



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



A CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES DA UFSC (2014): POTENCIALIDADES E DESAFIOS PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Diego Eller Gomes

Universidade Federal de Santa Catarina

diego.eller@ufsc.br

Ricardo Da Silveira Porto

Universidade Federal de Santa Catarina

ricardo.porto@ufsc.br

Graice De Faria

Universidade Federal de Santa Catarina

graice.faria@ufsc.br

Meryellem Yokoyama Neves

Universidade Federal de Santa Catarina

meryellem.neves@ufsc.br

RESUMO

A aplicabilidade de soluções inovadoras nos processos de compras e contratações públicas, no contexto da gestão universitária e, em obediência às políticas públicas de licitações, é uma necessidade imposta pelo atual cenário político e econômico do país. O artigo tem como objetivo apresentar os principais resultados da aplicação de soluções inovadoras nos processos licitatórios da UFSC, desde a criação do Departamento de Licitações, em 2014. A pesquisa é caracterizada como qualitativa, do tipo descritiva e estudo de caso, haja vista que os autores pretendem descrever a realidade presente no contexto da pesquisa. Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e documental, considerando a análise de artigos científicos e de documentos que ainda não receberam tratamento analítico. As licitações realizadas pelo DPL/UFSC, no que se refere ao uso de recursos públicos, geraram grande economia decorrente das negociações e incorporações de modelagens inovadoras, o que foi revertido para o bem comum da comunidade universitária e da sociedade como um todo. As inovações incorporadas aos processos licitatórios da UFSC, desde 2014, indicam um percurso de resultados positivos e, para que haja continuidade, é preciso haver engajamento dos atores envolvidos nos processos organizacionais.

Palavras chave: Licitações. Gestão Universitária. Inovação. Políticas Públicas.

1. INTRODUÇÃO

A aplicabilidade de soluções inovadoras nos processos de compras e contratações públicas, no contexto da gestão universitária e, em obediência às políticas públicas de licitações, é imposta pelo atual cenário político e econômico do Brasil, indicando a necessidade de reflexão acerca do que pode ser aprimorado. O recente contingenciamento de gastos por parte do Governo Federal requer, por exemplo, uma revisão na forma de contratar empresas fornecedoras de bens e prestadoras de serviços para as Universidades, haja vista o significativo montante de recursos alocados nessas contratações.

A área de licitações vem se destacando no noticiário brasileiro, especialmente no que se refere às práticas de corrupção por parte de agentes públicos e empresas privadas. A Transparência Internacional (TI), dedicada ao combate à corrupção, indica que ela está relacionada ao abuso de poder visando benefícios pessoais (FORTINI; MOTTA, 2016). No mesmo sentido, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a corrupção também é definida como o abuso de agentes públicos e privados para a obtenção de vantagens pessoais, no que se refere ao recebimento de propina, mas também ao nepotismo e à fraude (OECD, 2014). Assim, evidencia-se a importância da incorporação da transparência aos atos administrativos do setor público e, portanto, das Universidades Públicas, haja vista que essas instituições devem atender aos normativos legais presentes nas políticas públicas de licitações, bem como as orientações do Tribunal de Contas da União, enquanto órgão fiscalizador.

Alguns números do Departamento de Licitações (DPL) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), contexto do presente estudo, indicam a grandeza estimada dos recursos financeiros envolvidos nos processos licitatórios consolidados no exercício de 2018, classificadas da seguinte forma: R\$ 3.946.066,48 para obras e reformas de engenharia; R\$ 136.823.952,70 voltados aos serviços gerais; R\$ 73.745.087,75 destinados à compra de materiais de consumo; e R\$ 35.766.835,31 estabelecidos para fins de aquisição dos materiais do tipo permanentes. Neste contexto, a UFSC totalizou um montante de R\$ 250.281.942,24 (UFSC, 2018) em recursos públicos estimados para o desenvolvimento de processos licitatórios no exercício de 2018, montante relevante no âmbito da gestão universitária.

Em uma busca realizada na base de dados *Scopus*, delimitada às publicações científicas realizadas nos últimos cinco anos, foram consultados estudos relacionados à incorporação de soluções inovadoras no contexto da gestão universitária. Em síntese, dentre as recomendações para futuras investigações figuraram os seguintes aspectos: realizar pesquisas acerca do conceito de qualidade no ensino superior (KAJASTE, 2018); aprofundar a análise de modelos que possam melhorar a capacidade prática e inovadora dos discentes, por meio do treinamento de talentos (YU, 2018); investigar possíveis variáveis preditoras do desempenho em inovação, por parte das universidades, e como estimular pessoas para que haja um desempenho de excelência (SALAU et al., 2018); aprofundar os estudos acerca do uso de escalas de medida para investigar a relação entre gestão do conhecimento e inovação no contexto universitário (NGOC-TAN; GREGAR, 2018); investigar as práticas estratégicas de gestão educacional integrando-as à gestão do conhecimento, ciência, tecnologia e inovação (PERES; PINO, 2018); analisar a integração entre empresas e universidade em atividades colaborativas, como possível facilitadora da implementação de políticas de inovação (JUKNEVIČIENĖ; BERSĖNAITĖ, 2016); entre outras.

Assim, partindo da literatura científica mais atualizada acerca da temática, da experiência profissional e acadêmica dos autores na área de licitações e da relevância dessa área para a gestão universitária, este artigo tem como objetivo apresentar os principais resultados da aplicação de soluções inovadoras nos processos licitatórios da UFSC, desde a criação do DPL, em 2014.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As aquisições de materiais, contratações de serviços comuns e de obras e serviços de engenharia fazem parte do cotidiano das instituições públicas, incluindo as Universidades, pois são esses atos administrativos que possibilitam o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma adequada. No entanto, as compras e contratações necessárias ao funcionamento de uma Autarquia Federal, como a UFSC, devem ser realizadas mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes (BRASIL, 1988). Além de estar prevista na Constituição Federal de 1988, a exigência na realização de licitações possui amparo em uma legislação específica, a Lei 8.666/1993 (BRASIL, 1993), que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

A Lei Geral de Licitações – Lei 8.666/1993 (BRASIL, 1993), estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos, e apresentando novos princípios orientadores das licitações: isonomia, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo, que se somaram àqueles já previstos na Constituição. Nesse contexto, a UFSC, por ser uma Autarquia Federal, está sujeita a tais ordenamentos jurídicos. Diversas outras Leis e Decretos foram regulamentando, com o passar dos anos, a forma de licitar e contratar por parte da Administração Pública, repassando às diferentes instituições públicas a tarefa de atualizar seus processos de licitação, como a Lei do Pregão – 10.520/2002 (BRASIL, 2002), o Decreto Federal do Pregão Eletrônico – 3.520/2005 (BRASIL, 2005), a Lei do Regime Diferenciado de Contratações Públicas – 12.462/2011 (BRASIL, 2011), e diversas orientações e instruções normativas.

Por meio de suas diretrizes, a Lei 8.666/1993 evidencia o papel da licitação como uma política pública.

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (BRASIL, 1993, Art. 3º).

Desta forma, sob a perspectiva de se utilizar a licitação como uma nova forma de Política Pública, visando à boa utilização dos recursos econômicos e naturais, a Administração Pública adota uma postura de implementar práticas e exigências que possam disseminar o conceito de desenvolvimento sustentável e de manutenção do ecossistema do planeta (FELICIANO, 2015).

Historicamente, os processos licitatórios, no processo de interface com a sociedade e o mercado, foram se constituindo rigidamente, utilizando-se de práticas burocráticas, o que motivou a Administração Pública a buscar ações mais modernas e com foco na efetividade dos interesses público, com vistas a desburocratizar estes atos indispensáveis à atuação dos agentes públicos (BRASIL, 1995).

A realidade política conflitando com a proposta de uma nova gestão, sustentou-se na Emenda Constitucional 19 (BRASIL, 1998), que versa sobre os princípios e diretrizes da Administração Pública. Neste sentido, tem-se o princípio da eficiência, presente na Constituição Federal (BRASIL, 1988). Com base no princípio da eficiência, o Governo Federal busca atuar no formato de uma Gestão Pública Gerencial que, segundo Bergue (2011, p. 118):

[...] converge para um formato híbrido, que se pode definir como estruturas ainda bastante frágeis do ponto de vista dos elementos

conformadores da burocracia, descrita como tipo ideal, que convivem com o predomínio de padrões culturais marcados por profundos traços patrimonialistas; e que são, especialmente por tensões isomórficas de diferentes ordens, intensamente compelidas a orientarem-se para a adoção de um perfil dito gerencial – assim entendido, em extrema síntese, como um comportamento de gestão marcado pela ênfase no alcance de resultados.

Outro aspecto relevante é a iminência de uma nova lei de licitações, em tramitação junto à Câmara dos Deputados¹, originada do Projeto de Lei 1.292/1995. A nova Lei deve unificar a Lei 8.666/93, a Lei do Pregão – 10.520/2002 (BRASIL, 2002), e a Lei do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) – Lei 12.462/2011 (BRASIL, 2011). Ademais, serão alteradas as modalidades de licitação, com a extinção da tomada de preços, do convite e do RDC, e incluída uma nova modalidade, denominada diálogo competitivo. O novo Decreto do Pregão Eletrônico também está em tramitação e apresenta desafios para a gestão, com modificações em diversos procedimentos administrativos. Portanto, em meio a essa realidade, emerge a importância da inovação, definida como um aspecto impulsionador da melhoria do desempenho organizacional (NGOC-TAN; GREGAR, 2018), e como um aspecto central no planejamento estratégico de qualquer organização educacional, especialmente no contexto do ensino superior (PÉREZ; PINO, 2018).

3. METODOLOGIA

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa é caracterizada como qualitativa, do tipo descritiva, haja vista que os autores pretendem descrever a realidade presente no contexto da pesquisa, qual seja, as soluções inovadoras aplicadas aos processos licitatórios realizados pelo Departamento de Licitações da UFSC, desde a sua criação, em 2014, e partindo das políticas públicas de licitações. Assim, considerando os fins propostos inicialmente para esta pesquisa, sua natureza descritiva visa resguardar e preservar as informações obtidas ao longo da pesquisa, consolidando a interlocução dos elementos apurados com o fenômeno do estudo, sua interação, reflexo e conexão, evidenciando características do fenômeno investigado, a partir das técnicas adotadas nos procedimentos da coleta das informações (VERGARA, 2007).

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e documental. Fachin (2006), em termos genéricos, destaca a pesquisa bibliográfica como um conjunto de informações de várias naturezas que proporcionam o saber, e serve de base para demais fontes de pesquisas. Já, a pesquisa documental tem como característica utilizar materiais que ainda não receberam tratamento analítico (GIL, 2002; MARCONI, LAKATOS, 2003).

Além da pesquisa documental, o presente estudo apresenta a descrição de situações vivenciadas pelos pesquisadores no próprio campo da pesquisa, considerando sua vivência profissional do DPL desde a criação do Departamento. Assim, o estudo também é caracterizado como um estudo de caso que, Segundo Yin (2001, p. 32), é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Os processos de licitações realizados pela UFSC foram mapeados com base nos registros existentes no DPL, em um horizonte temporal de 2014 (ano de criação do DPL) até meados de 2019, agrupando as informações de acordo com categorias, tais como: objeto

¹ CÂMARA DOS DEPUTADOS. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/especiais/55a-legislatura/pl-6814-17-licitacoes>>. Acesso em 19 jul. 2019.

licitado, valor estimado, valor negociado, valor homologado e outros. A pesquisa documental foi realizada por meio das informações disponibilizadas no sítio do DPL, em consulta à planilha de movimentação processual divulgada semanalmente, e no portal de compras do Governo Federal – Comprasnet, pela opção de consulta pública.

4. RESULTADOS

No ano de 2014, marco inicial do presente caso vivenciado, a Coordenadoria de Processos Licitatórios e Pregoeiros (CPLP) deixou de ser uma unidade vinculada ao Departamento de Compras da UFSC e passou a ser um Departamento independente, vinculado diretamente à Pró-Reitoria de Administração (PROAD). Com a criação do Departamento de Licitações da UFSC (DPL), a forma de licitar e de se relacionar com a comunidade externa passou por transformações que levaram ao alcance de resultados positivos e, possivelmente, modificaram a forma como a UFSC é vista pela sociedade, como será apresentado na sequência.

No ano de 2013 era notável uma certa inércia na CPLP, por parte da equipe e dos gestores responsáveis pela Coordenadoria, muito embora o trabalho fosse desempenhado de forma correta, dentro dos permissivos legais. Uma importante implicação da falta de dinamismo e inovação na CPLP, para a gestão, eram os resultados pouco expressivos em termos de valores negociados nas licitações, portanto, de economicidade. Somado isso, não existiam registros de indicadores de desempenho, de ações de aprimoramento e outras estratégias que pudessem auxiliar no processo de tomada de decisões por parte da gestão universitária. No entanto, o fato de as licitações serem realizadas em uma Coordenadoria, portanto, sem uma equipe de gestores específica para esta área tão cara e relevante à administração pública, como Direção e Coordenadores, parecia oferecer poucos recursos em prol do aprimoramento e da revisão dos procedimentos adotados, para o estudo de novas estratégias e modelagens que pudessem gerar mais economicidade à Universidade e para a proposição de novas formas de trabalho. Além disso, existiam fatores mais subjetivos relacionados à motivação e à proatividade dos servidores, bem como a ausência de *cases* que pudessem prosperar como referenciais no âmbito da Administração Pública como um todo, dado todo o montante de recursos financeiros envolvidos nos processos licitatórios realizados pela UFSC.

4.1 IMPLICAÇÕES DO CASO PARA A COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA

Entre as limitações vivenciadas pela então CPLP e as implicações para a comunidade universitária, no ano de ingressos dos autores como servidores da UFSC – 2013, destaca-se a relação que se estabelecia com os potenciais licitantes, como a realização de ligações telefônicas e atendimento das mesmas por parte dos pregoeiros, prática que impossibilitava a incorporação da transparência, tão necessária ao serviço público; a execução de licitações presenciais, como concorrências, tomadas de preços e concessões de espaço físico por meio presencial, o que parecia pouco razoável em um contexto em que havia outras opções a serem utilizadas, como o próprio Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, autorizado para as contratações de obras e serviços especializados de engenharia no âmbito do sistema público de ensino desde 2012, com procedimentos mais dinâmicos, inovadores e céleres do que os formatos executados até então. Ressalta-se, ainda, que a realização de licitações em sua forma eletrônica deve ser priorizada com vistas ao aumento da competitividade, transparência e, conseqüentemente, para a obtenção das propostas mais vantajosas para a Administração.

Antes da criação do Departamento, por exemplo, os editais de licitação eram assinados pelos pregoeiros, ao passo que estes iriam julgar as propostas e a habilitação dos licitantes, ou

seja, criariam as regras dos certames e, destes, seriam os próprios julgadores, inexistindo qualquer segregação de função. Assim, não havia uma clara definição das atribuições dos agentes atuantes nesta unidade administrativa. O próprio Tribunal de Contas da União (TCU) já se manifestou em diversas situações acerca da falta de segregação, como no Acórdão 2908/2016 (BRASIL, 2016), onde evidencia uma irregularidade caracterizada pela falta de segregação de funções do pregoeiro em sua atuação múltipla de solicitar o serviço, elaborar o termo de referência, estimar preços e elaborar o edital, contrariando a jurisprudência da Corte. Com a criação do DPL, o gestor do Departamento passou a assinar os editais e houve uma definição clara das atribuições no que tange às tarefas desenvolvidas na unidade, conforme preconiza a legislação e seguindo as constantes recomendações dos órgãos de controle, demonstrando uma modificação na forma como a UFSC passaria a se relacionar com a comunidade universitária e, principalmente, com os potenciais licitantes.

É salutar mencionar que o processo de criação do Departamento foi influenciado, em grande medida, por mudanças que ocorreram na equipe de trabalho, por exemplo, com a entrada de novos servidores e de um Diretor, empenhados em se debruçar sobre as possibilidades de aprimoramento nos processos organizacionais. Além disso, houve uma mudança estrutural no ambiente físico de trabalho, passando de uma pequena sala localizada ao lado do Restaurante Universitário, para uma ampla sala localizada no prédio da Reitoria II, cuja infraestrutura passou a ser adequada para o desenvolvimento do trabalho, como o atendimento às equipes de apoio compostas por servidores técnicos administrativos e docentes, que atuam em determinadas etapas dos processos licitatórios em contato presencial com os pregoeiros. Destacando ainda como grande potencial neste processo de reformulação da área de licitações da UFSC, o trabalho coletivo dos servidores que engajados no eixo de inovar potencializaram mecanismos arrojados e diferenciados, produzindo padrões anteriormente inexistentes no âmbito dos processos licitatórios realizados na instituição, refletindo na celeridade e eficiência das licitações da UFSC ao longo dos últimos 5 anos.

4.2 DESCRIÇÃO DE COMO O CASO FOI ABORDADO NA INSTITUIÇÃO

As atribuições do Departamento de Licitações da UFSC (DPL), criado em 2014, foram definidas pela equipe de servidores da seguinte forma:

Gerenciar e definir a modalidade licitatória que melhor atenda os interesses da instituição, mediante análise dos autos que motivam tal procedimento, e executar as atividades pertinentes à elaboração das minutas dos editais dos certames da UFSC, executando a fase externa das licitações (UFSC, 2016).

Em tal reestruturação, o Departamento de Licitações passou a realizar seu planejamento estratégico, cuja missão é executar licitações de forma eficiente, ética e transparente, respeitando os preceitos e normas legais, focando na busca das propostas mais vantajosas para a instituição (UFSC, 2016). É importante destacar o incentivo da gestão do DPL/UFSC, tanto por parte da Direção do Departamento como da Pró-Reitoria de Administração da UFSC para a qualificação dos servidores, especialmente em nível de pós-graduação. Como resultados temos um servidor com doutorado, dois servidores estudantes de doutorado no exterior, quatro servidores mestres, um servidor especialista e os demais graduados.

Alguns importantes resultados alcançados pelo Departamento, desde a sua criação, estão apresentados na sequência:

- i) Conquista do Prêmio Nacional “19 de Março”, no 12º e 13º Congresso Brasileiro de Pregoeiros, na categoria – Pregão com objeto mais inusitado, nos anos de 2017 e 2018.

- ii) Valor total economizado nas licitações de obras, pela UFSC, após a utilização do RDC (valores registrados ao término de 2018): R\$ 10.455.926,01. Após diversos estudos realizados no Departamento, as licitações de obras, que até então eram realizadas na modalidade de concorrência, passaram a ser realizados na modalidade de RDC e, logo em seguida, de RDC Eletrônico. Na modelagem de RDC eletrônico, o critério de julgamento passou a ser o maior desconto, o que apresentou ainda melhores resultados quando comparado ao menor preços, inclusive por facilitar todo o processo posterior de contratação, em que o mesmo percentual de desconto deve ser aplicado a todos os itens da planilha de custos e, também, em possíveis termos aditivos. Os processos do tipo RDC Eletrônico também são abertos e finalizados com muita celeridade, de modo que já tivemos casos concretos de abertura e finalização em um único dia. O prazo para publicação de um edital de RDC é de 15 dias úteis, número muito inferior aos 30 dias exigidos pela antiga modalidade de licitação utilizada na UFSC – concorrência, sem contar na ampliação da competitividade conferida pelo formato eletrônico, em que empresas de todas as regiões do país podem participar, e consequente obtenção de propostas mais vantajosas.
- iii) Consolidação do uso do modo de disputa “combinado” nos processos de licitação do tipo RDC Eletrônico, em 2018. Este modo de disputa considera a oferta de propostas fechadas e a seleção das três melhores propostas para a fase de lances. Também é possível inverter a ordem, iniciando pela fase de lances e, após, selecionando somente as três melhores propostas para uma oferta final, fechada.
- iv) Convite para realização de diversas capacitações em órgãos federais, desde 2014, como a Polícia Rodoviária Federal de Santa Catarina, Universidade Federal Tecnológica do Paraná, Universidade Federal de Juiz de Fora, Instituto Federal Catarinense e Escola Nacional de Administração Pública.
- v) Divulgação semanal de informações acerca de todos os processos em tramitação no DPL, para acesso de toda a sociedade.
- vi) Economia superior a R\$ 8.000.000,00 a partir de uma proposta inovadora na realização da licitação para contratação de empresa prestadora de serviço de limpeza, sendo este o segundo maior contrato da UFSC. A solução inovadora incorporada ao processo licitatório de limpeza, considerando todos os câmpus da UFSC, foi a elaboração de um edital de pregão eletrônico, pelo sistema de registro de preços, em que os licitantes deveriam apresentar propostas considerando dois cenários distintos: uma contratação de 12 meses e outra contratação considerando 30 meses. Com tal modelagem, a expectativa da Administração era de que o cenário de 30 meses recebesse propostas mais vantajosas, justamente pela possibilidade de diluição dos custos das empresas em um período mais longo, o que efetivamente foi observado e gerou uma grande economia para a UFSC.
- vii) Maior valor registrado de economicidade total, em 2018, em comparação com os anos anteriores, o que representou uma diferença de R\$ 102.789.950,87 entre o valor total estimado para as futuras contratações (R\$ 250.281.942,24) e o valor total homologado ao término das disputas licitatórias (R\$ 147.491.991,37), ou seja, uma redução de 41,07% em recursos públicos.

- viii) Realização das concessões de espaço físico totalmente eletrônicas, adaptadas para o formato de pregão eletrônico. A expectativa de receita a ser auferida pelas concessões, no ano de 2018, era de R\$ 1.086.140,99. Após as negociações realizadas pelos servidores do Departamento, esse valor foi superado em R\$ 243.524,83. No ano de 2016, sob a liderança do Diretor do DPL, estudou-se a viabilidade de realizar as concessões de espaço físico de forma totalmente eletrônica, com vistas à ampliação da competitividade, bem como para dar celeridade ao processo e evitar o contato presencial com possíveis licitantes, o que pode prejudicar a transparência necessária ao serviço público. Como resultado dos estudos, foi elaborado um edital mais didático que os demais, exemplificando como se daria tal disputa, em um formato de pregão eletrônico, porém, com o objetivo de a Administração auferir receita, ao invés de despesa como normalmente acontece. O mercado absorveu tal mudança e compreendeu a nova sistemática, o que conferiu mais celeridade aos processos de concessão, em geral, com a abertura e encerramento das sessões em um único dia.
- ix) Conclusão de quatro estudos acadêmicos (Mestrado), considerando as seguintes temáticas: Regime Diferenciado de Contratações Públicas (PORTO, 2016); Contrato de Eficiência²; Indicadores de Eficiência em Pregões Eletrônicos (FARIA, 2016); e Motivos de Cancelamento de Itens em Pregões Eletrônicos³. Todos os estudos apresentaram importantes indicativos para a melhoria dos processos licitatórios do DPL, e vêm sendo estudados e implementados pela gestão.
- x) Outra importante mudança realizada pelo DPL, quando comparado à antiga CPLP, foi a relação estabelecida com os potenciais licitantes. Como os editais passaram a ser mais objetivos e apresentar as informações de forma mais completa, a relação entre os servidores públicos da UFSC e os licitantes também passou por um processo de profissionalização, adotando padronização nas respostas, evitando o contato telefônico e priorizando o contato via sistema de compras do Governo Federal e o e-mail institucional do Departamento. Ligações telefônicas dificultavam a aplicação dos princípios da isonomia e da impessoalidade e, mais uma vez, o mercado absorveu tal mudança, diminuindo substancialmente o número de ligações recebidas no Departamento e aumentando a atenção às regras do Edital.

Todos os aspectos que envolvem as licitações da UFSC possuem implicações para a comunidade universitária, pois contemplam a forma como a Universidade é vista e se relaciona com a sociedade, por meio de seus fornecedores e também da mídia. As licitações contemplam o uso de recursos públicos, cuja economia decorrente das negociações e incorporações de modelagens inovadoras é revertida para o bem comum da comunidade universitária e da sociedade como um todo.

5. CONCLUSÃO

Além dos destaques apresentados, a criação e profissionalização do DPL/UFSC foram essenciais para incorporar maior segurança aos atos administrativos. Esses resultados são

² Dissertação de Mestrado apresentada pelo servidor do DPL, Adriano Coelho, no ano de 2019, ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC, em processo de publicação.

³ Dissertação de Mestrado apresentada pela servidora do DPL, Meryellem Yokoyama Neves, no ano de 2019, ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC, em processo de publicação.

reflexo de cinco anos de aprimoramento nos processos de trabalho do Departamento. Atualmente, com exceção dos processos relativos aos leilões da UFSC, por inexistência de sistema eletrônico disponibilizado pelo Governo Federal, temos uma totalidade de 100% de licitações realizadas na forma eletrônica. Compreende-se, portanto, que a criação do DPL/UFSC foi essencial para o alcance dos resultados positivos apresentados, os quais refletem em todo o processo de gestão administrativa da Universidade e, em consequência, no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Algumas inovações incorporadas aos processos licitatórios da UFSC, desde 2014, já indicam um percurso de possibilidades, desde que haja engajamento dos atores envolvidos nos processos organizacionais. Espera-se, portanto, que o desenvolvimento e a aplicação de novas soluções inovadoras aos processos licitatórios, sempre partindo do que está posto pelas políticas públicas de licitações, contribua para o aumento da economia de recursos financeiros, para uma maior celeridade na conclusão dos processos de compras e contratos, para o aumento da transparência dos atos administrativos e para a eficiência, de modo geral, na forma de trabalhar e administrar os recursos de toda a sociedade. Acrescenta-se, ainda, a expectativa de que a aplicação de novas soluções inovadoras contribua para o planejamento estratégico das mudanças que serão exigidas pela nova Lei de Licitações e pelo novo Decreto do Pregão Eletrônico.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educus, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 18 jul. 2019.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em 19 jul. 2019.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Brasília: Imprensa Nacional, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>> Acesso em: 23 jul. 2019.

_____. **Decreto Federal nº 3.555, de 8 de agosto de 2000**. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm>. Acesso em 19 jul. 2019.

_____. **Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm>. Acesso em 16 jul. 2019.

_____. **Decreto 5.450, de 31 de maio de 2005.** Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm>. Acesso em 16 de julho de 2019.

_____. **Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm>. Acesso em 16 jul. 2019.

_____. **Tribunal de Contas da União.** Representação. Possíveis irregularidades em pregão. Conhecimento. Adoção de medida cautelar. Oitivas. Afastamento da maioria das irregularidades. Não comprovação de que as duas irregularidades remanescentes impactaram o resultado da licitação. Procedência parcial. Determinações. Ciência. Arquivamento. Acórdão 2908/2016 – Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. DJ, 16 nov. 2016. Disponível em: <<https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2016-11-16;2908>>. Acesso em 17 de julho de 2019.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FARIA, Graice de. 2017. **Indicadores de eficiência do pregão eletrônico:** um estudo em uma Universidade Pública Federal. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/182804>. Acesso em 22 jul. de 2019.

FELICIANO, Adriana. A importância da implementação de licitações sustentáveis como medida de política pública na busca do desenvolvimento nacional sustentável. **Revista de Discentes de Ciências Políticas da UFSCAR.** São Carlos, v. 3, n.1, 2015.

FORTINI, Cristiana; MOTTA, Fabrício. Corrupção nas licitações e contratações públicas: sinais de alerta segundo a Transparência Internacional. **A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional,** v. 16, n. 64, p. 93-113, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUKNEVIČIENĖ, Vita; BERSĖNAITĖ, Jurgita. Collaborative Governance as a Prerequisite for the University-Industry Partnership for Innovations' Development: Results of Empirical Research. **Public Policy and Administration,** v. 15, n. 1, p. 41-55, 2016.

KAJASTE, Matti. Quality management of research, development and innovation activities in Finnish universities of applied sciences. **Quality in Higher Education,** v. 24, n. 3, p. 271-288, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NGOC-TAN, Nguyen; GREGAR, Aleš. Impacts of knowledge management on innovations in higher education institutions: An empirical evidence from Vietnam. **Economics & Sociology,** v. 11, n. 3, p. 301-320, 2018.

OECD. **CleanGovBiz Initiative** - 2014. Disponível em: <https://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf>. Acesso em 16 jul. 2019.

PÉREZ, Olga Gloria Barbón; PINO, Jorge Washington Fernández. Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. **Educación Médica**, v. 19, n. 1, p. 51-55, 2018.

PORTO, Ricardo da Silveira. 2017. **O Regime Diferenciado de Contratações Públicas**: um olhar dos gestores. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/175926>. Acesso em 22 jul. de 2019.

SALAU, Odunayo et al. Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. **Data in brief**, v. 19, p. 1040-1045, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Sítio eletrônico do Departamento de Licitações**. Florianópolis, 07 abr. 2016. Disponível em: < <http://licitacoes.ufsc.br/>>. Acesso em 17 de julho de 2019.

UFSC. **Relatório anual do Departamento de Licitações – 2018**. Disponível em: <<http://licitacao.paginas.ufsc.br/files/2019/02/5.-Relat%C3%B3rio-2018-v1.pdf>>. Acesso em 16 jul. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YU, Muyan. Innovative Methods of Economic Management Education Based on the Industry-University-Research Collaboration Mechanism. **Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri**, v. 18, n. 6, p. 3079-3085, 2018.