavras *campus* e *campi*, fundamentada na Nota Lexicológica emitida pela professora Dra. Enilde Faulstich, da Universidade de Brasília. Por esse motivo, nas transcrições das falas dos entrevistados consta essa grafia utilizada pelos gestores, tendo em vista que o IFSC decidiu adotar a orientação da SETEC (IFSC, 2015).

difundida no Estado. Neste contexto, destaco as falas de 2 (dois) gestores:

Então foi bastante tumultuado, intenso, bastante trabalhoso, mas foi gratificante ao ver o resultado final, o câmpus lá dizendo que recebeu o material, que está tudo bem e funcionando, então esses lados positivos compensavam (G3).

O processo de expansão iniciado em 2005, vejo como ponto positivo foi a disseminação do ensino técnico nos municípios ao longo do Estado de Santa Catarina, com cada região na sua vocação e com a atuação de técnicos para atender o sistema produtivo e os arranjos locais (G5).

Nos depoimentos destes gestores, percebe-se a relevância e a aplicabilidade das Leis nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996) e nº 11.195/2005 (BRASIL, 2005a), que permitiram a readequação da EPT e a criação de novos *campi*, por parte do Governo Federal, resultando na satisfação do trabalho com os *campi* implantados e a ampliação do número de alunos atendidos, vindo o IFSC acolher à demanda da sociedade catarinense pela EPT (PACHECO, 2011; PACHECO; PEREIRA; DOMINGOS SOBRINHO, 2010).

Entretanto, há de se considerar que a ampliação da EPT estava limitada pela Lei nº 8.948/1994 (BRASIL, 1994a), que somente possibilitava a criação de novas unidades mediante a "parceria com Estados, Municípios, Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não governamentais, que serão responsáveis pela manutenção e gestão dos novos estabelecimentos de ensino" (BRASIL, 2004, Art.3º). Inclusive, os 5 (cinco) gestores que vivenciaram esse período, anterior à Expansão, relataram que a Instituição enfrentava vários problemas financeiros e de pessoal para manter a estrutura existente à época. Este cenário foi alterado por meio da publicação da Lei nº 11.195/2005 (BRASIL, 2005a), vindo a se tornar na atual estrutura multi *campi*, composta de 22 unidades (IFSC, 2014a).

Houve, também, relatos de problemas ocorridos no processo de Expansão, porque foi necessário a alteração da estrutura administrativa e de fluxos de processos, para adequar o atendimento à todos os *campi*, conciliados a falta de TAE e de *software*, que dificultaram o desenvolvimento das atividades, de acordo com o relato dos Gestores:

Eu percebi que para o câmpus foi ruim, porque o câmpus perdeu uma série de servidores, com uma certa experiência, [...] mas foi fundamental para a Instituição porque se criou a Reitoria [...]. Porque até você atingir um ponto de equilíbrio, tanto para a Reitoria quanto para o câmpus, levou e leva-se um certo de tempo para reconstruir com qualidade. (G2).

[...] cresceu bastante a demanda, diariamente era crescente, a gente tentou se ajustar [...] e não tínhamos instrumentos tecnológicos que pudesse usar para facilitar o trabalho. Então era praticamente um trabalho braçal, apoiado por planilhas de *excel* [...]. A gente não tinha programas, os programas que tinham, eram os programas do Governo [...] inclusive ficou claro que precisa de mais gente, para fazer frente a essa demanda [...] então você trabalhava até, inclusive, sábados [...] (G3).

Falas como essas expõem as percepções por parte dos Entrevistados que revelam, nos primeiros anos da Expansão, um trabalho desafiador, tendo em vista que o IFSC, em 2005, na época CEFET-SC, era composto por 3 (três) unidades de ensino e a Direção Geral do Sistema CEFET-SC, com um total de 660 servidores. Em apenas 2 (dois) anos, passou a ter 7 (sete) unidades de ensino, a UAB e o eTEC Brasil, com 846 servidores (IFSC, 2005, 2006, 2007). De acordo com a Tabela 01 - Indicadores de Gestão do IFSC, é possível verificar que o quadro de profissionais não cresceu o suficiente para atender ao número de unidades, mas por outro lado, fazia-se necessário o suporte administrativo e pedagógico para a oferta da EPT, carente de investimentos por várias décadas (PACHECO, 2010, 2011).

O Governo Federal, como política pública, foi liberando vagas para a contratação dos servidores, de forma lenta, quando comparado ao financeiro, para a construção dos *campi* e compra dos materiais permanentes e de consumo, interferindo significativamente no planejamento do IFSC. A partir deste cenário, ocasionou o acúmulo de trabalho e a absorção de servidores dos *campi* implantados, para trabalhar na Reitoria e nos *campi* em implantação.

De acordo com Almeida (2010), a Instituição, antes de 2005, apresentava uma ampliação do número de alunos matriculados e cursos

oferecidos, que gerou a necessidade de readequação do modelo de gestão, sendo criado o Sistema ETF-SC, em 1998. Porque, até então, as outras duas unidades eram subordinadas à Unidade de Florianópolis, cada qual com seu Diretor. Porém, o Diretor da Unidade de Florianópolis, por ser a mais antiga, respondia juridicamente e financeiramente pelas demais, por terem sido concebidas como Unidades Descentralizadas de Florianópolis. Dessa forma, foi criada uma Diretoria Geral Sistêmica, para atender às 3 (três) unidades e, dessa forma, a Unidade de Florianópolis, passou a ter uma diretoria independente.

A partir desse período, iniciou a separação de alguns setores em espaços exclusivos, para desempenhar as atividades da Diretoria Sistêmica, dentro da Unidade de Florianópolis. Porém, outros setores permaneceram unidos, atendendo à Unidade de Florianópolis e à Diretoria Sistêmica, por falta de espaço físico e de servidores. Em 2006, parte da Diretoria Sistêmica mudou-se para a Unidade do Continente. Mas, quando ocorreu a transformação para IFSC, a Reitoria pode alugar um imóvel para sua sede administrativa, deixando de ocupar o espaço físico desses dois *campi*, levando os servidores para compor seu quadro funcional (ALMEIDA, 2010; IFSC, 2006, 2009b).

Nas falas dos Gestores representam claramente alguns dos desafios vivenciados para a consolidação da Expansão, sendo seus reflexos percebidos muito mais pelos *campi* da pré-expansão e os da Expansão I, porque eles também cresceram durante esse período e presenciaram as mudanças gerenciais e de fluxos de processos, com número reduzido de servidores. Reforço essa percepção com o exposto pelo Gestor G6:

No início da expansão não possuía função, mas acompanhei com distância a falta de material, não conseguia comprar materiais, dava problema na aula prática, repercutia no planejamento pedagógico, toda parte de questionamento dos professores. [...]. Depois, quando assumi a gestão já tinha um setor de compras muito bem estruturado, o Instituto já havia começado a trabalhar com a divisão das compras por câmpus [...].

Todavia, é importante afirmar, que a totalidade dos entrevistados tem consciência da importância do IFSC para o desenvolvimento da sociedade catarinense, sendo favoráveis à Expansão do IFSC. Para

tanto, volto à fala do Entrevistado G5, que representa os demais, quando afirma que vê "como ponto positivo foi a disseminação do ensino técnico nos municípios ao longo do Estado de Santa Catarina". Então, este processo de Expansão ainda está acontecendo, com a implantação de novos *campi* e se consolidando nos outros *campi* da Expansão. Porém, muito ainda deve ser feito, principalmente, pelo *déficit* gerado pelo longo período sem investimentos na EPT, ocasionada como reflexo dos governos neoliberais (PACHECO, 2010, 2011).

Com o advento da Expansão da educação, esse cenário foi alterado, principalmente, quando verificamos o crescimento do IFSC a partir de 2005, (Vide Tabela 1 - Indicadores de Gestão), que ampliou em 633% a quantidade de *campi* e em 226% o seu quadro funcional. Com as contratações de novos servidores, amenizou o *déficit* administrativo, identificado por todos os entrevistados nas suas falas, pois agora, conforme o relato do Entrevistado G1, "os câmpus começaram a ter mais servidores e se estruturar, administrativamente falando [...]" e o Entrevistado G8, também, confirma a percepção da melhora na execução das atividades, quando afirma que "no começo era uma loucura, porque a gente estava com uma estrutura mínima [...]. Acho que essa fase foi a mais complicada, porque os servidores tinham que executar todo um volume de trabalho com um número reduzido de pessoas".

Contudo, ainda existem desafios e arestas a serem aparadas, conforme a percepção de todos os gestores, principalmente pela diversidade de *campi*, precisando melhorar o fluxo das informações entre os *campi* e, inclusive, internamente no *campus*, representado na fala do Gestor G7, quando afirma que o maior desafio "é que a gente está interagindo com 22 câmpus e, dentro de cada câmpus, alastra-se até as áreas técnicas, que gera a dificuldade de fluxo de informação, porque o que a gente orienta ou como a gente articula os processos, nem sempre chega lá na ponta ou chega deturpado".

Na atual estrutura do IFSC, composto de 22 *campi* e a Reitoria, há uma diversidade cultural entre os servidores, apontada por 5 (cinco) Gestores, tendo em vista o grande número de servidores com pouco tempo de trabalho na Instituição e os antigos necessitam conceber essa nova realidade, interferindo na percepção do que é transmitido e de que forma será aplicado ou retransmitido, gerando as dificuldades no fluxo de informações. Neste contexto, resgato Bauman (2012), quando apresenta a cultura como a constituição de um fenômeno social que expressa as atitudes individuais, após ter concebido uma nova realidade ao longo do tempo. Então, enquanto ainda não estiver internalizado o



sentido e o compromisso de trabalhar em rede colaborativa entre todos os servidores do IFSC, haverá dificuldades, entre elas, a de comunicação.

O desafio do repasse de comunicação e informação apresentado pelo Gestor G7 é essencial, considerando o apresentado por Moritz e Pereira (2006), que as julgam como recursos essenciais para todos os níveis de tomada de decisão da instituição, porque irão refletir nos resultados esperados.

Isto posto, é possível afirmar que o processo de Expansão está se desenvolvendo de maneira progressiva e a tendência é melhorar, porque a grande maioria dos servidores são novos e eles precisam de tempo para adquirir conhecimentos da realidade Institucional e desempenhar adequadamente as suas funções. Corroborando com essa perspectiva, o Entrevistado G1 coloca como ponto positivo da expansão o ingresso de novos servidores e as mudanças ocorridas, porque ele considera "que a expansão foi importante. Hoje a gente tem pessoas mais capacitadas, com ideias inovadoras, podendo colocar isso em prática".

Paralelamente a esse processo de Expansão, está inserida a gestão de compras. A esse respeito foi questionado aos entrevistados: De que forma o(a) senhor(a) percebe a influência da expansão na gestão de compras do IFSC?

Sobre esse questionamento, todos os sujeitos da pesquisa foram unânimes em afirmar que houve um aumento significativo no volume de trabalho e concordam que ocorreu uma grande reestruturação no setor de compras, necessitando buscar novas ferramentas de gestão e aderir às novas tecnologias, porque cresceu o número de cursos, conseqüentemente, diversificou os materiais adquiridos e aumentou a quantidade de outros que eram comprados, incluindo, inclusive, as licitações de obras e contratação de serviços terceirizados, conforme apresentado pelo Gestor G3:

Essa influência foi percebida em função da demanda, sendo o indicativo principal, [...]. Então [...] a expansão começou com o aumento de trabalho [...] porque naquele momento você não tinha ainda servidores disponíveis para fazer frente aquela demanda, naquele período, então você tinha que absorver mais aquele trabalho com a mesma quantidade de servidores e manter a qualidade do trabalho [...] então quem estava a frente do compras sentiu bastante essa demanda, na verdade as pessoas tinham que se desdobrar em

2 (dois) e 4 (quatro) para fazer frente de trabalho [...].

Destaco, também, a colocação do Entrevistado G8, quando ele afirma que "o processo de expansão fez a gestão de compras se repensar, e esse repensar eu diria radicalmente, porque se antes eram 3 (três) câmpus e hoje são 22, percebo que o setor de compras já concebeu que a forma de trabalhar é na de rede e de intercâmpus". Complemento esse entendimento com a fala do Entrevistado G4, que apresenta a sua percepção da atual realidade e a visão anterior ao período da Expansão:

No início as compras eram realizadas pelo pessoal de Florianópolis, porém, logo em seguida foi criado o setor de compras em São José. [...]. Com a expansão, tudo voltou a ser muito preocupante, não era possível cada câmpus fazer suas próprias licitações, pois não tinham servidores preparados. Houve novamente uma sobrecarga para aqueles que já trabalhavam a mais tempo com licitações. [...]. Portanto, depois da expansão a Reitoria se obrigou a buscar outras maneiras de gerenciar os processos licitatórios. Hoje os processos são divididos por expertise na área e montados por equipes que se organizam nos diversos *campi* e estão conseguindo tocar o processo de forma bem mais tranquila. [...]. (G4).

As colocações dos Entrevistados confirmam o apresentado no Capítulo 1- O IFSC e a Gestão de Compras -, quando apresento o desenvolvimento das atividades de compras, em que, no período de 2005 a 2007, as contratações eram realizadas por *campus* e todos os processos de licitações eram organizados na Reitoria e, também, a realização dos certames licitatórios, exceto os de São José, porque os *campi* não estavam com número de TAE suficientes para assumir todas as atividades que demandavam a área de compras (IFSC, 2005, 2006, 2007).

No ano de 2008, foi constatado que não era mais possível manter o fluxo até então estabelecido e a CGU emitiu orientação solicitando a aglutinação dos itens iguais, repetidos em vários processos. Assim, o IFSC, começou a realizar várias contratações conjuntas, para atender à todos os 7 (sete) *campi* (IFSC, 2008). Depois, em 2009, com mais 12 *campi* sendo implantados, é que ocorreu uma alteração significativa dos

fluxos das atividades, haja vista que foi institucionalizada as contratações compartilhadas pelo SRP, sendo normatizada pela IN nº 01/2009 (IFSC, 2009a).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2002), para ocorrer o compartilhamento dos conhecimentos individuais (tácito e/ou explícito) é necessário haver a interação social entre os indivíduos, que resultará na expansão e criação de novos conhecimentos. Sendo essa situação caracterizada na gestão de compras do IFSC, quando iniciaram as reuniões conjuntas com os compras dos *campi*, começando a ocorrer a troca de experiências e de informações, que resultou na melhora do desenvolvimento das atividades, com o surgimento de sugestões, em que várias foram colocadas em prática.

Bauman (2005), neste contexto, afirma que o indivíduo para criar a sua identidade ele precisa ter o sentimento de pertencimento, sendo uma das maneiras é por meio da recriação da sua realidade semelhante à sua ideia. Então, nas reuniões com os servidores de compras, começou a participação e a aplicação de sugestões, mudando a condução das atividades a partir das contribuições apresentadas.

O Gestor G4 afirma que "hoje os processos são divididos por expertise na área e montados por equipes que se organizam nos diversos *campi* e estão conseguindo tocar o processo de forma bem mais tranquila", ele se referiu ao processo das compras compartilhadas, por meio dos pregões no regime de SRP (MADRUGA *et al.*; 2013), que originou, em parte, das reuniões conjuntas das compras dos *campi*, iniciadas em 2008 (IFSC, 2008). Com este procedimento, os processos licitatórios são divididos entre os *campi*, sendo estabelecido o cronograma de pregões, procurando correlacionar o material a ser adquirido para todos os *campi*, com a área de conhecimento/atendimento do *campus* que será responsável pelo processo. Neste contexto, destaco a fala do Entrevistado G6:

Foi positivo o fato do Instituto ter dividido os processos e quem tem mais conhecimento de causa faz a especificação [...] No sentido de distribuir os processos por especificidade, por área de conhecimento. Acho que isso é um ganho para a Instituição, respeitar a formação dos *campi*, foi um avanço significativo.

Outros dois procedimentos adotados, que contribuíram para a melhoria dos processos de aquisição, conforme colocou o Gestor G4,

foram "a tentativa de padronização de produtos e equipamentos" e "a participação dos requisitantes nos processos de licitação", que aconteceram a partir de 2005, quando alguns requisitantes, do *campus* Florianópolis, começaram a avaliar as propostas de preços dos pregões e auxiliar na pesquisa de preços, práticas já utilizadas pelo *Campus* São José. Porém, essas duas iniciativas encontram resistência de muitos requisitantes, na percepção apontada por 6 (seis) Entrevistados. O Gestor G2 afirmou que, vários servidores e gestores defendem que a pesquisa de preços deveria ser realizada pelo setor de compras, porém, o IFSC não tem servidores suficientes e com conhecimento técnico, lotados nestes setores, para absorverem essa atividade.

Outro avanço aconteceu com a formalização do banco de dados dos materiais, em 2008, havendo a aglutinação dos pedidos de materiais de todos os *campi*, porém, sem avaliação da área técnica (IFSC, 2008). Depois em 2009, quando foi publicada a IN nº 01/2009 (IFSC, 2009a), o requisitante passou a ser responsável pela especificação do material, realização da pesquisa de mercado e auxiliar na análise das propostas para a aquisição do material. Essa mudança foi em decorrência dos problemas de especificação, que eram detectados na realização da pesquisa de preços ou na avaliação da proposta do pregão, em que as empresas apontavam os problemas e questionavam as especificações, mas a área de compras não dispunha de conhecimento técnico para responder e fundamentar a sua decisão. Essa atitude, também, é uma forma de buscar a identidade e criação de uma nova cultura de compras por parte dos requisitantes (BAUMAN, 2005). Estas dificuldades estão manifestadas na fala do Gestor G4:

O maior problema sempre foi o demandante de determinado produto descrever exatamente o bem que desejava comprar, porém com descrições imprecisas e incompletas que ocasionavam a compra de produtos completamente diferente do que se pretendia. A falta de entendimento dos demandantes, a necessidade de informações precisas e completas sempre foram a maior dificuldade e, muitas vezes, para o mesmo produto tínhamos várias descrições.

Nesse tema de especificação e avaliação dos materiais, 6 (seis) Gestores entrevistados afirmaram que já passaram por dificuldades nesse aspecto e que os servidores dos setores de compras sempre apontaram a necessidade de criação de comissões para a avaliação das

especificações dos materiais. Então, os setores de compras proporcionaram aproximação com os requisitantes dos materiais, para melhorar as especificações deles, garantir a manutenção das mesmas especificações nas propostas dos pregões e no momento do recebimento, sendo essa situação relatada pelo Gestor G8:

[...] porque vejo que hoje o conhecimento do setor de compras se socializou mais por toda a Instituição, as pessoas dentro da própria Instituição conhecem melhor isso. Hoje os professores [...], apesar de toda a resistência, sabem que precisam sentar com o pessoal de compras para especificar o material, para avaliar esse material e conferir no recebimento. Não faz muito tempo, toda essa responsabilidade ficava só com o setor de compras [...] avaliando coisas que não faziam parte do cotidiano deles.

Essa mudança de procedimento foi institucionalizada com a publicação da IN nº 01/2009 (IFSC, 2009a), porque havia muita resistência para a mudança de procedimento. Depois com a socialização das informações da área de compras e a contratação de novos servidores, melhorou sobremaneira a atuação da área de compras, segundo o relato de 7 (sete) Gestores entrevistados.

Posteriormente, em 2010, quando o IFSC iniciou o movimento para criar um *software* de compras, com o objetivo de informatizar os processos licitatórios, para agilizar o seu trâmite, ficou evidente a necessidade da criação de comissões de padronização dos materiais, para avaliar as especificações dos itens do banco de dados e as propostas de preços dos pregões (IFSC, 2010b). Porém, a formalização das comissões veio a se concretizar em 2014, conforme o relato do Gestor G3:

Outra coisa positiva, que também era um anseio grande, foi a formalização das comissões de padronização dos objetos de licitações. Então, cada câmpus que é responsável pelo objeto da licitação, indica três servidores, nomeados por portarias. Inclusive, os que são da área pedagógica, tem horário incluído no PSAD37 e

---

<sup>37</sup> PSAD - Planos Semestrais de Atividade Docente

estão sendo capacitados de como especificar, de acordo com as exigências da legislação.

Como esse processo de análise conjunta das especificações é recente, faz-se necessário melhorar a visão sistêmica dos componentes das comissões de padronização, para trabalhar em rede colaborativa e agilizar o processo, perante o entendimento dos relatos de 4 (quatro) Entrevistados, representado no fragmento de fala do Gestor G1:

A padronização dos nossos itens, é outro grande desafio nesse processo de compras, quando penso os meus câmpus e há uma única Instituição, o Instituto Federal de Santa Catarina. A gente tem ainda a famosa história do prego e do parafuso, que em Florianópolis é uma coisa e em Chapecó é outra. Acho que a gente avançou bastante nisso, hoje a gente tem várias comissões de padronização que estão atuando na revisão dos nossos itens.

Para auxiliar o entendimento a respeito das dificuldades dos servidores em trabalhar colaborativamente com os outros *campi*, apontada pelos Gestores entrevistados, estão relacionadas ao sentimento de pertencimento dos servidores à uma estrutura *multicampi* e à internalização das exigências para as aquisições de materiais na gestão pública, para criarem identidade com esta nova realidade do IFSC. Haja vista que os servidores contratados antes de 2007 pensavam nas aquisições no âmbito do seu *campus* e os contratados posteriormente, na sua maioria, tem o conhecimento das aquisições utilizadas pela iniciativa privada, vindo a resultar em uma crise de identidade e pertencimento.

Bauman (2005), coloca que o ser humano possui a necessidade em criar a identidade com o que ele está envolvido, sendo que a identidade surge do sentimento de pertencimento e do que o motivou para recriar a realidade à semelhança da ideia. Como a identidade está incluída em uma realidade em movimento, sendo que esta realidade sofre influências do convívio das pessoas, com o poder de transformação, a tendência dos servidores é construir o pertencimento e a identidade à nova realidade do IFSC.

As alterações dos procedimentos na área de compras foram sendo construídas na proporção do aumento da demanda de trabalho, e algumas, por recomendações da CGU e TCU apontadas nos Relatórios

de Gestão do IFSC (BRASIL, 2008a; IFSC, 2006, 2007, 2008, 2009b, 2010b). Mas, quando os Entrevistados, afirmaram que foi necessário repensar a gestão e que, com a Expansão, o Compras voltou a ser motivo de preocupação, porque era necessário contratar novos servidores e capacitá-los para atuarem em uma área que envolve muita legislação e vários fluxos de processos, demandando tempo maior comparado com outras áreas da Instituição. Isto porque os servidores novos, concomitantemente à capacitação, tinham que iniciar o desempenho das atividades dos seus *campi*, internalizar essas práticas, aliado ao fato de que os requisitantes dos materiais também eram novos na Instituição, sem conhecer a realidade e as mudanças dos processos de compras do IFSC, acarretando probabilidade maior de acontecerem erros.

Outro desafio apontado por 6 (seis) Entrevistados, que aumentou a preocupação com a área de compras, foi o fator de sobrecarga de atividades dos servidores antigos, que tinham que desempenhar as suas atividades e parte das atividades dos *campi* que ainda não tinham condições de executá-las, assimilar as mudanças nos fluxos dos processos e auxiliar na capacitação dos novos servidores. É importante lembrar que, para formar um servidor na área de compras demanda conhecimento de uma vasta legislação, utilização dos sistemas informatizados do Governo Federal, além das rotinas internas da Instituição e da cultura arraigada de cada servidor novo.

Para completar o entendimento da importância da capacitação dos servidores, resgato Búrigo (2003, 2013), quando esclarece que as condições de trabalho propiciadas, integradas ao processo de formação, irão refletir no objeto de trabalho e na atuação profissional dos servidores, tendo em vista que a Autora concebe a formação como um processo contínuo de construção e revisão de valores, partindo do pensamento consciente sobre uma realidade concreta que vai além da formação essencialmente instrumental, para se instituir em uma prática social.

Mas o processo de formação, também, perpassa pelo entendimento e assimilação dos conhecimentos explícitos (NONAKA; TAKEUCHI, 2002), transmitidos nas capacitações e apresentados em documentos oficiais, para posteriormente constituírem uma prática social. Neste contexto, o processo formativo na área da gestão de compras é estratégico, refletindo em todas as áreas da Instituição, necessitando ser proativa, deixando de ser uma simples atividade rotineira (BAILY *et al.*, 2000).

A partir da análise das falas dos Gestores e das concepções dos autores pesquisados, ficou evidenciada a necessidade de formação dos servidores, sendo que, para isso, demanda tempo até eles conseguirem assumir todas as atividades da gestão de compras. Por esse motivo que a maioria das atividades foram centralizadas na Reitoria, haja vista, o número de *campi* em implantação e o número de servidores insuficientes.

O caminho adotado pela Reitoria, para conseguir atender à demanda de contratações, racionalizar as atividades e ser mais eficiente na execução orçamentária, se materializou por meio da rede colaborativa (IFSC, 2012), como destacado na fala dos Gestores:

[...] quando são realizadas as capacitações já é colocado para eles de como é o comportamento do compras do Instituto. Porque hoje o Instituto tem a metodologia de compras compartilhadas, e todos tem que pensar em rede, não pensar isoladamente em seu câmpus. Então, cada processo que é estartado, todo mundo fica sabendo e todos tem condições de participar daquele processo. [...] e dentro dessa realidade que cada câmpus trabalha para fazer o planejamento de suas aquisições (G3).

[...] como estruturar cada câmpus, para que eles também comesçassem a compartilhar essas atividades que eram desenvolvidas e que culminavam na execução do pregão, [...]. Então se a expansão trouxe de um lado o aumento do número de itens a serem adquiridos e os quantitativos dos números de processos, por outro lado ela também possibilitou a contratação de novos servidores. De certa forma, o nosso compras também aumentou, não de forma centralizada, mas de forma descentralizada, onde cada câmpus hoje tem seu setor de compras [...] (G1).

Diante da desconcentração de atividades do Compras pelo número de *campi*, crescimento dos cursos ministrados e diversificação de material, aumentou vertiginosamente a quantidade de itens licitados, apresentando problemas para a sua gestão. Pelas dificuldades para aquisição dos materiais, apontadas por todos os Gestores entrevistados,



afirmaram que uma das causas é a compra compartilhada. Reconhecem a maioria dos benefícios que esse processo trouxe, porém, defendem que devem ser revistos alguns procedimentos, como foi apontado pelo Gestor G2:

O modelo que foi instituído de descentralização de compras, não é que a gente é a favor a centralização, mas o modelo que foi instituído a gente percebe que existe uma certa falha. Porque, quando você coloca um processo, vamos supor, compra de material de eletrônica, [...] para um câmpus de menor estrutura, ele de certa forma fica prejudicado, porque as vezes o setor lá é uma pessoa ou duas.

Para analisar os relatos dos entrevistados, reporto-me aos procedimentos para o estabelecimento do cronograma dos pregões compartilhados (IFSC, 2009a), que é acordado em reunião com representantes de cada *campus* e Reitoria, sendo definido cada *campus* responsável por subgrupo de material ou serviço. Geralmente, no momento da definição dos responsáveis pelos subgrupos, cada *campus* busca o objeto que tem relação com os seus cursos ministrados. Então, na opinião de 4 (quatro) Gestores entrevistados, devem ter mais critérios no momento da divisão dos processos, devido à alguns subgrupos de materiais de consumo possuírem grande números de itens, que podem gerar em torno de 4 (quatro) processos de pregões com 150 itens cada, como é o caso dos materiais de consumo de mecânica, eletrônica e eletro. Sugerem que deve ser avaliada toda a estrutura do setor de compras do *campus*, para não incorrer em excesso de trabalho, pelo número reduzido de TAE em alguns locais, prejudicando a compra dos materiais para os outros *campi*.

Outra dificuldade apontada, por 4 (quatro) sujeitos da pesquisa, é quando ocorre a necessidade de realizar um pregão com urgência para o *campus*, não previsto no cronograma ou precisa antecipar a compra de algum item já programado, faz-se necessário consultar todos os *campi*, para incluir as necessidades dos outros requisitantes, postergando a aquisição do material/serviço, interferindo na solução mais rápida para o *campus*.

Essas dificuldades apresentadas pelos gestores perpassam pelo planejamento das compras/serviços que cada *campus* irá necessitar, em que os autores Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), apontam que

grande parte dos gestores públicos como tem a visão incompleta dos fatores internos e externos, que influenciam na aplicação efetiva dos recursos disponíveis, interferindo na tomada de decisão.

Porém, mesmo com as dificuldades apontadas e as alterações ocorridas, todos os gestores perceberam a evolução que ocorreu na gestão de compras do IFSC, a partir da implantação das compras compartilhadas e da contratação e formação de mais servidores. Mas, houve relato de 4 (quatro) Entrevistados, que alguns materiais eles tem enfrentado constantes dificuldades em adquirir. Pelos relatos dos Entrevistados G1 e G8, pode-se identificar o desenvolvimento desse processo das compras compartilhadas:

Acho que hoje a gente consegue cumprir o cronograma, a gente consegue deixar disponibilizados os pregões o ano inteiro, eu quero comprar tal material o pregão está lá, quando acaba um já tem outro, então não tem um vácuo de tempo. Isso é por conta do aumento de servidores e todo mundo ter sido capacitado para isso, a gente tem conseguido (G1).

A gente já avançou muito no planejamento de compras, nos próprios editais. A maioria dos editais que a gente precisa hoje, estão sempre circulando, não acaba um para começar o outro, geralmente há continuidade do processo. [...]. (G8).

Cabe informar que, no início da expansão, os itens iguais dos *campi* começaram a ser agrupados em um só processo, por recomendação da CGU e TCU (BRASIL, 2008b), mas eram adquiridos por pregões tradicionais. Com o crescimento do número de *campi*, é que foi sendo construído o atual procedimento das compras compartilhadas. Nesse momento, ele foi citado, por ter sido resultado da influência da Expansão, porém ele será avaliado por outros ângulos na próxima categoria, com conteúdo base da constituição da gestão de compras do IFSC.

Outro fator de preocupação com o aumento do volume de atividades, apontado por 6 (seis) Entrevistados, foi a falta de *software* para gerir o banco de dados dos materiais, aglutinar as solicitações dos requisitantes, acompanhar o fluxo dos pedidos/processos e a utilização de saldos das atas de SRP. Algumas dessas dificuldades, entre outras, já

havam sido apontadas na primeira reunião da área de compras, em 2008 (IFSC, 2008).

O Departamento de Compras, na época, conseguiu providenciar encaminhamentos que foram levantados na citada reunião, somente os que estavam na sua esfera de decisão (IFSC, 2008), os outros, dependiam de decisões dos gestores superiores do IFSC. Neste entendimento, retomo à fala do Gestor G3, quando afirmou que "[...] era praticamente um trabalho braçal, apoiado por planilhas de *excel* [...]. A gente não tinha programas, os programas que tinham, eram os programas do Governo [...]".

O Gestor G7 discorreu claramente sobre a necessidade de um *software*, para processar o volume de informações em decorrência da expansão na área de compras, com o objetivo de auxiliar no planejamento, no desenvolvimento das atividades dos servidores de compras e das demais áreas envolvidas:

A falta do histórico das questões de compras hoje, as informações são muito fragmentadas, em planilhas, em processos, então para cruzar as informações é uma verdadeira aventura; usar valores da licitação, valores licitados, valores realmente homologados, a economia que gente teve com os processos licitatórios, são questões difíceis [...] (G7).

Essa demanda do *software* para compras perdurou, em parte, até 2014, considerando-se a tentativa do IFSC, iniciada em 2010, para desenvolver o programa que estagnou, por falta de servidores para a sua conclusão e a dificuldade de implementar a sua integração com outros sistemas existentes. Contudo, o sistema incompleto ficou sendo utilizado até 2014, quando iniciou a implantação do novo *software*, adquirido em 2012, que engloba gestão de pessoas, protocolo, compras e controle acadêmico (IFSC, 2010b, 2012, 2014a). Os módulos de protocolo e de gestão de pessoas já foram implantados e o de compras iniciou a utilização do sistema em setembro de 2014, de acordo com o relato do Gestor G7:

Sobre o sistema de gestão de compras, iniciou no ano passado a implantação, mas o sistema como um todo são três anos e meio, com todos os módulos e todos os sistemas, porque tem o

SIPAC38, SIGRH39, SIGA40 que é o sistema de compras, o de recursos humanos e o acadêmico [...]. Agora, em setembro desse ano, iniciamos 6 (seis) processos de Registro de Preços, dentro do sistema SIG41, já estamos na fase final para implantar a sequência do processo, que é o controle das atas de Registro de Preços, estamos neste momento, também, estudando o módulo de contratos e o módulo de almoxarifado.

Dessa forma, os obstáculos enfrentados pela inexistência de programa eletrônico para auxiliar na execução das atividades de compras, apontado pelos 6 (seis) Gestores, está caminhando para a resolução. De acordo com o Gestor G7, a implantação do *software* irá oferecer outros benefícios, que servirão de ferramentas de gestão para o planejamento de gestão de pessoas, compras, almoxarifado, patrimônio, financeiro e acadêmico.

Com a implantação completa deste Sistema, é que poderá ser dimensionada a sua aplicabilidade na gestão de compras, principalmente se ele irá realmente agilizar a conclusão dos processos e facilitar o acompanhamento dos pedidos de material pelos requisitantes, preocupações apontadas pela maioria dos gestores entrevistados.

As alterações implementadas na Gestão de Compras, ocasionadas pela influência da Expansão, foram identificadas nos relatos dos entrevistados e nas informações constantes nos documentos pesquisados, caracterizando uma melhora na condução dos processos. Um fato ocorrido, que serve para diagnosticar a melhora no desempenho das atividades, foi a execução de 96,9% do cronograma de processos de pregões em 2014, índice não alcançado desde a sua implantação em 2009, com a realização de 161 pregões eletrônicos envolvendo 8.678 tipos de itens adquiridos (IFSC, 2014a, 2014c).

Alicerçada nas respostas dos entrevistados, que objetiva investigar a compreensão dos gestores acerca do IFSC e a gestão de compras, foi possível constatar que o IFSC, mudou o rumo da sua história quando decidiu abraçar a expansão da EPT no território Catarinense, aceitando o desafio de um crescimento vertiginoso do número de *campi* e de alunos atendidos. Entretanto, para concretizar

---

<sup>38</sup> SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos.

<sup>39</sup> SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.

<sup>40</sup> SIGAA - Sistema Integrado de Gestão das Atividades Acadêmicas.

<sup>41</sup> SIG - Sistema Integrado de Gestão.

essa Expansão, a totalidade dos gestores pesquisados identificou que foi necessário repensar e reorganizar a gestão de compras, sendo considerado um processo ainda em desenvolvimento e que precisa de ajustes para solucionar as dificuldades apontadas.

Por meio dos conteúdos básicos da historicidade e da influência da Expansão na gestão de compras, foi possível constatar que todos os gestores tem conhecimento da gestão de compras do IFSC, como funcionava no início da expansão e como se desenvolve atualmente, vários deles sem a profundidade de execução das atividades e/ou conhecimento do detalhamento da legislação, mas, todos com o conhecimento suficiente para o exercício das suas funções e responsabilidade pela sua área de atuação. Deixando transparente, em suas manifestações, a preocupação com as contratações eficientes, com vistas a evitar problemas na área pedagógica e não prejudicar o processo de formação dos alunos.

Essa é uma constatação de muito valor agregado, tendo em vista que a gestão de compras é uma área de suporte administrativo para o objetivo final da Instituição que é a formação de seus educandos (BRASIL, 1996, 2008a), onde 5 (cinco) dos Gestores entrevistados são professores, mas com a consciência de que o olhar de Compras reflete na formação do aluno. Inclusive, que esse olhar precisa da visão abrangente da aplicabilidade da legislação e normatizações, porque estão gerindo os recursos da sociedade. Nesse sentido, reporto ao relato de dois entrevistados, que se sentem tranquilos sobre esse aspecto no IFSC, porque, durante todos os anos de trabalho no IFSC, nunca ouviram falar de qualquer ação que coloque em cheque o nome da Instituição, já que a gestão segue as orientações legais, como apresentado nas falas dos Gestores G6 e G8: "a gente tem orgulho da nossa Instituição, porque no sentido do que a gente tenta fazer, tenta fazer muito bem feito, seguindo a recomendação e a legislação" (G6) e "um dos maiores orgulhos que eu tenho, dentro dessa Instituição, é eu nunca vi qualquer coisa concretamente ou até mesmo um comentário do tipo que houve desvio de dinheiro" (G8).

A influência da Expansão na gestão de compras teve reflexos intensos, caracterizado, principalmente, pela insuficiência de TAE e *software* nessa área, forçando os envolvidos com compras a repensar os procedimentos, para atender a demanda de contratações e formação dos novos servidores. Também, foi constatado que, atualmente, o processo está mais tranquilo, haja vista a contratação de mais servidores, o início da implantação do sistema de compras e os fluxos dos processos estão internalizados, principalmente por parte dos servidores que trabalham

diretamente na área de compras, sendo visível os avanços que a gestão de compras teve, após o começo da Expansão, em 2005.

Os gestores identificaram a importância de trabalhar em rede colaborativa e os objetivos das compras compartilhadas, considerando como uma profissionalização da gestão de compras, por buscar novas formas de gestão e recursos tecnológicos para o desempenho das atividades. Porém, esse modelo de gestão ainda não está solidificado, havendo opiniões contrárias às compras compartilhadas para todos os materiais, sendo necessário reavaliar as condições administrativas de cada *campus* ao assumir a execução do processo, ponderando as vantagens e desvantagens de aquisição de todos os itens com os mesmos critérios, devendo levar em consideração as especificidades de alguns materiais e/ou necessidades de alguns *campi*.

### **5.2.2 Gestão Pública**

Nesta categoria, busquei informações, junto aos entrevistados, das percepções acerca da concepção de gestão pública e, também, qual a compreensão da concepção da gestão do IFSC, para obter informações a respeito da gestão de compras e sua correlação com a gestão pública.

A primeira questão desta categoria, proposta aos entrevistados foi: "Como o(a) senhor(a) concebe a gestão pública? Comente". Todos os entrevistados apresentaram a percepção de gestão pública voltada para a educação e compras; destes, somente 4 (quatro) gestores manifestaram uma visão geral de gestão pública, que a percebem como um instrumento para a aplicação das políticas públicas. Porém, todos, deixaram transparecer que o campo de atuação é limitado, em que o gestor é obrigado a seguir as determinações da legislação e orientações do Governo Federal, inclusive que, as normas estabelecidas são homogeneizadoras, mas o gestor deve priorizar o interesse público. Neste contexto, destaco os depoimentos dos Entrevistados G4 e G8:

Do meu ponto de vista a gestão pública é um processo de execução e gerenciamento da implementação das políticas públicas. O Gestor público deve focar suas ações no interesse público se fundamentando nos princípios que regem a Administração Pública, dentre os quais o da legalidade e legitimidade (G4).

A nossa gestão pública está muito centralizadora ainda, está com uma política de controle e

burocratizante, que sufoca a gente, onde o que prepondera é o legal. Eu sei que esse país ainda não conseguiu ser sério, mas tem muitas pessoas sérias e muitas pessoas sérias dentro da nossa Instituição (G8).

Este entendimento dos Gestores entrevistados corrobora, em parte, com os autores Salm e Menegasso (2009), quando questionam o formalismo da lei na sua essência e situam que a gestão pública deve abarcar o estado, o ser humano e as organizações, com a finalidade de promover o bem público para o cidadão e para a sociedade, em que o cidadão deve ser participante atuante de uma sociedade politicamente articulada. Os Entrevistados, em sua totalidade, afirmam que a gestão pública é burocratizadora, controladora e centralizadora, tendo em vista que a maioria das decisões devem seguir os pressupostos determinados pelo Governo Federal.

Contudo, de acordo com 4 (quatro) Entrevistados, o Governo Federal, por meio das políticas públicas (BRESSER PEREIRA, 2006, 2009a; BRESSER PEREIRA; SPINK, 2006), tem buscado alternativas para ser mais eficiente e criar a cultura gerencial dentro das instituições públicas, com o objetivo da redução dos gastos, por meio de capacitações, atualizações dos sistemas informatizados e alterações na legislação. Com esse entendimento, passaram a ouvir quem executa as atividades, como foi apresentado no relato do Entrevistado G3:

Então na gestão, os órgãos superiores de Brasília, a gente consegue ver que está mais rápido [...] algumas coisas foram alteradas, com alterações importantes para atender questões atuais [...]. Então verifica-se que do ponto de vista de gestão pública, de lá para cá, eles estão se atualizando e ouvindo muito quem trabalha na ponta mesmo [...].

Portanto, pelas percepções dos Entrevistados, identifico um misto da gestão burocrática e da nova gestão pública (gestão pública gerencial) (BRESSER PEREIRA, 2006, 2008, 2009a, 2009b; VIANNA; LINO, 2011), no modelo de gestão utilizado pelo Estado, pelo seu controle excessivo das atividades, por meio da legislação e pela busca de novas práticas gerenciais para melhorar o nível da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas.

Para Bresser Pereira (2006, 2009a, 2009b), a gestão pública burocrática tem seus fundamentos no formalismo, impessoalidade, profissionalismo, normatização e controle de processos e procedimentos. Sendo grande parte desses fundamentos, de acordo com os entrevistados, caracterizados na maioria das políticas e legislações adotadas pelo Governo Federal, sendo a sua aplicabilidade fiscalizada pelos órgãos de controle (CGU, TCU e Ministério Público).

Em contra partida, conforme Bresser Pereira (2009b), o Governo Federal está implantando a gestão pública gerencial, como é caracterizado na fala do Gestor G3. Que, conforme Viana e Lino (2011), almeja a descentralização das decisões, a eficiência, a flexibilidade e o cidadão como fiscal e destinatário dos serviços. Então, para Bresser Pereira (2008), o modelo do Estado passou a ser social e, o regime político, democrático social, tendo o mercado como um fortalecedor das ações gerenciais, almejando ser mais eficiente e efetivo, para prestar os serviços no atendimento da demanda social.

Porém, sabe-se que a política governamental é a do neoliberalismo e quem determina a maioria das decisões é o mercado, onde o atendimento da demanda social não recebe o enfoque do discurso e, na prática, a flexibilidade e a descentralização das decisões são tolhidas pela burocracia e regras estabelecidas (CHAUÍ, 2003; MORITIZ; PEREIRA, 2006; SCHMIDT, 2002).

Neste cenário, Chauí (2003) destaca que as instituições de ensino superior devem cumprir seu papel social, como legitimadora e opositora do Estado (BURIGO, 2003), tendo a sociedade como seu princípio de referência, para ter reconhecimento público de sua função e legitimidade. Principalmente, pela sua prática social, na formação de cidadãos críticos, com condições de opinar sobre seus direitos e o desenvolvimento social, negando uma ação unilateral com o mercado.

O Gestor G8 demonstrou, em sua fala, que compactua com os pressupostos teóricos apresentados por Búrigo (2003) e Chauí (2003), no sentido de repensar os atos da gestão pública e rever porque o IFSC repete, na mesma proporção, as políticas do Governo Federal, onde o Governo está muito preocupado em aumentar o número de alunos atendidos e reduzir os gastos, questionando pouco o nível de qualidade do ensino e as práticas utilizadas:

Então quando a gente pensa essa política pública, vinculada a essa gestão, que está aí colocada [...] a gente acaba repetindo essa política homogeneizadora [...]. Então eu vejo que a gente



acaba repetindo essa política de gestão no campo da educação, muitas vezes preocupado com números e quantitativos. O olhar nosso não está no qualitativo e sim no quantitativo, muitas vezes a nossa Instituição se preocupa em aumentar o quantitativo na esperança que esse qualitativo cresça (G8).

A confirmação da exigência do Governo Federal, em aumentar o número de matrículas e intervir na gestão dos IF por meio do orçamento, com o tratamento igual para toda a EPT, é respaldado na fala do Gestor G1, em seu relato: "então hoje a SETEC tem um orçamento para a Rede Federal, se a rede não executa, a rede inteira perde. Se a rede inteira não cresce em número de alunos, a rede inteira deixa de ganhar orçamento".

Na visão dos Entrevistados, eles são a favor do estabelecimento de normatizações, controles e critérios para repasse de orçamento. Tudo isso deve existir, mas, para 6 (seis) deles, é necessário proporcionar aos gestores públicos maior autonomia e criar outros critérios para a liberação de verbas, que não sejam baseados fundamentalmente em números de alunos, porque não estão sendo criadas máquinas, com o mesmo processo de fabricação igual para todo o País.

Todavia, repensar as ações da gestão pública, faz-se necessário um olhar sobre a legitimidade da gestão pública, tendo em vista que o Estado cita a legitimidade, pela previsão Constitucional (BRASIL, 1988), vindo a ser interpretada somente pela vertente jurídica por parte dos Governantes e legisladores. Porém, os gestores precisam romper alguns paradigmas e ver a legitimidade, também, pelo ângulo social, como defendem Búrigo (2003) e Chauí (2003), em que as IFE públicas devam desempenhar o seu papel social e conquistar a sua legitimidade no reconhecimento pela sociedade.

Explorando um pouco mais a necessidade de mudanças, apresentadas pelos entrevistados, reporto-me a percepção do Gestor G1, quando argumenta a necessidade dos IF trabalharem solidariamente, mas, nas entrelinhas, pude perceber que esse olhar está estendido, também, para a sociedade, na tentativa de buscar uma integração entre os institutos e as regiões de instalação de cada *campus*.

Então eu acho que os Institutos agora estão na fase de começar a sair do seu mundinho e olhar ao seu redor. Aí, eu acho que é importante que a gestão pública, o Governo, aproveite essa oportunidade para realmente lançar sugestões,

para que a gente consiga trabalhar de forma conjunta (G1).

A EPT precisa desenvolver a sua cultura e legitimidade, no seio da realidade onde está inserida. De acordo com Chauí (2003), precisa compreender a si mesma como espaço formativo, para proporcionar à educação a transformação interna, passando de um suposto saber para o saber propriamente dito. Ou seja, precisa buscar a sua identidade institucional, com vista a se reconhecer socialmente.

Diante dos questionamentos realizados junto aos Gestores, foi notável, na fala dos entrevistados, um consenso sobre a gestão do IFSC, no que tange ao cumprimento dos preceitos legais da gestão pública e às orientações do Governo Federal, com a transparência dos atos praticados e empenho para se adequar à nova realidade da Instituição, depois do crescimento vertiginoso do número de *campi*, conforme representado na transcrição do Entrevistado G4: "O processo de gestão no IFSC segue os princípios da Administração Pública, com uma característica peculiar, que é a transparência na gestão. [...] A gestão tem feito um esforço enorme para se adaptar aos novos tempos de Expansão [...]".

Quando os gestores afirmam que o IFSC segue a legislação e as recomendações Governamentais, é possível afirmar que a gestão do IFSC, em grande parte, é um reflexo da gestão pública, tornando-a, até certo ponto, burocratizada e concentrada, como já foi constatado anteriormente a respeito da gestão pública. Porém, os gestores tem consciência da obrigatoriedade legal, onde proporcionam a formação dos servidores, para o desempenho das atividades profissionais:

A gente tem orgulho da nossa Instituição, porque no sentido do que a gente tenta fazer, tenta fazer muito bem feito, seguindo a recomendação e a legislação, mas ela é muito burocrática. [...]. Mas acho que existem tentativas, busca de capacitação de formação dos profissionais para melhorar os processos. Acho que nesse sentido o Instituto caminha bem (G6).

O desenvolvimento da gestão do IFSC, no período da Expansão, foi quase todo definido com a participação coletiva, por meio dos fóruns oficialmente constituídos, com os representantes da comunidade escolar e sociedade. Porém, 4 (quatro) Entrevistados, defendem menor interferência da Reitoria na gestão dos *campi*, com descentralização de

algumas decisões e alguns processos, como ficou caracterizado pelo Gestor G5:

A questão da gestão do Instituto, o que nós temos visto é uma parte muito voltada para a tomada de decisões no colegiado (Colégio de Dirigentes), dependendo do tema é feito acordo e remetido ao Conselho Superior [...]. Então as decisões são muito centradas no Colégio de Dirigentes, e quando muito, as questões são decididas pela Reitoria. Acho o processo muito centralizado, tudo o que você quer fazer passa pelo crivo da Reitoria [...]. Para o planejamento acho que isso é bom, mas tem que ser gradativo, [...] tem causado desgaste nas pessoas, por não terem a liberdade de estar fazendo a administração, dentro dos limites que você tem da gestão pública dos câmpus.

Ao expressar que as decisões são concentradas nos colegiados, é porque eles são órgãos da administração do IF, superiores ao Reitor, previsto na Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008a), sendo o Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo e o Colégio de Dirigentes somente consultivo e normativo, para as matérias previstas na legislação. O Conselho Superior, além dos demais integrantes, contém representantes da sociedade civil e dos três seguimentos da comunidade escolar. O Colégio de Dirigentes é composto pela figura do Reitor, Diretor Executiva, Pró-Reitores e Diretores Gerais dos *Campi* (BRASIL, 2008a).

Então, no ponto de vista de todos os Entrevistados, a gestão do IFSC busca manter o tratamento igualitário para todos os *campi*, sem reconhecer as diferenças existentes entre eles, replicando, mais uma vez, características da política pública, que trata a todos igualmente, não conseguindo atender as especificidades que alguns setores necessitam.

Na percepção dos entrevistados, a respeito do processo de tomada de decisão do IFSC, está havendo discordâncias quanto aos encaminhamentos das comunicações e das informações repassadas, não sendo avaliadas na devida importância que representa para a parte envolvida. Os autores Moritz e Pereira (2006) afirmam que a comunicação é primordial no processo de tomada de decisão, ao não ser atribuída a verdadeira importância, irá interferir nos resultados obtidos, porque a opinião da parte conhecedora do tema foi desconsiderada.

Essas atitudes cerceiam o campo de atuação dos gestores, diante a percepção de todos os Entrevistados, interferindo no desenvolvimento das atividades, frustrando algumas participações e contribuições relevantes, sem reconhecer as diferenças existentes. Essas constatações confirmam o apresentado por Denhardt (2012), porque a tendência da gestão pública é a centralização e burocratização do processo de tomada de decisão, tornando-se em centro independente de autoridade e controle dos seus funcionários. Resgato a fala do Gestor G8, que caracteriza essa constatação:

Existe um órgão, que é a Reitoria e esse órgão da Reitoria acaba pensando os processos [...], mesmo que a gente diga que há inserção do câmpus, a concepção e a metodologia que definem e nela estão incluídos os princípios dessas políticas, acabam sendo definidas muito no contexto da Reitoria. [...]. Acho que a gente tem que fazer um exercício de estar ouvindo mais as pessoas que estão executando [...], tentando pensar a realidade para esse contexto e, muitas vezes, por essa política hierárquica e centralizadora acaba homogeneizando [...]. Porque se a gente quer buscar algo mais igualitário, mais justo, a gente tem que reconhecer as diferenças, porque é reconhecendo as diferenças que a gente pode tornar isso mais justo e mais igualitário, dentro dos próprios processos da parte de compras.

O Gestor G8 defende a participação das pessoas que executam as atividades, elas devem ser mais ouvidas, porque podem ter contribuições muito úteis. Esse mesmo entendimento é compartilhado pelo Gestor G2 e ele complementa que a Instituição precisa parar para avaliar as suas práticas.

Nas reuniões dos diretores de campus tem sido colocado algumas questões, mas percebo que não tem muito eco. Por isso que eu digo, que quem faz a escola, vive o dia a dia, devia ser mais escutado, pelo menos para ver o que está se passando, quais são as dificuldades [...] quem faz o papel de verificar as necessidades e traz para a Direção. Em alguns momentos é importante parar a Instituição, para repensar o que estamos fazendo,

para verificar se isso está atendendo aos alunos, que é o objetivo final da Instituição. Em alguns momentos a gente vê que isso não acontece e acarreta em alguns problemas sérios (G2).

Nas manifestações dos Gestores, ficou evidenciada a concentração das decisões na fala de 5 (cinco) deles, sendo em certos momentos, no Conselho Superior ou Colegio de Dirigentes e, em outros, na Reitoria, frustrando os gestores, por não conseguirem atuar com a autonomia que as funções legalmente lhes permitem, sendo contrária à realidade das suas atribuições de gestores. Resgato, neste contexto, Búrigo e Loch (2006), quando manifestam que a concepção da gestão universitária perpassa pelo envolvimento e conhecimento dos seus gestores, decorrente das suas formações, que irá refletir diretamente no seu campo de atuação profissional.

Para Andrade e Amboni (2010), Mintzberg (1995) e Stonner e Freeman (1999), a concentração reflete o grau de autoridade e de decisões exclusivas do cume da instituição, tendo diversos fatores que influenciam na delegação de autoridade, responsabilidade e centralização de atividades. Esses fatores servem para definir quando e o que é possível de ser concentrado ou desconcentrado, devido aos diversos graus de situações existentes dentro e fora da instituição.

O IFSC, por se tratar de uma Instituição Pública, Medauar (2009), contextualiza que a concentração (centralização) e desconcentração (descentralização), acontecem sem transpassar o poder de decisão, porque permanece o vínculo da hierarquia. No caso da descentralização, ocorre a transferência de atividades e de decisão para entidades com personalidade jurídica própria, desfazendo-se o vínculo hierárquico.

Para Stonner e Freeman (1999), as decisões quando acontecem perto da ocorrência dos fatos, aumenta a rapidez de solução, resultando na participação e envolvimento dos servidores que executam as atividades. Sendo este um fator positivo para a desconcentração.

Porém, a gestão pública tem maior tendência para a concentração, burocratização e hierarquização, interferindo nos processos e aumentando o controle sobre os servidores (DENHARDT, 2012; SCHMIDT, 2002). Essas características, mediante a fala dos Gestores, estão presentes no IFSC, porque ele está exposto às mesmas influências que a gestão pública recebe, principalmente pelo excesso de legislação e regulamentos.

Schmidt (2002) alerta que, para administrar uma IFES, é necessário ter um senso crítico da realidade à qual está inserida para constatar as suas mazelas e buscar formas de superá-las, apontando que o auxílio pode ser buscado nas vivências compartilhadas e experiências comuns.

Neste contexto, de acordo com os Gestores entrevistados, a atual política de compras e fluxo dos processos do IFSC é resultado de alterações que foram sendo construídas na proporção do aumento da demanda de trabalho, outras, por recomendações da CGU e TCU, alterações na legislação, mudanças nos sistemas do Governo Federal (utilização obrigatória pelo IFSC) e implantação de sistema do IFSC. Porém, todas as alterações atreladas à decisões internas da Instituição.

Quanto à constituição da gestão de compras no IFSC, todos os Gestores entrevistados concordam que é viável o processo de compras compartilhadas, tendo a percepção da melhora na gestão de compras, porém com algumas ressalvas elencadas. Sendo fato que o processo está correlacionado a outras circunstâncias, vantajosas ou desvantajosas, que interferem na sua execução e geram críticas quanto a sua aplicabilidade genérica para todas as aquisições. O gestor G7 identifica o entendimento das vantagens desse processo:

Vivenciando a questão do câmpus e agora aqui na Reitoria, acho que o processo de compras, da forma que a Instituição trabalha, é claro que precisa melhorar, mas traz uma série de benefícios para a Instituição [...] com redução dos custos da publicidade legal, duplicidade de processos. Não diria nem duplicidade, porque tem processos que faríamos 21, 22 ou até 23 vezes o mesmo processo do mesmo objeto, isso não faz sentido nenhum. [...] Se acabarmos com as compras compartilhadas, acredito que iria piorar, porque o número de processos que cada câmpus iria gerenciar seria muito maior dos que gerenciam hoje. Porque eles gerenciam 3(três), 4 (quatro) ou 5(cinco) processos, dependendo do tamanho do câmpus [...] (G7).

Pela experiência vivenciada em locais distintos e o conhecimento da realidade de outros IF, o Gestor G7 esclareceu o quanto as compras compartilhadas auxiliam na gestão de compras, trazendo vários

benefícios para os *campi*, sendo a maioria dos apresentados por ele reconhecidos pelos outros gestores.

Para os Gestores, em resumo, os benefícios alcançados com a implantação das compras compartilhadas, relatados pelos entrevistados são:

- a) a redução dos custos da publicidade legal;
- b) a diminuição da quantidade de processos;
- c) a economia de escala com a aglutinação de todos os pedidos da Instituição;
- d) a melhoria da especificação e avaliação dos itens;
- e) a troca de experiência entre os *campi*;
- f) os processos divididos de acordo com o conhecimento e experiência de cada *campus*;
- g) menor quantidade de servidores, por *campus*, envolvidos na gestão de compras;
- h) a diminuição da quantidade de itens mantidos no almoxarifado;
- i) os itens estão disponíveis e adquiridos conforme a disponibilidade orçamentária; e,
- j) menor incidência da falta de material.

Todos esses benefícios podem ser traduzidos para o princípio da eficiência, por eleger os melhores meios com menor desperdício (GRATERON, 1999). Este princípio, da eficiência, está previsto inicialmente na Constituição Federal (BRASIL, 1988), como também é característica da nova gestão pública (VIANA; LINO, 2011). Também, pode ser percebido, com as vantagens elencadas, que a gestão de compras do IFSC está cumprindo os seus objetivos de suprir a Instituição com os materiais e serviços para sua manutenção, desempenhando a sua atribuição estratégica de maneira proativa (BAILY *et al.*, 2000).

Por outro lado, 5 (cinco) dos entrevistados apontam que o processo tem trazido prejuízos para a área do ensino, sendo necessário cada *campus* ter mais autonomia para às suas contratações, como relata o Gestor G5, alegando que quando o *campus* realizava os seus processos individuais havia melhor gerenciamento do orçamento e maior conhecimento dos materiais a serem adquiridos, facilitando a sua análise no ato da sessão do pregão:

[...] o fluxo do processo era de cada *câmpus* fazer o seu, [...] era mais fácil, você tinha uma visão do

que tinha de orçamento e do que podia estar fazendo em termo de compras. Com a chegada desses 22 câmpus isso passa a ter um gerenciamento centralizado, [...], para fazer um pregão relacionado a compras de determinados produtos das nossas áreas, isso era feito por nós aqui. Hoje é feito por câmpus que talvez não tenham esse no hall de estar trabalhando ou ofertando os cursos técnicos nessa área [...]. Do ponto de vista de fazer os pregões, vamos dizer universais, para todos os câmpus, é vantajoso para material de consumo, mas para atender as questões do ensino, as vezes, ele é prejudicial (G5).

O Gestor G5 concorda com a utilização das compras compartilhadas para materiais de uso geral, mas os específicos da área de ensino devem permanecer na responsabilidade de cada *campus*. Ele discorda da concentração do gerenciamento pela Reitoria, porque tira a liberdade de atuação do *campus*, principalmente, porque o *campus* detêm o conhecimento técnico para avaliar o material, agilizando a contratação.

Resgato Stonner e Freeman (1999), quando afirmam que as decisões são mais rápidas, quando delegadas para perto da ocorrência dos fatos, pelo conhecimento aprofundado do processo. Na situação relatada pelo Gestor G5, pela falta de conhecimento explícito e tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 2002), nas compras de material para a área técnica, torna o processo mais moroso, já ocorreram avaliações incorretas do material durante a sessão do pregão, sendo detectadas, no momento do seu recebimento, pelo *campus* que possuía a experiência de comprar o material anteriormente.

Aliado ao fato da dificuldade de avaliação correta de alguns materiais, 7 (sete) Gestores entrevistados manifestaram o aumento da ocorrência de itens desertos ou contratação fracassada<sup>42</sup>, além da pulverização do número de fornecedores, principalmente para

---

<sup>42</sup> Contratação fracassada, ocorre quando aparecem interessados, mas nenhum preenche os requisitos de habilitação ou de especificação dos itens ou preço acima do valor estimado, inviabilizando a aquisição do item, conforme estabelecido no Edital de Licitação. Em outras situações o item é contratado, porém não é aceito no ato da entrega ou o fornecedor o não entrega (SILVEIRA, 2015).



determinados *campi*, dependendo da sua localização ou do objeto a ser adquirido:

No início tínhamos a dificuldade de encontrar os fornecedores, hoje tem mais fornecedores, mas eles estão muito distribuídos, muitos fornecedores [...] para nós é bem complicado administrar (G6).

A gente tem previsto várias compras e o item fica deserto no pregão, ou se aparece fornecedor, não entrega o produto. Isso a gente vivenciava muito pouco quando os pregões eram feitos especificamente no câmpus. [...]. Muitos câmpus as vezes preveem a compra de produtos numa quantidade exorbitante, que não usariam naquele ano. As empresas reclamam, hoje tem até norma para isso, para que a gente peça aquilo que vá usar, por conta de que as empresas deixam de participar dos pregões ou deixam de entregar produtos, por pedidos de uma quantidade pequena ou não compram aquilo que foi previsto (G5).

Cabe registrar que o IFSC realizou os pregões na forma presencial, até o final de 2005, e teve que alterar para a forma eletrônica, pela obrigatoriedade do Decreto nº 5.450/2005 (BRASIL, 2005d), depois, em 2008, foram iniciados os pregões eletrônicos pelo SRP (IFSC, 2008). Com essas mudanças, as características dos licitantes participantes mudaram. Foi gradativa, mas ocorreu uma pulverização de licitantes por todo o território nacional, iniciando os problemas de não cumprimento das cláusulas editalícias, acarretando em penalidades, com várias empresas deixando de participar dos editais do IFSC. Nesse contexto, parte dos problemas detectados pelos gestores, podem estar relacionados ao pregão eletrônico e não, exclusivamente, a utilização das compras compartilhadas.

O outro problema de estimativas com quantidades incorretas, grande parcela delas foi pelos *campi* serem novos, sem parâmetros de prever a quantidade correta a ser consumida, e também, os requisitantes internalizarem os objetivos das compras pelo SRP, associada à concepção e os reflexos das compras compartilhadas.

Para tanto, neste processo, faz-se relevante ressaltar a importância das informações no processo de tomada de decisão (MORITZ; PEREIRA, 2006), e que seja realizado um estudo com a intenção de

solucionar os problemas existentes, para estabelecer os objetivos e estratégias de ação específicas para cada dificuldade apresentada, tendo consciência de que essas ações resultam em desdobramentos que envolvem riscos e incertezas, necessitando de adequações de acordo com os resultados esperados (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

Concretamente, é necessário considerar que a cultura do IFSC está passando por alterações, haja visto o número de servidores novos e as mudanças ocorridas nas políticas internas de aquisições dos materiais, em que os gestores e servidores, precisam trabalhar em conjunto com outros *campi*, dependendo dos encaminhamentos de outros setores, que não estão na sua esfera de atuação.

Para Santos (2006), a cultura é constituída a partir da compreensão da direção da caminhada dos grupos, que resulta das relações atuais e perspectivas de futuro. Bauman (2012) apresenta a cultura tanto como um produtor da desordem quanto um mecanismo da ordem, tendo em vista que ela é concebida como algo dinâmico, que irá se modificar quando se deparar com outro padrão que seja viável.

É notável, diante da fala dos Gestores, que a mudança de cultura no IFSC vem gradativamente se materializando, que perpassa pelo processo de planejamento e tomada de decisão. Por outro lado, faz-se necessário o desenvolvimento de elementos com vista a um sentimento de pertencimento e identidade (BAUMAN, 2005), diante da estrutura *multicampi*.

Cabe também registrar que, mesmo concebendo os benefícios das compras compartilhadas, todos os entrevistados identificam a morosidade nos processos licitatórios, devido às exigências legais, tornando o processo burocratizado. Porém, foi evidenciado, na fala de 6 (seis) Entrevistados, que as compras compartilhadas aumentaram o tempo de conclusão dos processos. Porque, faz-se necessário o período de aguardo para a manifestação de todos os *campi*, para quantificar o objeto que será licitado e, para os materiais previstos no cronograma, só podem ser licitados no período de seu agendamento.

O desafio é resolver essa questão da demora. A gente sabe que é legislação, não é coisa nossa aqui, mas com relação a compras esse é o nosso maior desafio, para ficar mais prático para o nosso dia-a-dia. [...] nós sofremos um pouco com a questão da demora, porque todos tem que ser consultados [...] (G6).

Pelos relatos dos Gestores, eles estão preocupados em resolver esses problemas detectados, buscando soluções isoladas ou sem espaço para o debate coletivo das soluções a serem aplicadas, carecendo da consciência da concepção da cultura da Instituição *multicampi*.

Estamos trabalhando para isso, tentando achar uma solução, com várias reuniões entre o pessoal de compras, pessoal de laboratório, coordenações de curso e chefia de ensino para tentar achar uma solução para que esse processo melhore [...]. A legislação é muito burocrática. É importante a legislação para você poder fechar brechas, de possíveis erros ou desvios ou no que seja. Mas, no dia-a-dia, no pequeno, ela ainda não dá conta da nossa realidade [...]. Não é uma legislação que pensa em especificidades [...]. A gestão pública de compras não pode ser pensada como se tudo fosse igual, ela tem que mudar, e acho que uma instituição de ensino e de saúde tem que ter uma política diferenciada (G6).

Como já foi apontado, pelos relatos dos Gestores, a legislação de compras dificulta o desenvolvimento de várias atividades da Instituição, acarretando acúmulo de trabalho, por meio do excesso da burocracia e pessoal insuficiente para dar conta de todo esse aparato, vindo a interferir no planejamento Institucional.

A partir da fala dos entrevistados, fica caracterizada a necessidade de reflexão e avaliação da formação dos gestores do IFSC no âmbito em que está inserida. Tendo em vista que a formação é contínua e inacabada, influenciável pela realidade concreta do gestor (BÚRIGO, 2013), faz-se necessário uma formação, para auxiliar na implantação do planejamento adequado à realidade Institucional.

Outro dificuldade identificada, por 6 (seis) Entrevistados, mesmo com todas as contratações ocorridas, foi a insuficiência de servidores, ocasionada pelo volume de trabalho que a gestão de compras demanda. Mas, o Gestor G4 afirma que eles sempre foram comprometidos com a Instituição: "Sempre tivemos poucas pessoas tocando esse processo, e isso sempre foi um ponto difícil de ser administrado. Porém, o ponto positivo é que essas poucas pessoas sempre foram muito dedicadas" (G4).

Diante do tempo de implantação variado entre os *campi*, 4 (quatro) Sujeitos da Pesquisa, apresentaram a preocupação de que

alguns *campi* ainda não tem maturidade para decidir e/ou pessoal suficiente ou capacitado para a realização de algumas atividades da gestão de compras, porque reflete na gestão dos demais *campi*.

Acho que a gente avançou bastante na gestão de compras, principalmente porque a gente contratou mais pessoas [...]. Eu vejo que alguns câmpus estão mais preparados para isso, outros nem tanto, alguns que parecem estar preparados, mas tem algumas fragilidades importantes ainda, [...]. Apesar, que eu volto a dizer, mesmo com a descentralização, a ideia é continuar trabalhando de forma conjunta. Mas isso muda se o setor não está redondinho, acaba perdendo o prazo, acaba não conseguindo acompanhar essas mudanças todas. [...]. O importante é essas pessoas assumirem o compromisso e a gente conseguir resgatar aquele câmpus lá na pontinha, porque se tu não ficar de olho nele a crise de identidade vai levar ele para o outro lado [...]. Então acho isso importante, mas ao mesmo tempo, a gente precisa continuar a caminhar e pensar um pouquinho mais nessa questão da descentralização de maneira geral (G1).

De acordo com o Entrevistado G1, a gestão de compras do IFSC está caminhando para uma maior desconcentração, mas, por outro lado, é defendida a permanência das compras compartilhadas, até como uma forma de reforçar a concepção de uma rede *multicampi*. Todavia, mesmo com as contratações de novos servidores, tem permanecido uma certa concentração de atividades e decisões na Reitoria, pois eles precisam ser capacitados e ter conhecimento da realidade do IFSC, para criar a sua identidade vinculada à Instituição.

Resgatando Bauman (2005, 2012), se situarmos que a cultura e a identidade são processos inacabados e em movimento, que se constroem mediante a interação com o outro e com o meio, podemos compreender as transformações e resistências à essas transformações que estão acontecendo no IFSC. Faz-se necessário pensar, que em 9 (nove) anos, o quadro funcional do IFSC cresceu em 226,97% (Vide Tabela 01 - Indicadores de Gestão do IFSC), sem computar o número de servidores que se aposentaram nesse período e o número de servidores terceirizados contratados.

O sentimento de mudança consta na fala de todos os entrevistados e o ingresso de novos servidores foi tão intenso, que o Gestor G3, acredita que tem pouco tempo na Instituição, mas ao ser comparado com a quantidade de ingresso de novos servidores, que foram contratados posteriormente ao seu ingresso, já se considera antigo na Instituição:

Para mim, apesar de estar só 7 (sete) anos, me sinto novo aqui no IFSC e engatinhando. Claro que todas as pessoas que estão aqui chegaram depois, mas apesar de estar só 7 (sete) anos, você começa a olhar o que aconteceu nesse período, você acaba sendo considerado uma pessoa mais velha, por causa do tempo do pessoal que chegou depois. Porque à 7 (sete) anos atrás eram 500 servidores, hoje é em torno de 2.200, olha só a diferença, a discrepância, com 30.000 alunos, então esse é o quadro hoje da Instituição [...] (G3).

Diante deste cenário, a transformação da cultura da Instituição e a identidade de seus integrantes, é inevitável, ocasionada pela chegada de novos servidores. Para Magalhães (2006), a identidade institucional é fundamental para uma IFES e norteadora da tomada de decisão. Frente à conjuntura pontuada pelos Entrevistados, esta identidade vem se constituindo diante do processo de interação e de desafios vivenciado entre os novos e antigos servidores da Instituição.

Sem dúvida que é um período de transição aliado à uma busca de identidade institucional, considerando o contexto cultural que envolve um movimento de aceitação, resistência de novas práticas por meio de uma relação de interação entre gestores e servidores (novos e antigos), que perpassa também, pelas condições de trabalho a eles propiciadas e por eles desenvolvidas.

Um dos mecanismos potencializadores da gestão para o processo de constituição da identidade institucional, e do fortalecimento de alguns pressupostos culturais, se materializa por meio do processo de formação.

Neste contexto, resgato Chauí (2003, p. 8), que situa a formação como um processo que “[...] significa um movimento de transformação interna daquele que passa de um suposto saber (ou da ignorância) ao saber propriamente dito (ou à compreensão de si, dos outros, da realidade, da cultura acumulada e da cultura no seu presente ou se fazendo)”.

Mesmo com todos os questionamentos e divergências apresentadas pelos Gestores, na manifestação das suas falas, evidenciaram a preocupação de buscar meios para melhorar a gestão de compras do IFSC. Na mesma perspectiva de transformações na gestão de compras, os Gestores têm o entendimento de que a gestão de compras está se profissionalizando, tendo em vista que o processo das compras compartilhadas ainda está em adaptação, para posterior consolidação, e que os novos servidores contratados precisam ser instigados a criar identidade com a Instituição e que a formação dos servidores dessa área deve ser constante, como um processo na sua essência.

No início do processo da Expansão, não foi possível realizar um planejamento adequado, tendo em vista que a criação de novos *campi* dependia da autorização do Ministério da Educação. Quando era liberada a autorização e orçamento para um novo *campus*, tudo tinha que transcorrer o mais rapidamente possível, para cumprir as determinações do MEC, porque se prejudicasse a implantação do *campus* autorizado, iria interferir em autorizações futuras e a ampliação da EPT em Santa Catarina. Nesse processo, foi possível perceber que a fragilidade do planejamento iniciava nos órgãos superiores, devido ao tempo determinado para o IFSC implantar cada *campus*.

O empenho da gestão do IFSC em garantir a implantação de novos *campi*, foi impulsionada pelo longo período com deficiência de investimentos na EPT, ocasionada pelos governos neoliberais anteriores a 2005, consoante ao exposto por Chauí (2003), ao afirmar que o Estado estava sendo reduzido ao mínimo e o mercado ocupando o seu espaço, onde a educação passou a ser tratada como um gasto público e não como um investimento político e social.

Pela abrangência da expansão do IFSC, houve um atendimento do apelo social, para atender a demanda da necessidade de educação tecnológica. Porém, evidenciou a precariedade do planejamento, porque não foi possível prever e agregar todos os fatores internos e externos, para diminuir os reflexos negativos da expansão, apontados pelos entrevistados. Por outro lado, é evidenciado na fala de todos os Gestores que foram favoráveis à Expansão, afirmando que esta trouxe muitos benefícios internos e para as comunidades onde foram instalados os *campi*.

Ficou evidente na fala de 6 (seis) Gestores entrevistados, que a cultura da rede IFSC já está clara para alguns membros da comunidade escolar, porém tem que ser fortalecida com vistas a tomarem consciência dessa nova realidade. De acordo com Búrigo (2003, p. 237), "essa consciência é reflexo da realidade, ou seja, o ser social, a

realidade, determina a consciência. Mas, a partir dessa consciência, dessa vontade, é que se constitui a prática humana."

Bauman (2005, 2012) entende que é por meio da prática individual e do conhecimento da realidade, que o indivíduo poderá criar o vínculo de pertencimento à essa dada realidade, criando a sua identidade que se manifesta no processo cultural. Neste contexto, é possível pontuar que a constituição da cultura é um processo resultante da consciência e do pensamento da realidade vivenciada e praticada (BAUMAN, 2005, 2012; CHAUI, 2003).

Mediante a categoria Gestão Pública, no que tange à concepção, os Entrevistados a compreendem como a execução das políticas públicas, para atender aos apelos da sociedade, necessitando fundamentar as suas decisões nos preceitos legais. Reportando à gestão do IFSC, identificam o cumprimento da legislação e das orientações da gestão pública, seguindo a mesma linha de atuação, a partir também do comprometimento dos servidores para garantir a disseminação da EPT e se adequar ao tamanho da atual estrutura.

Assim sendo, a concepção da gestão de compras do Instituto Federal exteriorizada pelos sujeitos da pesquisa, perpassa pela implementação das políticas da gestão pública, obedecendo ao que está estabelecido na Lei, sendo que, desta forma, a liberdade de atuação é cerceada pela legislação burocratizante, ofuscando, muitas vezes, a prática e a vivência destes sujeitos.

Esta prática perpassa, em alguns momentos, por negar a identidade institucional, que vem se constituindo a partir da interação com esta realidade de *multicampi* que está se desenvolvendo por meio do processo de Expansão.

### **5.2.3 Políticas Públicas de Expansão**

Nesta categoria, objetivei coletar informações acerca das políticas públicas de expansão e, o conteúdo base definido foi para diagnosticar qual a relação do IFSC com as políticas públicas de expansão da EPT. Por meio das percepções dos entrevistados, conjugado ao arcabouço teórico utilizado para esta pesquisa, procurei investigar como transcorreu as relações internas do IFSC com as políticas públicas de expansão do Governo Federal.

Deste modo, foi questionado aos Gestores se a política pública interfere no processo de desenvolvimento da política institucional? Comente. (Vide Apêndice A - Instrumento e Coleta de Informações).

Na visão dos Entrevistados, em sua totalidade, a política pública, do Governo Federal, interfere diretamente na política Institucional, pelo fato do IFSC ser uma autarquia federal, dependente dos recursos federais, subordinado à essas políticas e à legislação estabelecida para o âmbito federal. O fragmento de fala que segue, demonstra a concepção dos Gestores entrevistados:

Na verdade uma está ligada a outra, porque a política institucional vem da política pública. Não pode ser diferente, porque senão vão estar caminhando por dois caminhos diferentes. Na verdade, o que é aplicado aqui é a política de Brasília, que é a política da Rede Federal de Educação [...] as políticas tem que estar alinhadas. Inclusive, tem que ser cumprida na íntegra [...]. Então é feito o planejamento para 5 (cinco) anos, o PDI, é uma linha só, não tem divergência ou diferença. Talvez tivesse se fosse um outro governo, mas como essa linha nasceu dentro desse governo, então não temos uma experiência contrária, porque o governo ainda é o mesmo [...] (G3).

O entendimento dos Entrevistados acerca da correlação da política pública com a política Institucional é identificada pelo conhecimento e o formalismo da legislação, que reforça a manutenção das mesmas políticas utilizadas pelo Governo Federal.

O Entrevistado G1 concorda com a influência da política pública na gestão do IFSC, mas dependendo da contingência da situação ou legislação, a Instituição tem uma certa liberdade de estabelecer prioridades no seu planejamento, quando, em outras situações, não possui opção de escolha, devendo cumprir a determinação legal.

Em alguns aspectos sim diretamente, porque algumas coisas tens que encaminhar de forma diferente, de acordo com o que está acontecendo. Nas propostas de governo [...] um maior ou menor investimento na educação, é claro que esse investimento influencia nos rumos da Instituição [...]. Tem os programas de [...] política pública, exemplo o PRONATEC [...] a inserção dele nas Instituições trouxe mudanças muito importantes [...], então ela influencia com certeza, não vejo



como estar desatrelado. As vezes a gente concorda mais, as vezes não concorda tanto, mas tem que ir organizando os nossos objetivos e metas, estabelecer as prioridades em função daquilo que a gente tem condições ou não de cumprir (G1).

Torna-se importante lembrar, que a subordinação do IFSC ao Governo Federal iniciou na sua criação, em 1909 (BRASIL, 1909), que, na época, havia a necessidade de ministrar curso profissional primário para os meninos das classes mais carentes. Ao longo dos anos, a sociedade e as indústrias se desenvolveram e a educação profissional acompanhou com mudanças de foco da formação dos alunos.

Essas mudanças não foram ao acaso, mas, sim, conduzidas pela esfera federal, alicerçadas pelos planos de governo, com a sua implementação pelas instituições federais. A história relata que, desde a sua criação, o IFSC, passou por diversas alterações, ampliando a sua abrangência nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, mas todas elas foram correlacionadas às alterações legais, por meio da política pública, neste contexto, da política pública de Expansão.

[...] porque as políticas que a Instituição vivencia ou constrói elas são fruto ou reflexo de uma política nacional, uma política de governo. Por exemplo, do CEFET ou Instituto Federal nós não saltaríamos de 3 (três) para 21 câmpus, se não tivéssemos essa política de governo de expansão da EPT e as ações, que muitas vezes são tomadas, em nível nacional, refletem completamente aqui (G7).

Atualmente, o IFSC é um dos integrantes da rede de EPT, sendo que ele faz parte do projeto de desenvolvimento nacional, com a condição de oportunizar à sociedade acesso aos avanços educacionais, tecnológicos e científicos (BRASIL, 2014a), por meio da formação de técnicos até doutores e articulações com outras políticas públicas sociais, para oportunizar o desenvolvimento econômico e social das regiões onde foram instalados os *campi* (PACHECO, 2011).

O Governo Federal, para impulsionar o desenvolvimento nacional, cria a ação da Expansão, no ano de 2003, para resgatar o papel do Estado com a EPT, pela ausência de investimentos nessa área por décadas (PACHECO, 2010, 2011). Para o IFSC, em 2005, ocorreu a aprovação para a criação de 3 (três) unidades e iniciaram as licitações

para a construção desses novos *campi* (IFSC, 2005). Na fala do Entrevistado G4, está caracterizado esse momento da Instituição:

Até 2005 era muito difícil planejar nossa Instituição, pois a política governamental vigente, na gestão FHC<sup>43</sup>, era de extinção da rede federal de EPT e se concretizava pela falta total de investimento nessa rede. Com a política de expansão, passamos a receber recursos antes nunca imaginados. Temos recursos para investimento, custeio e manutenção da Instituição e remuneração bem mais digna dos nossos servidores. O nosso crescimento é inegável e as condições de trabalho muito melhores do que os vividos anteriormente.

A ação da política pública de expansão, delineou e determinou a trajetória do IFSC. Anterior a 2005, tendo por base a política pública vigente, temia-se a extinção da EPT, pela falta de investimentos e o impedimento legal de ampliar o número de unidades e de servidores, previsto por meio da Lei nº 9.649/1998 (BRASIL, 1998), onde só era permitida a criação de unidades com a participação dos Estados, Municípios, Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não governamentais, devendo estes serem responsáveis pela sua manutenção e gestão. Neste contexto, é inegável a prática neoliberal do Governo, que procurava reduzir ao mínimo a atuação do Estado, potencializando os espaços privados de formação em nível da educação superior (CHAUÍ, 2003).

Com a publicação da Lei nº 11.195/2005 (BRASIL, 2005a), possibilitou a implantação de unidades por todo o Território Nacional, com recursos do Governo Federal, apoiado pelos Estados e Municípios, tendo o objetivo de diminuir o impacto das políticas neoliberais e amenizar as crises vivenciadas pela educação pública da esfera federal (CHAUÍ, 2003; MAGALHÃES, 2006).

É notório, mediante os resultados da presente Pesquisa, que a expansão do IFSC está contribuindo para a alteração da realidade catarinense, mas também, a Instituição teve que alterar as suas políticas de compras e a forma de planejar, sendo que esse processo ainda está se desenvolvendo.

---

<sup>43</sup> FHC - Fernando Henrique Cardoso, presidente do Brasil por dois mandatos consecutivos, de 1995 a 1998 e de 1999 a 2002 (CARVALHO, [2015?]).

A gente entende também que a partir do momento que houve a expansão você tem que dar conta da compra de material para 22 câmpus. Então, como você pode atender todos esses câmpus com qualidade, sem que haja perda de qualidade na eficiência do que está se querendo? Então quanto mais a expansão aumenta, mais aumenta a necessidade de você ter uma política que atenda a todos [...]. Então a gente vê com bastante preocupação. Acho que há necessidade, de cada vez mais, de uma discussão para a gente entender as necessidades de cada câmpus nesse aspecto. Agora isso tem que ser discutido, não pode ser um empecilho para expandir. A expansão é favorável para você ofertar curso gratuito em regiões que nunca pensaram em ter uma Instituição Pública Federal, então isso é fundamental, tem que ter essa preocupação e trazer a discussão (G2).

A essência do processo da Expansão, pontuada pela literatura investigada e corroborada na fala dos entrevistados, é o atendimento das comunidades interiorandas, que necessitam de educação pública. Por outro lado, como política institucional, prevalece o desafio de atendimento das diversas necessidades dos *campi* da Instituição, para o estabelecimento de políticas, que proporcione a todos as mesmas condições de atendimento das necessidades individuais. O estabelecimento destas políticas irão refletir na sistematização dos processos, que deve ter por objetivo minimizar as divergências de opiniões, ora recorrentes, apresentadas neste Estudo.

Cabe destacar que, com a Expansão, está concretamente ampliando a educação tecnológica, com a oferta de cursos em várias modalidades, mas a Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008a) estabelece percentuais para a oferta de vagas de algumas modalidades, entre elas, que cada *campus* oferte 50% de suas vagas para formação profissional técnica de nível médio, alicerçado nas políticas públicas de desenvolvimento social.

Por se tratar de uma política pública, regulamentada em Lei, o IFSC tem que mantê-la na sua política Institucional de Expansão, e também fazer frente à outros programas de Governo, que foram criados com o objetivo de aumentar a qualificação e profissionalização da população, como exemplo, o PRONATEC e o ensino à distância.

É notório que com a profissionalização e qualificação das comunidades onde o IFSC está inserido, mediante as políticas públicas, poderá concretamente proporcionar o desenvolvimento econômico e social das regiões (PACHECO, 2011), tendo a percepção que a disseminação do ensino tecnológico perpassa, também, pelo desenvolvimento dessas regiões:

No processo de expansão as coisas sempre estão muito amarradas à questão numérica, você ter mais alunos para ter mais financeiro, aí eu volto para a realidade do Câmpus Urupema. Porque se o IFSC quer investir naquela região, que é um dos menores IDH<sup>44</sup> do Estado, tem que reconhecer essa diferença. Não é só o número de alunos que vai estabelecer o orçamento para lá, porque senão não vão estar reconhecendo a diferença [...]. Talvez os câmpus de Florianópolis e São Jose, que estão mais consolidados, não precisassem tanto do montante do seus orçamentos [...]. Então a gente acaba com essa política que é estabelecida pelo MEC, que o câmpus e o IFSC repetem, aí nós somos uma autarquia, nós temos autonomia. Então a gente tem que perceber essa autonomia administrativa, para estar podendo potencializar essas regiões que mais precisam [...] (G8).

Estas afirmações de repensar a política de gestão do orçamento do IFSC condizem com a realidade, pois há de se considerar que o IFSC é uma autarquia federal e tem autonomia administrativa para gerir seu orçamento, dentro dos limites estabelecidos no seu detalhamento da planilha orçamentária e pela Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000). Tendo em vista, que a política do Governo Federal, para repasse do orçamento, está diretamente relacionada ao número total de alunos atendidos pelo IFSC, não existindo obrigatoriedade de replicar esta interpretação para a divisão orçamentária interna.

Os autores Botrel *et al.* (2011) defendem o pressuposto de que os gestores, independentemente da finalidade da instituição, devem ter suas ações voltadas para a sociedade. Parto dessa afirmação, para justificar as colocações do entrevistado G8, que está preocupado em estabelecer uma política de gestão para o IFSC, que atenda as diversidades dos *campi*, de

---

<sup>44</sup> IDH - Índice de Desenvolvimento Humano.

forma que seja realizada a expansão do IFSC, com ações voltadas para o desenvolvimento das regiões dos *campi*.

Precisamos, como instituição social, nos posicionarmos como tal por meio da gestão negando o entendimento, de que a educação não é um gasto público, e sim um investimento social e político, considerando a educação como um direito e não privilégio (CHAUÍ, 2003).

Cabe destacar que o IFSC, em outros momentos, já direcionou verbas de maneira diferente da estabelecida na planilha orçamentária, para atender alguma necessidade específica, não prevista no planejamento ou, de forma institucionalizada, como por exemplo, foi a implantação do Fundo de Tecnologia da Informação<sup>45</sup>, aprovado no Colégio de Dirigentes, para investir um percentual do orçamento nessa área, beneficiando toda a Instituição (IFSC, 2012).

Isto posto, cabe destacar que a política institucional do IFSC, por meio de suas ações, parte essencialmente da concepção de seus gestores de que instituição estão construindo. E que instituição desejam construir, concebendo, também, que a sua relação com o Estado e com a sociedade não é limitada a causa e efeito, e sim, construída por interações que possam fortalecer, bem como negar o seu papel social em um movimento contraditório de identidade.

O desenvolvimento da concepção da política pública de expansão perpassa, no olhar dos entrevistados, como um norteador da política interna do IFSC. Que esta política interna precisa ser fortalecida em alguns aspectos e redefinida em outros, com o entendimento de que a Expansão deve continuar. Para a Instituição poder melhorar a sua política, faz-se necessário avaliar o que está sendo realizado, para projetar as mudanças, como foi apresentado pelos gestores:

Nós sempre lutamos pela expansão, não pode ser uma expansão a qualquer custo. Já passou algum tempo e acho que a gente deveria discutir como está a expansão em SC. A gente percebe pela situação de alguns campus, que há problemas, [...], então é importante a expansão, está se investindo. Manter uma Instituição como essa,

---

<sup>45</sup> A partir de 2012 a Instituição passou a reservar parte do orçamento, de cada *campus*, para a composição do Fundo de Tecnologia da Informação, visando a melhoria do desenvolvimento das atividades da rede *multicampi*, com a aquisição de equipamentos e a contratação de serviços desta área, que não seriam viabilizados sem a contribuição orçamentária de cada *campus*, pelo alto valor a ser despendido (IFSC, 2012).

que oferta educação profissional tecnológica, precisa de muito recurso, muito investimento e a gente precisa fazer bem essa tarefa. Então acho que a gente precisa discutir como está a expansão, como ocorreu a expansão, como está ocorrendo a expansão e como ela deve ocorrer para o futuro [...] (G2).

Nesta compreensão dos entrevistados, esse movimento de avaliação dos processos e políticas do IFSC precisa ser proporcionado o mais brevemente possível. Porque os gestores entrevistados demonstraram o interesse em se repensar.

Diante dos relatos dos entrevistados, o IFSC tem muitos desafios a enfrentar. Em contra partida, deu muitos saltos qualitativos no processo de expansão da educação tecnológica. Neste contexto, necessita se repensar como instituição social.

Isto posto, mesmo premente a necessidade de repensarem a sua prática, é inegável, na visão dos Entrevistados, que as Políticas Públicas de Expansão e sua relação com as políticas do IFSC, possui um elo intenso, denotando terem consciência das limitações que permeiam o campo de atuação da Instituição. Por outro lado, demonstram a vontade da criação de políticas institucionais, voltadas para a solidificar a cultura da Instituição, com o objetivo de levar a EPT para o maior número possível de cidades catarinenses, com um trabalho de rede colaborativa e solidária, cumprindo seu papel de instituição social para a formação profissional.

Ficou evidenciado que foi esse comprometimento com a Instituição que resultou nos desafios e dificuldades apontadas na atual política interna, por entenderem que o processo não está solidificado e, identificando a necessidade de adequações e revisão de alguns procedimentos e políticas. Neste entendimento, o planejamento institucional deve estar alinhado às políticas de gestão e da expansão, para continuar a promover o processo de desenvolvimento Institucional.

A concepção da política Institucional de expansão é um processo em formação, que carece também da formação de gestores. Tendo em vista que todos os Gestores entrevistados são favoráveis à política pública de expansão, como essência do processo de ampliação do atendimento aos alunos. Porém, apontam para a inexistência de uma política Institucional de expansão.

Para tanto, após a análise dos relatos dos Entrevistados, é possível pontuar uma contradição a partir do fenômeno ora estudado. Ou seja, ao

mesmo tempo em que a gestão é potencializada pelo processo de Expansão, esta mesma gestão é limitada pela falta de uma política de expansão institucional.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para tecer as considerações finais, neste momento da presente Pesquisa, resgato o objetivo geral inicialmente proposto, ou seja, compreender a expansão do IFSC e qual o seu impacto na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área, é possível manifestar, que foi e está sendo, um desafio à gestão do IFSC o seu processo de expansão e as transformações ocasionadas na gestão de compras. As mudanças ocorridas perpassam, fundamentalmente, pelo estabelecimento de políticas internas de compras e de planejamento, articuladas à legislação e às políticas públicas de expansão, visando a consolidação dessas políticas e da cultura institucional, considerando que elas estão em desenvolvimento, com muitos avanços conquistados, porém, não se encontra plenamente constituída.

Os resultados da Pesquisa apontam que a Expansão aumentou consideravelmente o volume de trabalho; passou por um período com um déficit enorme de TAEs, permanecendo essa deficiência em alguns *campi*; e, a gestão de compras teve que se reorganizar, mudar radicalmente os fluxos dos processos. Essas mudanças resultaram na atual forma de trabalhar, que ainda não está solidificada, em rede colaborativa e solidária entre os *campi* e Reitoria, mas permanecendo o gerenciamento de todo o processo no Departamento de Compras da Reitoria. Também, ficou evidenciado que a forma atual de realizar as contratações precisa de adequações e, alguns, sentem a necessidade de avaliar o atual processo, principalmente o das compras compartilhadas.

Os Gestores apontaram vários problemas na gestão de compras, como reflexos da ausência de planejamento no início da Expansão. Entretanto, todos tem convicção da importância do IFSC, para aumentar o nível escolar da sociedade catarinense, sendo defensores da continuidade da Expansão, com a ampliação de mais *campi* e o crescimento dos atuais. Justamente por isso que eles apontam a necessidade de avaliar a atual forma de gestão de compras, tendo em vista que a Expansão ainda está acontecendo, com a implantação de novos *campi* e a consolidação de outros.

Neste contexto, para os Entrevistados, a concepção de gestão pública está relacionada à execução das políticas públicas, para atender as necessidades da sociedade, sendo estabelecida por meio dos planos de governo e regulamentada pela legislação, cabendo às instituições públicas a sua aplicação. Os Gestores reconhecem que a área de atuação é limitada e engessada pela legislação e normatizações do Governo Federal, inclusive que, as leis e normas estabelecidas são

homogeneizadoras, burocratizantes, controladoras e centralizadoras, não atendendo as especificidades de uma instituição de ensino tecnológico.

A gestão do IFSC segue a legislação e as recomendações dos órgãos externos de controladoria e do Governo Federal, tendo quase as mesmas características da gestão pública, sendo até certo ponto burocratizada, legalista e concentrada, mesmo nas decisões que tem a representatividade coletiva, por meio dos colegiados, porque dependem da resolução de uma instância superior, cerceando algumas atuações dos gestores, dentro do seu campo de atuação e interferindo no desenvolvimento de suas atividades. Todos os gestores tem consciência do cumprimento da obrigatoriedade legal, porém apontam para as dificuldades geradas pela sua aplicabilidade.

Outro destaque ao processo de gestão do IFSC é o tratamento igualitário e generalista para todos os *campi*, apontado por 5 (cinco) Gestores, sendo considerado bom por não proporcionar privilégios, porém não reconhece as diferenças entre eles, replicando a mesma atitude da gestão pública.

Consequentemente, estas mesmas ações são identificadas na gestão de compras do IFSC, com a área da legislação a que proporciona maior entrave, tendo em vista que a gestão de compras é norteadas pelas leis e demais regulamentações, gerando a burocratização dos processos. Porém, 4 (quatro) Gestores entrevistados entendem que o IFSC burocratizou ainda mais os procedimentos licitatórios, com as regulamentações internas e o tratamento generalista para todos os *campi*.

Um fator que interfere na gestão de compras é o processo de formação dos servidores para atuarem nesta área, sendo um processo diferenciado e complexo, tendo em vista os servidores que iniciam no Compras são novos na Instituição, sem identidade institucional, com desconhecimento da cultura do IFSC, da legislação e dos fluxos internos dos processos, ocasionando em várias situações a rotatividade de servidores nessa área, por não terem o perfil para as exigências que lhe são necessárias. O processo de formação desses servidores, proporcionado pelo IFSC ou em qualquer curso que venham realizar nesta área, é puramente legalista, instrucional, carecendo da reflexão da realidade de uma instituição de ensino, com vistas a melhorar os processos para o atendimento das necessidades da educação tecnológica na sociedade catarinense.

Isto posto, a concepção da gestão de compras do IFSC, externada pelos Entrevistados, perpassa pelas diretrizes da gestão pública e pela implementação das políticas públicas, com a liberdade de atuação

limitada pelo rigor da legislação burocratizante, interferindo na prática de gestão do setor de Compras.

Na percepção de todos os Entrevistados, a política pública de Expansão interfere diretamente nas políticas institucionais, pelo fato do IFSC ser uma autarquia federal, com vínculo de subordinação à essas políticas e a legislação, subjugado financeiramente ao Governo Federal, devendo cumprir as suas determinações e orientações para não incorrer em restrições orçamentárias.

Neste contexto, é possível afirmar que a atual gestão de compras do IFSC é um misto de concentração das decisões e desconcentração na execução dos processos, que passou por reformulações estruturais, após ter iniciado o período da Expansão, enfrentando os desafios com profissionalismo, na busca de ferramentas para otimizar a gestão, onde as suas políticas e fluxos estão estabelecidos e disseminados pela Instituição. Porém, esta gestão de compras, não está consolidada e precisa ser avaliada, pelas inconsistências apresentadas neste Estudo.

Contudo, para que a gestão de compras do IFSC se consolide, com vistas à atender a realidade de uma instituição educacional *multicampi*, com o objetivo formativo, é primordial a superação da realidade vivenciada pelos gestores, ou seja, ao mesmo tempo em que os gestores buscam a celeridade dos processos e maior autonomia de decisão, com a diminuição da burocratização, para que ocorra a preponderância da área pedagógica, por ser uma Instituição de Ensino, estes mesmos gestores tem que negar essa busca na prática, por serem servidores públicos obrigados a cumprir o formalismo das legislações vigentes e das políticas públicas.

Nesta conjuntura, os gestores vivenciam o dualismo do que julgam necessário realizar, e o que verdadeiramente realizam; por serem gestores de uma instituição de ensino, que deve prevalecer a formação, porém, acima disso, eles são gestores públicos, subordinados à determinações legais, que não reconhece as especificidades desse processo de formação. Nesse sentido, eles são limitados para implementar contribuições e ações efetivas para a melhor aplicação dos recursos investidos pelo Governo Federal, diante do seu papel de servidor público de uma instituição social.

Esta realidade revela a evidente instrumentalidade da legislação burocratizada imposta aos servidores públicos, que dificulta a flexibilização dos processos e a formalização de políticas da gestão de compras que atenda às necessidades de uma instituição de ensino, sendo agravada, no caso do IFSC, por ser uma rede *multicampi*.

Os Gestores entrevistados demonstram o seu comprometimento com a educação profissional tecnológica, quando apontam a preocupação em querer solução para os desafios relatados. A Pesquisa mostrou que os Entrevistados concebem a responsabilidade social que cabe à EPT. Eles percebem que a concretização desse comprometimento com a sociedade, perpassa pela difusão dos conhecimentos produzidos no IFSC, por meio da formação dos alunos, de projetos e programas de pesquisa e extensão.

O comprometimento dos Gestores está vinculado ao seu processo de formação e a sua experiência vivenciada, agregada à sua identidade com a Instituição. Nesse sentido de formação, existe uma carência em todos os gestores entrevistados, no que se refere ao formalismo da lei, tendo em vista que foi evidenciado a disparidade entre a visão Institucional imaginada e a realizada. Sendo necessário buscar elementos para se contestar e alterar o que está imposto, porque vive-se distante de uma realidade concreta, sem conseguir mudar as influências da sociedade mercantilizada.

Essa deficiência na formação também reflete nas políticas institucionais, por isso que foi apontado, pelos Gestores entrevistados, que o IFSC acaba replicando as mesmas características das políticas do Governo Federal, porque não foi oportunizado um momento para reavaliar as posturas praticadas e internalizar a gestão dessa nova rede *multicampi*, reforçando a atual gestão burocrática gerencial.

Os resultados do presente Estudo apresentam uma contradição a ser superada, ou seja, ao mesmo tempo em que a gestão é potencializada pelo processo da Expansão, esta mesma gestão é limitada pela falta de uma política de Expansão institucional. Carecendo de um efetivo processo de formação de seus servidores e gestores e de diretrizes de constituição delineando, que instituição estamos construindo e que instituição desejamos construir.

A superação desta contradição perpassa pelo momento histórico vivenciado pelo IFSC, fruto do processo de desenvolvimento como uma instituição que tem um preponderante papel social. Para tanto, sugiro que o IFSC possa delinear diretrizes de forma coletiva e formativa, envolvendo todos os segmentos da Instituição, alunos, docentes e TAE, na eminência da constituição de uma política institucional de Expansão.

Com vistas a oportunizar reflexões, para o fortalecimento das ações gerenciais da área de compras diante da expansão do IFSC, tendo por fundamento os resultados desta Pesquisa, proponho:

- a) Pesquisar possíveis diretrizes para a desburocratização dos processos e da política Institucional, com vista à viabilização

de contratações mais ágeis e efetivas. Essa pesquisa pode ser realizada pela ferramenta de *benchmarking* junto aos Institutos Federais e Universidades Federais e consultas à Auditoria Interna, AGU e CGU;

- b) Articular junto aos órgãos competentes, com intenção de rever a legislação vigente, para atender a realidade das instituições de ensino e de saúde. A articulação pode ser representada pelos fóruns oficiais nacionais constituídos, como o CONIF, para encaminhar as propostas aos Deputados Federais e Governo Federal;
- c) Avaliar as políticas e procedimentos da gestão de compras, com vistas a corrigir os problemas apontados e solidificar a sua gestão. Bem como, redefinir as competências Institucionais da gestão de compras, identificando as relacionadas à Reitoria e a dos *campi*, com vistas a um trabalho conjunto. Para esta ação sugiro serem consultados todas as instâncias envolvidas no processo de contratação do material/serviço, iniciando no requisitante e terminando no usuário;
- d) Desenvolver uma prática de gestão, que eleja a formação de forma contínua, dos servidores que desempenham as atividades diretamente em compras, com o intuito que eles tenham o conhecimento da sua área de atuação e da sua finalidade pedagógica, para incentivar a criação de uma consciência do desenvolvimento do processo, com condições de poderem opinar na melhoria das atividades;
- e) Potencializar ações para a formação de uma política Institucional de Contratações Públicas, a partir da realidade concreta do IFSC, para disseminar e desmistificar essa área na Instituição, auxiliando os usuários a solicitar os seus materiais ou serviços e depois, no momento do recebimento a conferência de acordo com o que foi solicitado. Nessas ações podem estar previstos programas de formação/capacitação para os usuários conhecerem o processo que envolve o pedido de material e o seu recebimento, constando as exigências e consequências legais, como também, disponibilizar na *intranet* manuais de orientação. Inclusive, incluir no edital de concurso público, para todas as categorias funcionais, a legislação de licitação, tendo em vista a corresponsabilidade legal do requisitante do material/serviço;

- f) Reavaliar as diretrizes da Política Institucional, para atender as especificidades dos *campi*, atuando dentro da sua autonomia como autarquia federal. A comunidade escolar precisa assimilar que a atuação do IFSC não está restrita ao seu *campus*, mas, sim, a uma rede colaborativa *multicamp*;
- g) Criar meios para a formação de identidade de novos servidores e do fortalecimento da cultura da Instituição. Possibilitar cursos iniciais de formação/capacitação, para o acolhimento e conhecimento da realidade vivenciada;
- h) Avaliar a forma de como são conduzidas as decisões e processos no âmbito Institucional, para manter ou não, o modelo de gestão em rede colaborativa, solidária e sustentável entre as unidades administrativas; e,
- i) Desenvolver políticas Institucionais, voltadas para o processo de formação dos servidores, com vistas a conceber o IFSC como uma instituição social, pelos aspectos educacionais, sociais, políticos e econômicos que o permeia.

Parto do princípio que antes de tentar aplicar alguma proposição apresentada, o IFSC deve proporcionar um momento de reflexão coletiva entre seus servidores, para avaliar a sua gestão de compras, o seu processo de Expansão vivenciado e delinear o caminho a continuar a ser percorrido, para solucionar a contradição constatada com este Estudo, estabelecendo os parâmetros da instituição que se deseja construir, dentro de sua realidade administrativa e pedagógica, tendo em vista a existência da necessidade da formalização de uma política institucional de Expansão.

A Gestão de Compras constitui um desafio para qualquer instituição, devido às demandas legais e institucionais que à ela impõe. A implementação da Expansão do IFSC, veio desvelar o quanto essa área interfere na Instituição, por se tratar de uma área meio, com reflexos diretos na ponta, que são os alunos. Por isso, que se faz necessária a disseminação da sua concepção junto à comunidade escolar; e, delinear o alinhamento dos objetivos dos *campi* com os objetivos Institucionais.

Com a finalidade de aprofundar a compreensão acerca do processo de Expansão da gestão de compras do IFSC, sugiro, para a realização de futuros estudos, o olhar dos servidores lotados na gestão de compras, dos requisitantes dos materiais e dos serviços e dos demais gestores da Instituição.

Por essas alegações, acredito que meu Estudo sobre esse tema não está concluído, devendo servir de aporte para novas pesquisas. Aspiro, como pesquisadora, poder compartilhar os resultados desta Pesquisa com os servidores lotados nos setores de compras e os gestores responsáveis pelas contratações públicas do IFSC, com a intenção de incentivar reflexões sobre a contradição evidenciada e as proposições apresentadas.





## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Da escola de aprendizes artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Reeditado e rev. e atual. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2010.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade: entrevista a Benedetto Vecch**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

\_\_\_\_\_. **Ensaios sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

BOTREL, Manuela de Oliveira et al. Entre a gestão pública e a gestão social de bens culturais no Brasil. **Anais Brasileiros de Estudos Turísticos** (ABET), Juiz de Fora, v.1, n.2, p. 41-54, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://abet.ufjf.emnuvens.com.br/abet/article/view/1717/1201>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

BRASIL. Decreto Presidencial nº 7.566, 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos Estados da Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 set. 1909. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto\\_7566\\_1909.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937. Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 1937. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L378.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 4.127, de 23 de fevereiro de 1942. Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino

industrial. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 fev. 1942. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 20 set. 2013.

BRASIL. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1961. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965. Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 ago. 1965. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/publicacoes/diarios/pdf/sf/2002/08/01082002/14707.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.456, de 20 de junho de 1968. Dispõe sobre a aplicação aos Estados e Municípios das normas relativas as licitações previstas no Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 jun. 1968. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L5456.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L5456.htm). Acesso em: 08 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 ago. 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2014.

BRASIL. Lei nº 7.044, de 18 de outubro de 1982. Altera dispositivos da Lei nº 5.692/1971, referentes a profissionalização do ensino de 2º grau. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 out. 1982. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7044.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7044.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 2.300, de 21 de novembro de 1986. Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 nov. 1986. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2300-86.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2300-86.htm)>. Acesso em: 08 jan. 2015. 2014.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 20 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm)>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 8 dez. 1994a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8948.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8948.htm)>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 1.094, de 23 de março de 1994. Dispõe sobre o Sistema de Serviços Gerais (SISG) dos órgãos civis da Administração Federal direta, das autarquias federais e fundações públicas, e dá outras

providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 mar. 1994b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D1094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D1094.htm)>. Acesso em: 05 jan. 2015.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 maio 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19649cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19649cons.htm)>. Acesso em: 19 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 4 maio 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 15 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001. Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao estudante do Ensino Superior e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jun. 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LEIS\\_2001/L10260.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10260.htm)>. Acesso em: 02 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 jul. 2002a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2014.

BRASIL. Decreto de 26 de março de 2002. Diário Oficial da União. Brasília, 27 mar. 2002. Seção 1, nº 59, p. 2. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 mar. 2002b.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 jul. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm)>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.195, de 08 de dezembro de 2005a. Dá nova redação ao § 5º do art. 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 08 dez. 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11195.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11195.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. MEC. **Lula recebe Plano de Expansão da Educação Profissional**. 2005b. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3387:&catid=209&Itemid=86](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3387:&catid=209&Itemid=86)>. Acesso em: 20 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. MEC. SETEC. **Rede Federal de Educação Tecnológica**. 2005c. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/palacio\\_sinopse.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/palacio_sinopse.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 maio 2005d. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/>>. Acesso em: 02 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 08 jun. 2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm)>. Acesso em: 20 set. 2013.

BRASIL. Decreto nº 5.840, de 13 de julho de 2006. Institui, no âmbito federal, o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos - PROEJA, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jul. 2006b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/D5840.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5840.htm)>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. FNDE. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **PROEP quer avaliar funcionamento das escolas profissionalizantes**. 2007a. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/fnde/sala-de-imprensa/noticias/item/1325-proep-quer-avaliar-funcionamento-das-escolas-profissionalizantes?highlight=YToyOntpOjA7czo1OiJwcm9lcCI7aToxO3M6MzoibGVpJjt9>>. Acesso em: 19 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.302, de 12 de dezembro de 2007. Institui o Programa Brasil Profissionalizado. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 dez. 2007b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6302.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6302.htm)>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 dez. 2008a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. **Relatório de Auditoria Anual de Contas**, exercício 2008. 2008b. Disponível em: <<http://sistemas.cgu.gov.br/relats/uploads/RA224772.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Ministério da Educação. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica: uma história de muitas histórias**. Brasília: Ministério da Educação, 2009.

BRASIL. Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; [...]. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 4 ago. 2011a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm). Acesso em: 05 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 2, de 16 de agosto de 2011**. Estabelece procedimentos para a operacionalização dos módulos e subsistemas que compõem o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG, para os órgãos da Presidência da República, Ministérios, Autarquias e Fundações que integram o Sistema de Serviços Gerais - SISG, [...]. 2011b. Disponível em: <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-ndeg-2-de-16-de-agosto-de-2011>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.589, de 26 de outubro de 2011. Institui a Rede e-Tec Brasil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 out. 2011c. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7589.Htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7589.Htm)>. Acesso em: 02 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011. Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec); [ ... ] nº 10.260, de 12 de julho de 2001, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior, e nº 11.129, de 30 de junho de 2005, que institui o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem); e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 out. 2011d. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12513.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12513.htm)>. Acesso em: 02 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 jan. 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. MEC. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e**

**Tecnológica**. 2014a. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico\\_educacao\\_profissional.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2014.

BRASIL. Decreto nº 8.250, de 23 de maio de 2014. Altera o Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 maio 2014b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8250.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8250.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. MEC. **Brasil Profissionalizado**. 2014c. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index2.php?option=com\\_content&view=article&id=12325&Itemid=663](http://portal.mec.gov.br/index2.php?option=com_content&view=article&id=12325&Itemid=663)>. Acesso em: 10 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). **Portal de Compras do Governo Federal: Compras governamentais**. [2015?a]. Disponível em: <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. MEC. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. [2015?b]. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Tradução Andrade, Carolina. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública à gerencial. In: \_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. p. 237- 270.

\_\_\_\_\_. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado em 1995. **Revista Brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte, v. 23, p. 145-186, 2008. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/>>



papers/2008/08.13.Primeiros.Passos.Reforma.Gerencial.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Nação, sociedade civil, Estado e Estado-nação**: uma perspectiva histórica. 2009a. (*Texto de Discussão da EESP/FGV n. 189*). Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/papers/2009/09.09.Na%C3%A7%C3%A3o\\_Sociedade\\_Civil\\_Estado\\_28abril.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/2009/09.09.Na%C3%A7%C3%A3o_Sociedade_Civil_Estado_28abril.pdf)>. Acesso em 17 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Construindo o Estado republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Tradução de Maria Cristina Godoy. Rio de Janeiro: FGV, 2009b.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O Trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na Universidade Federal**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. 336f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

\_\_\_\_\_. Formador em processo de formação: o olhar de uma orientadora. In: HARDT, LS; ARRIAS, NM; SMOLINSKI, GP. **A coordenação pedagógica e os dilemas do labirinto**: onde está o fio de Ariadne? Nova Petrópolis: Nova Harmonia, 2013. p. 63-77.

\_\_\_\_\_.; LOCH, Clésar Luiz. Universidade pública federal brasileira: democraticamente massificada. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6., 2006, Blumenau. **Anais...** Blumenau: ANGRAD, 2006.

\_\_\_\_\_. De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social um olhar sobre a Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Reflexão e Ação**, Rio Grande do Sul, v. 19, n. 1, 2011.

CARVALHO, Leandro. Governo FHC: plano real, controle da inflação e política neoliberal. **Brasil Escola**. R7TV. [2015?]. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/historiab/governo-fernando-henrique-cardoso.htm>>. Acesso em: 06 fev. 2015.

CASTRO, Batista de Castro. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

CEFET-SC. **Portaria nº 176/2005, de 24 de maio de 2005.** A Diretora Geral do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, no uso de suas atribuições legais e do artigo 30 do Regimento Interno, resolve [...]. Publicada no DOU de 25/05/2005. Florianópolis: CEFET-SC, 2005.

CERQUEIRA, Raquel Lilian Barbi de. **Gestão acadêmica na educação profissional:** o setor de alimentação fora do lar no *campus* Florianópolis-Continente do Instituto Federal de Santa Catarina. 2013. 196f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, 2013.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./out., 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

CHEPTULIN, Alexandre; FERRAZ, Leda Rita Cintra. **A dialética materialista:** categorias e leis da dialética. São Paulo: Alfa-Omega, 1982.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista Brasileira de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6656/5240>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

CUNHA, Luiz Antônio. O ensino industrial-manufatureiro no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 89-107, mai./jun./jul./ago. 2000. Disponível em: <<http://www.cefetes.br/>

pse/disciplinas/cds/historia\_das\_instituicoes/apostila\_historia\_das\_instituicoes.pdf>. Acesso em 20 mar. 2014.

DENHARDT, Roberto B. **Teorias da administração pública**. Tradução Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ETF-SC. **Portaria nº 597/1998, de 23 de dezembro de 1998**. O Diretor Geral Pró-tempore da Escola Técnica Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições que lhe conferem a Portaria Ministerial nº 735/74 e o artigo 18 do Regimento Interno resolve: publicar a estrutura provisória, bem como a relação nominal dos titulares de Cargos de Direção [...]. Publicada no DOU de 13/01/1999. Florianópolis: ETF-SC, 1998.

FERLIE, Ewan *et al.* **A nova administração pública em ação**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 1999.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara . Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIPECAFI, n. 21, maio/ago, 1999. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cest/article/viewFile/5646/7176>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC**: exercício de 2005. 2005. (Aprovado em março/2006). Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/images/stories/file/Docs/Publicacoes/relatorios/relgest05.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC**: exercício de 2006. 2006. (Aprovado em fevereiro/2007). Disponível em: <[http://www.ifsc.edu.br/images/sic/3/relatorio\\_2006-versaopublicacao.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/sic/3/relatorio_2006-versaopublicacao.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2014.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC**: exercício de 2007. 2007. (Aprovado em março/2008). Disponível em:

<[http://www.ifsc.edu.br/images/sic/3/relatorio\\_2007formato%20cgu.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/sic/3/relatorio_2007formato%20cgu.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC**:

exercício de 2008. 2008. (Aprovado em 2009). Disponível em:

<<http://www.ifsc.edu.br/images/sic/relatorio%20de%20gestao%202008%20versao%20final%20-%201%20junho%202009.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa 01/2009, de 23 de outubro de 2009**.

Regulamenta os procedimentos práticos dos processos licitatórios do IFSC. 2009a. Disponível em: <<https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Publicacoes/IN%2001%202009%20IF-SC%20-%20Regulamenta%20os%20Processos%20Licitatorios.pdf>>.

Acesso em: 19 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC**:

exercício de 2009. 2009b. (Aprovado em 2010). Disponível em:

<[http://www.ifsc.edu.br/images/stories/file/relatorio\\_gestaoIFSC%202009%20280410.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/stories/file/relatorio_gestaoIFSC%202009%20280410.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Institucional**. Regimento Geral. Florianópolis: IFSC, 2010.

2010a. Disponível em:

<[http://www.ifsc.edu.br/images/institucional\\_documentos/conselho\\_suprior/legislacao/regimento\\_geral.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/institucional_documentos/conselho_suprior/legislacao/regimento_geral.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC**:

exercício de 2010. 2010b. (Aprovado em março/2011). Disponível em:

<[http://www.ifsc.edu.br/images/stories/file/PRDI/Relatorio\\_de\\_Gestao\\_2010\\_InstitutoFederaldeSantaCatarina\\_2010.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/stories/file/PRDI/Relatorio_de_Gestao_2010_InstitutoFederaldeSantaCatarina_2010.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC**:

exercício de 2011. 2011. (Aprovado em março/2012). Disponível em:

<[http://www.ifsc.edu.br/images/sic/relatorio\\_gestao2011.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/sic/relatorio_gestao2011.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2014.

IFSC - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC**: exercício de 2012. 2012. (Aprovado em março/2013). Disponível em: <[http://www.ifsc.edu.br/images/jornalismo/pc\\_2012.pdf](http://www.ifsc.edu.br/images/jornalismo/pc_2012.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Institucional**. Missão, finalidade e histórico. Florianópolis: IFSC, 2013a. Disponível em: <<https://www.ifsc.edu.br>>. Acesso em: 20 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC**: exercício de 2013. 2013b. (Aprovado em: abril de 2014). Disponível em: <[https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Publicacoes/2013/RG\\_2013-IFSC.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Publicacoes/2013/RG_2013-IFSC.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão e de prestação de contas do IFSC**: exercício de 2014. 2014a. (Concluído: mar. de 2015, aguardando a aprovação da CGU).

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI 2015-2019**. Dez. 2014b. Disponível em: <<http://pdi.ifsc.edu.br/capitulos/>>. Acesso em: 04 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Um balanço do ano de 2014**. 2014c. Disponível em: <<http://blogdareitora.ifsc.edu.br/2014/12/30/um-balanco-do-ano-de-2014/#more-1742>>. Acesso em: 04 jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Institucional**. Estrutura Organizacional. 2014d. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/menu-institucional/estrutura?id=154>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Portarias de 11 de abril de 2014**. 2014e. Disponível em: <[https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Gabinete/boletim%20de%20servi%C3%A7o%202014/Boletim\\_abril\\_2014.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/Gabinete/boletim%20de%20servi%C3%A7o%202014/Boletim_abril_2014.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Imprensa**. Dúvidas frequentes. 2015. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/imprensa/duvidas>>. Acesso em: 30 jan. 2015.

JACOBSEN, Alessandra L.; CRUZ JUNIOR, João B. da; MORETO NETO, Luiz. **A administração**: introdução e teorias. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

KUENZER, Acácia Zeneida. **Ensino médio e profissional**: as políticas do estado neoliberal. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MADRUGA, Erico Avila et al. Compras compartilhadas através do Sistema de Registro de Preços do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, 13., 2013, Argentina. **Anais...** Argentina: UFSC, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/113187>>. Acesso em: 03 jan. 2014.

MAGALHÃES, Antônio Malheiros. A identidade do ensino superior: a educação superior e a universidade. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, n.7, p. 13-40, 2006.

MANFREDI, Sílvia Maria. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MARTINS, Walquiria. **A gestão de compras do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)**: uma relação com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. 2014. 50p. Projeto de Pesquisa (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDAUAR, Odete. Direito administrativo moderno. 13. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais Ltda, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes et al. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. Disponível em: <[http://www.ufpi.br/uapi/conteudo/disciplinas/pro\\_dec/download/Processo\\_Decisorio\\_final\\_18\\_12\\_06.pdf](http://www.ufpi.br/uapi/conteudo/disciplinas/pro_dec/download/Processo_Decisorio_final_18_12_06.pdf)>. Acesso em 16 fevereiro 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

NUNES, Rogério da Silva. **O caminho do conhecimento: fundamentos da gestão pública**. Florianópolis: Mapa, 2010.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

PACHECO, Eliezer Moreira. **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IFRN, 2010.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. São Paulo, SP: Moderna Ltda, 2011.

\_\_\_\_\_.; PEREIRA, Luiz Augusto Caldas; DOMINGOS SOBRINHO, Moisés. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: limites e possibilidades. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 16, n. 30, p. 71-87, jan./jun. 2010.

PICANÇO, Iracy Silva (organizadora); SOARES, Manoel Jesus Araújo. **Gênese do ensino técnico industrial no Brasil e uma nova ética do trabalho nos Anos 20**: Projeto Fidelis Reis. 1995. (Série Documental/ Relatos de Pesquisa, n. 33). Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf2/artigos\\_genese.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf2/artigos_genese.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2014.

PRESSER, Nadi Helena; ARAÚJO, José Renato da Silva; FALCÃO JÚNIOR, Marcos Antônio Gomes. As necessidades de informação subjacentes ao processo decisório no espaço que circunda a regulação da pós-graduação no Brasil. **Revista Brasileira de Pós Graduação**,

Brasília, v. 10, n. 22, p. 979 - 1005, dez. 2013. Disponível em:  
<<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/download/460/375>>  
. Acesso em: 03 fev. 2015.

RIBEIRO, Maurício Portugal; PRADO, Lucas Navarro; PINTO JÚNIOR, Mário Engler. **Regime diferenciado de contratação:** licitação de infraestrutura para a Copa do Mundo e Olimpíadas. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy Alan; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, Sílvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração,** Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-120, set./dez. 2009. Disponível em:  
<[https://www.google.com.br/?gws\\_rd=ssl#q=SALM%2C+Jos%C3%A9+Francisco%3B+MENEGASSO%2C+Maria+Ester.+Os+Modelos+de+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica+como+Estrat%C3%A9gias+Complementares+para+a+Coprodu%C3%A7%C3%A3o+do+Bem+P%C3%BAblico.+Revista+de+Ci%C3%A4ncias+da+Administra%C3%A7%C3%A3o+%E2%80%A2+v.+11%2C+n.+25%2C+p.+97-120%2C+set%2Fdez+2009.+>](https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=SALM%2C+Jos%C3%A9+Francisco%3B+MENEGASSO%2C+Maria+Ester.+Os+Modelos+de+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica+como+Estrat%C3%A9gias+Complementares+para+a+Coprodu%C3%A7%C3%A3o+do+Bem+P%C3%BAblico.+Revista+de+Ci%C3%A4ncias+da+Administra%C3%A7%C3%A3o+%E2%80%A2+v.+11%2C+n.+25%2C+p.+97-120%2C+set%2Fdez+2009.+>)>. Acesso em: 09 dez. 2013.

SANO, Hironobu; MONTENEGRO FILHO, Mário Jorge França. As Técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Revista Desenvolvimento em Questão,** Rio Grande do Sul, ano 11, n. 22, p. 35-61, jan./abr. 2013. Disponível em:



<file:///C:/Users/Tita/Downloads/Sano\_Montenegro\_2013\_As-tecnicas-de-avaliacao-da-ef\_9706%20(1).pdf>. Acesso em: 10 dez. 2014.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade do Século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura**. 16. ed. São Paulo: Editora Brasiliense S.A, 2006.

SCHMIDT, Leite Mara. Gestão universitária: uma relação pedagógico-administrativa. **Olhar de Professor**, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, 2002.

SCHMITT, Marcelo Augusto Rauh; PERES, André; LOUREIRO, César Augusto Hass. **Redes de computadores**: nível de aplicação e instalação de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SILVA, Jesué Graciliano da. **A expansão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia entre os anos 2004 a 2014 e suas implicações no desenvolvimento regional do Sul do Brasil**. 2014a. Disponível em: <<https://expansaosinstitutosfederais.wordpress.com/>>. Acesso em: 20 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Liderança ética e servidora**: experiência concreta aplicada nos Institutos Federais Brasileiros. Florianópolis: IFSC, 2014b. Disponível em: <[http://portal.ifsc.edu.br/images/pesquisa/livros\\_do\\_ifsc/miolos/Lideran%C3%A7a%20%C3%89tica%20e%20Servidora%20WEB.pdf](http://portal.ifsc.edu.br/images/pesquisa/livros_do_ifsc/miolos/Lideran%C3%A7a%20%C3%89tica%20e%20Servidora%20WEB.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2015.

SILVEIRA, Artur Barbosa da. **Manual de direito administrativo**: elaborado com base na doutrina e jurisprudência. São Paulo: Agbook, 2015.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. rev. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1999.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Waltair Vieira. Gestão da Cadeia de Suprimento do Setor Público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 401-433, mar./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. A abordagem metodológica do estudo. Bases teórico-metodológicas preliminares da pesquisa qualitativa em ciências sociais. **Cadernos de pesquisa Ritter dos Reis**, Porto Alegre, v. 4, nov. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

VIANNA, Cleverson Tabajara; LINO, Sônia Regina Lamego. **Novos paradigmas na gestão pública**. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.

## **ANEXOS**



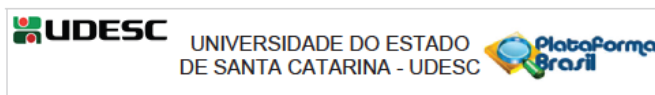
## ANEXO A - Organograma da Proad (resumido)



Fonte: Adaptado pela Autora (IFSC, 2014d).



## ANEXO B – Parecer do Comitê de Ética



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A GESTÃO DE COMPRAS DO IFSC: uma relação com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica

**Pesquisador:** Carla Cristina Dutra Búrigo

**Área Temática:**

**Versão:** 4

**CAAE:** 37885914.8.0000.0118

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Santa Catarina

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.005.989

**Data da Relatoria:** 30/03/2015

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de projeto de mestrado com a temática "A GESTÃO DE COMPRAS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC): uma relação com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica"

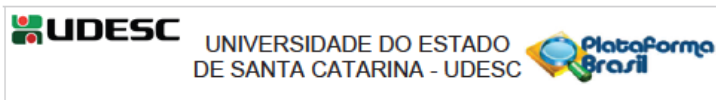
O IFSC é uma Autarquia Federal, vinculada ao Ministério da Educação, criado em 1909, no município de Florianópolis, com o objetivo de ministrar curso profissional primário para os meninos das classes mais carentes.

Atualmente, está com 21 campi e todo o processo de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica vem possibilitando configurar uma nova forma de gestão no IFSC, em especial na área de Compras, como foco deste estudo, não devido apenas ao seu processo de expansão quantitativa, mas também pela nova identidade que vem se configurando como unidade de ensino tecnológico que ministra cursos de qualificação até de Stricto Sensu.

#### Objetivo da Pesquisa:

O objetivo deste projeto é compreender o processo de expansão do IFSC e qual o seu impacto na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área, utilizando a técnica de pesquisa

**Endereço:** Av. Madre Benvenuta, 2007  
**Bairro:** Itaconibi **CEP:** 88.035-001  
**UF:** SC **Município:** FLORIANÓPOLIS  
**Telefone:** (48)3321-8195 **Fax:** (48)3321-8195 **E-mail:** oepsh.relatoria@udesc.br



Continuação do Parecer: 1.005.969

tipificada como Estudo de Caso, a ser aplicada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), Autarquia Federal, vinculada ao Ministério da Educação.

O interesse em compreender como vem se desenvolvendo o processo da Gestão de Compras do IFSC é devido à sua expansão, porque passou de 03 campi em 2005 para 21 em 2014. O aumento da demanda alterou o fluxo dos processos e das políticas de gestão e, este estudo, pretende avaliar as práticas utilizadas e como estas estão contribuindo para o alcance das metas Institucionais. Portanto, trata-se de um estudo com abordagem qualitativa e dados quantitativos, auxiliado pelo método procedimental comparativo, conjugado à pesquisa descritiva, bibliográfica e documental.

A ferramenta para a coleta dos dados primários será a entrevista semiestruturada.

**Objetivo Primário:**

Compreender o processo de expansão do IFSC e qual o seu impacto na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área.

**Objetivo Secundário:**

- 1) Conhecer o processo de gestão de compras do IFSC, a partir de 2005;
- 2) Descrever o processo de expansão do IFSC, a partir das diretrizes das políticas públicas nacionais de expansão; e,
- 3) Propor reflexões com vistas ao fortalecimento das ações gerenciais da área de compras diante do processo de expansão do IFSC.

Não é um estudo multicêntrico.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

Os riscos destes procedimentos serão mínimos, por envolver indivíduos com autonomia plena, sendo toda amostra escolhida de gestores com no mínimo o nível superior (exigência para a ocupação da maioria dos cargos), não havendo possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral ou intelectual dos entrevistados, porque eles irão discorrer sobre o fenômeno da expansão ocorrida no IFSC no período de 2005 a 2014 e sua influência na gestão de compras, sendo que será respeitado todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 468/2012, do Conselho Nacional de Saúde. Para preservar o sigilo das informações e o participante ficar mais tranquilo, as entrevistas serão realizadas em seus gabinetes ou outro local sugerido por eles, mas que seja mantido o sigilo e a não interferência externa. Se ocorrer a possibilidade de constrangimento, mal estar ou stress do entrevistado ao ser interpelado, será reforçada a informação da manutenção do sigilo, do descarte posterior das gravações e que ele tem a liberdade para não responder a questão

**Endereço:** Av. Madre Benvenuta, 2007

**Bairro:** Itaconibi

**CEP:** 88.035-001

**UF:** SC

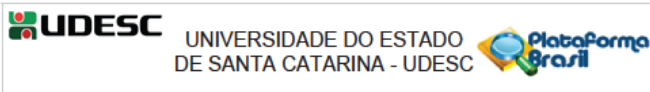
**Município:** FLORIANOPOLIS

**Telefone:** (48)3321-8195

**Fax:** (48)3321-8195

**E-mail:** cepsh.reitoria@udesc.br





Continuação do Parecer: 1.005.969

ou se abster da entrevista. Também, caso não seja permitida a gravação, será o conteúdo transcrito, durante a entrevista, com a revisão do entrevistado. Cabe informar, que havendo a negativa de um entrevistado ele poderá ser substituído por outro, tendo em vista o tamanho da população apresentada no projeto.

**Benefícios:**

Auxiliar a administração na análise das práticas de gestão de compras e expansão do IFSC e políticas públicas do Governo Federal para a EPT.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Cronograma de Execução

Coleta das Entrevistas 02/03/2015 13/03/2015

Tratamento e análise das informações 14/03/2015 11/04/2015

Redação final 12/04/2015 30/04/2015

Defesa - Período previsto 03/05/2015 15/05/2015

Entrega da versão final 19/05/2015 29/05/2015

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Apresentou folha de rosto conforme resolução 466/12.

Retificou a instituição proponente (UFSC).

A acrescentou o TCLE, porém não estava no modelo do CEP SH, conforme página do Comitê no site da UDESC e já solicitado duas vezes nos pareceres anteriores; mantendo a logomarca da UDESC e endereço do CEP; agora cumpriu a pendência.

A apresenta Declaração da Instituição Envolvida.

A adequou os riscos e benefícios;

Termo de Consentimento para gravações, vídeos e fotografias, está presente, porém é necessário manter o modelo conforme página do Comitê no site da UDESC e já solicitado no parecer anterior; mantendo a logomarca da UDESC e endereço do CEP; agora cumpriu a pendência.

**Recomendações:**

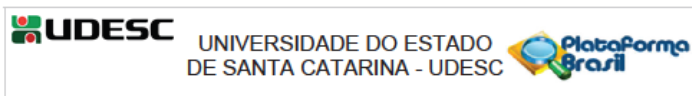
**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Pendências anteriores:

1. Acrescentou o TCLE, porém não está no modelo do CEP SH, conforme página do Comitê no site da UDESC e já solicitado no parecer anterior; mantendo a logomarca da UDESC e endereço do CEP;

Pendência cumprida nessa versão.

Endereço: Av. Madre Benvenuta, 2007  
 Bairro: Itacorubi CEP: 88.035-001  
 UF: SC Município: FLORIANOPOLIS  
 Telefone: (48)3321-8195 Fax: (48)3321-8195 E-mail: oepsh.reitoria@udesc.br



Continuação do Parecer: 1.005.969

2. Apresentou o Termo de Consentimento para gravações, vídeos e fotografias, porém é necessário manter o modelo conforme página do Comitê no site da UDESC e já solicitado no parecer anterior; mantendo a logomarca da UDESC e endereço do CEP; Pendência cumprida nessa versão.

Conclusão: todas as pendências cumpridas, dessa forma, o projeto é aprovado nesta versão.

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

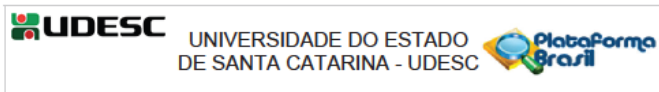
Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O Colegiado APROVA o Projeto de Pesquisa e informa que, qualquer alteração necessária ao planejamento e desenvolvimento do Protocolo Aprovado ou cronograma final, seja comunicada ao CEPESH via Plataforma Brasil na forma de EMENDA, para análise sendo que para a execução deverá ser aguardada aprovação final do CEPESH. A ocorrência de situações adversas durante a execução da pesquisa deverá ser comunicada imediatamente ao CEPESH via Plataforma Brasil, na forma de NOTIFICAÇÃO. Em não havendo alterações ao Protocolo Aprovado e/ou situações adversas durante a execução, deverá ser encaminhado RELATÓRIO FINAL ao CEPESH via Plataforma Brasil até 60 dias da data final definida no cronograma, para análise e aprovação.

Lembramos ainda, que o participante da pesquisa ou seu representante legal, quando for o caso, bem como o pesquisador responsável, deverão rubricar todas as folhas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE - apondo suas assinaturas na última página do referido Termo

Endereço: Av. Madre Benvenuta, 2007  
 Bairro: Itaconubi CEP: 88.035-001  
 UF: SC Município: FLORIANOPOLIS  
 Telefone: (48)3321-8195 Fax: (48)3321-8195 E-mail: cepesh.reitoria@udesc.br



Continuação do Parecer: 1.005.969

FLORIANOPOLIS, 31 de Março de 2015

---

**Assinado por:**  
**Claudia Mirian de Godoy Marques**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Av. Madre Benvenuta, 2007  
**Bairro:** Itacorubi **CEP:** 88.035-001  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3321-8195 **Fax:** (48)3321-8195 **E-mail:** cepsh.reitoria@udesc.br



## ANEXO C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA - UDESC  
GABINETE DO REITOR  
*COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA  
ENVOLVENDO SERES HUMANOS – CEPESH*

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de mestrado, intitulada "**A GESTÃO DE COMPRAS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC): uma relação com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**", que fará entrevista, tendo como objetivo geral "Compreender o processo de expansão do IFSC e qual o seu impacto na gestão de compras, a partir da visão dos gestores desta área". Sendo os objetivos específicos: a) conhecer a gestão de compras do IFSC, a partir de 2005; b) descrever o processo de expansão do IFSC, a partir das diretrizes das políticas públicas nacionais de expansão; e, c) propor reflexões com vistas ao fortalecimento das ações gerenciais da área de compras diante do processo de expansão do IFSC. Serão previamente marcados a data e horário para as perguntas, utilizando a entrevista semi estruturada e, se for permitido, será gravada. Estas medidas serão realizadas no **IFSC**. Não é obrigatório responder a todas as perguntas ou permitir a sua gravação.

Os riscos destes procedimentos serão mínimos, por envolver indivíduos com autonomia plena, não havendo possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral ou intelectual dos entrevistados, porque eles irão discorrer sobre o fenômeno da expansão ocorrida no IFSC no período de 2005 a 2014 e sua influência na gestão de compras.

A sua identidade será preservada pois cada indivíduo será identificado por uma letra e número (G1, G2, ...) quando se fizer necessária a transcrição de fragmentos de falas, onde será analisado o seu conteúdo e comparado com a bibliografia estudada, para posteriores considerações finais.

Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão de auxiliar a administração na análise das práticas de gestão de compras e

expansão do IFSC e políticas públicas do Governo Federal para a Educação Profissional Tecnológica, com a intenção de desvelar novos caminhos que poderão auxiliar o IFSC a ter uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva .

As pessoas que estarão acompanhando os procedimentos serão as pesquisadoras Walquiria Martins, estudante de mestrado da UFSC e servidora do IFSC e a professora responsável Dra Carla Cristina Dutra Búrigo da UFSC.

O(a) senhor(a) poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer tipo de constrangimento.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção de artigos técnicos e científicos. A sua privacidade será mantida por meio da não-identificação do seu nome.

Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Agradecemos a sua participação.

NOME DO PESQUISADOR PARA CONTATO:

Walquiria Martins ou Carla Cristina D. Búrigo

NÚMERO DO TELEFONE

e email:

ENDEREÇO:

ASSINATURA DO PESQUISADOR

**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e, que recebi de forma clara e objetiva todas as explicações pertinentes ao projeto e, que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo, as medições dos experimentos/procedimentos serão feitas em mim, e que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Nome por extenso

\_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ .

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos –  
CEPSH/UDESC

Av. Madre Benvenuta, 2007 – Itacorubi – Fone: (48)3321-8195 – e-mail:  
cepsh.reitoria@udesc.br Florianópolis - SC - 88035-001





## ANEXO D - Termo de Consentimento para Gravação



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA  
CATARINA - UDESC  
GABINETE DO REITOR  
*COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA  
ENVOLVENDO SERES HUMANOS – CEP SH*

### CONSENTIMENTO PARA FOTOGRAFIAS, VÍDEOS E GRAVAÇÕES

Permito que sejam realizadas fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins da pesquisa científica intitulada “**A GESTÃO DE COMPRAS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC): uma relação com a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**”, e concordo que o material e informações obtidas relacionadas à minha pessoa possam ser publicados eventos científicos ou publicações científicas. Porém, a minha pessoa não deve ser identificada por nome ou rosto em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, vídeos e gravações ficarão sob a propriedade do grupo de pesquisadores pertinentes ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Local e Data

\_\_\_\_\_  
Nome do Sujeito Pesquisado

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Sujeito Pesquisado

Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos –  
CEPSH/UDESC

Av. Madre Benvenuta, 2007 – Itacorubi – Fone: (48)3321-8195 – e-  
mail: cepsh.reitoria@udesc.br Florianópolis - SC - 88035-001

## APÉNDICE



## **APÊNDICE A - Instrumento de Coleta de Informações**

### **1 - Dados de Identificação:**

- 1.1 Cargo:
- 1.2 Função:
- 1.3 Unidade de Lotação:
- 1.4 Quanto tempo exerce a função de gestor compras:
- 1.5 Ingresso no IFSC:

### **2 – Quanto ao IFSC e o processo da gestão de compras:**

- 2.1 O(A) senhor(a) vivenciou o processo histórico de expansão do IFSC? Comente como o Sr(a) percebe este processo. Quais pontos positivos? Quais os desafios vivenciados?
- 2.2 De que forma o(a) senhor(a) percebe a influência da expansão na gestão de compras do IFSC? Comente.

### **3 – Quanto a Gestão Pública:**

- 3.1 Como o(a) senhor(a) concebe a gestão pública? Comente.
- 3.2 Como o(a) senhor(a) concebe o processo de gestão no IFSC? Comente.

### **4 – Quanto a Política Pública de Expansão:**

- 4.1 Na visão do(a) senhor(a) a política pública interfere no processo de desenvolvimento da política institucional? Comente.

### **5 - Finalização:**

- a) Algum comentário que o (a) senhor (a) gostaria de acrescentar?

**MUITO OBRIGADA!**