

Ricardo da Silveira Porto

**O REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS:
UM OLHAR DOS GESTORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária. Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Carla Cristina Dutra Búrigo

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Porto, Ricardo da Silveira
Regime diferenciado de contratações públicas : um olhar
dos gestores / Ricardo da Silveira Porto ; orientadora,
Carla Cristina Dutra Búrigo - Florianópolis, SC, 2017.
128 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa
de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Regime Diferenciado de Contratação
Pública. 3. Política Institucional de Licitação. 4. Gestão
Universitária. 5. Administração Universitária. I. Búrigo ,
Carla Cristina Dutra . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

Ricardo da Silveira Porto

O REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: UM OLHAR DOS GESTORES

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

Florianópolis, 24 de Fevereiro de 2017.

Prof^a. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr^a.
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária

Banca Examinadora:

Prof^a. Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr^a.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr^a.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Gerson Rizzatti Júnior, Dr.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz Carlos Cancellier de Olivo, Dr.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

À minha mãe, Maria Adélia, pelo carinho e amor incondicional, que na sua simplicidade jamais deixou de me incentivar a seguir nesta jornada e por estar sempre ao meu lado nas horas mais difíceis.

Ao grande amigo Edésio, pela parceria de toda e qualquer hora, por sua presença incondicional nos momentos mais árduos desta jornada, sempre proferindo palavras motivadoras.

À Professora Carla Búrigo, pelo exemplo de garra e perseverança frente a todo e qualquer desafio, sempre mostrando que somos capazes, por ter sido orientadora, amiga, guia e companheira, não me deixando fraquejar nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

A tarefa de produzir os agradecimentos é difícil na medida em que não se consegue finalizar a lista sem que algum nome deixe de ser lembrado nesta merecida homenagem, afinal, foram muitas as pessoas que contribuíram para que eu pudesse chegar ao fim desta jornada.

Aos que eventualmente não tiverem seus nomes aqui nominados, minhas escusas antecipadas, porém, tenham certeza, de que serei eternamente grato por todo o apoio e ajuda com que fui agraciado ao longo da caminhada, pois sem esta, certamente a jornada teria sido bem mais árdua, então de todo o coração, saiba que a gratidão é verdadeira.

Agradeço a Deus:

“Há, porém, muitas outras coisas que Jesus fez”.

Se todas elas fossem relatadas uma por uma, creio que nem o mundo inteiro caberia os livros que seriam escritos. “(JOÃO 21:25)”.

Senhor Jesus, muito obrigado por tudo, especialmente pelos momentos que somente a tua força me sustentou a seguir firme nesta caminhada, de modo especial naqueles momentos de angústia, dores e outros sentimentos precisaram ser ocultados, de modo, que não pudessem reproduzir preocupação ou sofrimento aqueles que nos querem bem.

Por isto, é impossível relatar neste espaço o que fizestes e fazes por mim. Por isso, mais motivos tenho, do que minha mente consegue contemplar para te agradecer.

Agradecer aqui a minha mãe, Maria Adélia, meu maior exemplo de vida, de luta, garra e superação, que jamais deixou de estar ao meu lado, que na sua simplicidade sempre me mostrou os principais valores da vida, a dignidade, o respeito e a honestidade. Do seu jeito jamais deixou de me incentivar na busca pelos meus sonhos a lutar pela construção de um futuro melhor.

Sinto-me tão envaidecido de ti, do teu exemplo e esforço que talvez não saiba exprimir em palavras o especial carinho, o amor sincero e a gratidão que me dedicastes, te amo muito. Divido, pois contigo os méritos da minha conquista, porque ela vos pertence, ela é tão sua, quanto minha.

À minha irmã, Kamilla e ao meu cunhado Ícaro por todo o carinho e pelos momentos de descontração, onde jamais

deixaram de me incentivar a seguir nesta caminhada; saibam que vocês são especiais e aqui deixo minha gratidão.

Ao meu amigo de todas as horas e circunstâncias, Edésio, ao qual tenho a registrar de antemão que não terei palavras e espaço textual para externar aqui toda a minha gratidão e afeto a ti, pois fostes um alicerce fundamental nesta jornada; tuas palavras, teu apoio e o afeto nos momentos de maiores dificuldades ao longo desta trajetória, me fizeram seguir e superar os obstáculos mais imprevisíveis. Então, tenhas a certeza, de que és um dos protagonistas deste momento; as alegrias deste momento contigo compartilho, de coração, meus sinceros agradecimentos.

À minha orientadora, parceira de jornada acadêmica, e responsável pelo meu ingresso no PPGAU, Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, para lhe agradecer, certamente desconheço vocábulos que possam ser capazes de externar minha imensa gratidão neste momento. O jeito de ensinar pode mudar com o tempo, o que não muda é a importância do trabalho: educar vidas para que possam viver melhor. Tenha a certeza, de que nesta jornada vi seu esforço sempre em prol deste objetivo e sei que assim continuará seguindo, pois é notório seu ideal. Minha gratidão e admiração.

À Professora Alessandra de Linhares Jacobsen, pela sua grande generosidade, pelo companheirismo, incentivo e valorização com que nos trata, além deste carinho ímpar, um diferencial que é sua marca, aqui deixo minha gratidão pela fundamental contribuição neste meu processo de formação.

Aos meus amigos, Ana Peres, Amauri, Álvaro, Ermelinda, Chico Maroneze, Degilson, Erli, Ernani, Lidiomar, Mauri, Natal, Silvana, Thiago, Zé, Waldir, Wanderley, cada qual com seu jeito de ser, mas todos com sua fundamental importância em minha vida, pois sempre estiveram presentes de alguma maneira nesta jornada e puderam me mostrar que eu jamais estive sozinho, pois ao meu lado sempre tive amigos verdadeiros, onde com palavras me renovavam o ânimo para seguir adiante, a vocês o meu carinho e gratidão.

Aos grandes parceiros do Departamento de Licitações da Universidade Federal de Santa Catarina, Adriano, Alfredo, Ana Farias, Diego Eller, Diego Ossanes, Djennifer, Erik, Fábio, Graice, Joseane, Júlio, Liana, Mara, Meryellem e Silvio, pelo convívio diário, saibam que conviver com vocês foi um

aprendizado diário, esta conquista só foi possível com o apoio e incentivo de vocês no dia a dia, minha gratidão toda especial a este grupo de servidores do qual tenho muito orgulho de fazer parte.

A todos os professores do PPGAU, que muito contribuíram ao longo desta minha caminhada acadêmica, potencializando reflexões e análises sob uma perspectiva diferenciada, agregando ensinamentos que certamente irão contribuir em diversos momentos de minha vida.

Aos meus colegas da turma PPGAU 2015, pelas parcerias, troca de experiências e convívio, de modo especial a Tânia por sua alegria contagiante e a Graice, que nos momentos de desânimo e cansaço se fez presente com suas palavras de incentivo.

Aos colegas gestores administrativos da UFSC, que viabilizaram este estudo por meio das entrevistas concedidas.

Aos membros da banca examinadora, pela disposição e partilha de conhecimento, na construção desta Dissertação.

A Universidade Federal de Santa Catarina, por me oportunizar este crescimento acadêmico, consequentemente valorizando meu desenvolvimento profissional.

À minha Vó Mena (*in memória*), minha segunda mãe que hoje muita falta faz no meu dia a dia, mas que certamente está olhando por mim, e assim guiando meus passos e transmitindo de alguma maneira muita garra e perseverança para seguir no plantio de cada dia e, para assim, construir um amanhã melhor.

Aos colegas do grupo de orientandos da Professora Carla, pela acolhida, pelo carinho, pela parceria em todos os momentos ao longo desta jornada e pelo incentivo que nunca faltou a cada etapa desta trajetória.

Não poderia deixar de agradecer aqui aos meus colegas do Núcleo de Apoio aos Compradores Públicos (NELCA), pela troca de experiências e conhecimentos na área de licitações e contratações públicas, pois são entusiastas na busca por uma Administração Pública mais eficiente e menos burocrata, grandes parceiros, referências e exemplos na atuação frente aos desafios de quem se dedica ao serviço público.

Não existe esta coisa de homem feito por si mesmo. Somos formados por milhares de outros. Cada pessoa que alguma vez tenha feito um gesto bom por nós, ou dito uma palavra de encorajamento para nós, entrou na formação do nosso carácter e nossos pensamentos, tanto quanto do nosso sucesso.

George Matthew Adams

RESUMO

A presente Dissertação foi desenvolvida com o objetivo de compreender como, na visão dos gestores administrativos, se constitui o processo de desenvolvimento do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) na Política Institucional de Licitação, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Foi elaborada com base em um estudo de caso, de natureza qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados da pesquisa apontam que o RDC, implantado em 2013 na UFSC, ultrapassou a fase das incertezas e, passou a ser concebido como um marco na Instituição no que diz respeito à mudança cultural para fins de contratar obras e serviços de engenharia, proporcionando uma maior celeridade processual e produzindo uma economicidade a contento. O RDC, cumpriu com eficiência seu papel e representou inovação em relação às práticas adotadas anteriormente, com a aplicação das modalidades oriundas da Lei nº. 8.666/93 (BRASIL, 1993). Na concepção dos gestores a eficácia e as potencialidades produzidas pelo RDC, mostram-se inquestionáveis, vislumbrando tal dispositivo, como consolidado na Política Institucional de Licitação. Porém, no desenvolvimento deste Estudo uma contradição se revelou, ao mesmo que o RDC apresenta-se como uma ação efetiva de gestão da Política Institucional de Licitação, esta ação é fragilizada diante da não compreensão da Política Institucional. A Licitação é situada, muito mais do que um procedimento administrativo, compreende uma Política Pública, pois o processo de contratação de serviços, de obras e, ainda, a aquisição de bens, traz consigo diretrizes que versam em satisfazer as demandas dos cidadãos, ou seja, por meio do procedimento da Licitação, são definidas regras claras e isonômicas para fins de enfrentamento dos problemas públicos. Os gestores vislumbram que a Política Institucional de Licitação não se desvincula da Política Pública de Licitação, conseqüentemente, sofre suas interferências, porém, a busca pelo fazer diferente, sem afrontar os dispositivos legais, é o diferencial da Política Institucional, pois sua caracterização se distingue pela maneira como é executada a referida Política, de modo a atender as diretrizes Governamentais.

Palavras-Chaves: RDC. Política Institucional de Licitação.

Política Pública de Licitação. Gestão Universitária.

ABSTRACT

This dissertation was developed with the purpose of understanding how, in the view of the administrative managers, the process of development of the Differentiated Regime of Public Procurement (RDC) in the Institutional Bidding Policy of the Federal University of Santa Catarina (UFSC) is constituted. It was elaborated based on a qualitative case study, through semi-structured interviews. The results of the research indicate that the RDC, implemented in 2013 at UFSC, has gone beyond the uncertainties stage and has been conceived as a milestone in the Institution with regard to cultural change for the purpose of contracting engineering works and services, providing a Greater procedural speed and producing a happy economy. The RDC effectively fulfilled its role and represented innovation in relation to the practices adopted previously, with the application of the modalities coming from Law no. 8,666 / 93 (BRAZIL, 1993). In the managers' conception, the effectiveness and potential produced by the RDC are unquestionable, envisaging such a device, as consolidated in the Institutional Bidding Policy. However, in the development of this Study a contradiction has been revealed, even though the RDC presents itself as an effective action to manage the Institutional Bidding Policy, this action is weakened due to the lack of understanding of the Institutional Policy. The Bidding is situated, much more than an administrative procedure, comprises a Public Policy, since the process of contracting services, works and also the acquisition of goods, carries with it guidelines that satisfy the demands of the citizens, or Either through the Bidding procedure, clear and isonomic rules are defined for the purpose of coping with public problems. The managers perceive that the Institutional Bidding Policy does not dissociate itself from the Public Bidding Policy, therefore, it suffers its interferences, however, the search for doing different, without facing the legal provisions, is the differential of the Institutional Policy, since its characterization distinguishes itself. By the way in which the said Policy is executed, in order to comply with Government directives.

Keywords: RDC. Institutional Bidding Policy. Public Bidding Policy. University Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Caminho Teórico Percorrido.....	19
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Recursos financeiros envolvidos para a contratação de obras e serviços de Engenharia na UFSC utilizando a modalidade do RDC (BRASIL, 2011a) – Setembro de 2013 à Dezembro de 2016.....	40
Quadro 02 – Quantitativo de processos licitatórios tramitados no DPL no período de 2013 a 2016, distribuídos por modalidade licitatória.....	41
Quadro 03 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa.....	64
Quadro 04 – Sujeitos Participantes da Pesquisa.....	68
Quadro 05 – Categoria e Conteúdos Base.....	71
Quadro 06 – Caracterização dos Entrevistados.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU – Advocacia Geral da União

APO – Autoridade Pública Olímpica

BU – Biblioteca Universitária

CAPES – Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CGCOPA – Comitê Gestor da Copa do Mundo Fifa 2014

CATMAT – Catálogo de Materiais

CATSER – Catálogo de Serviços

CEL – Comissão Especial de Licitações

CGU – Controladoria Geral da União

CPL – Comissão Permanente de Licitações

CPLP – Coordenadoria de Processos Licitatórios e Pregoeiros

DPAE – Departamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia

DPL – Departamento de Licitações

FIFA – Federação Internacional de Futebol Associação

GECOPA – Grupo Executivo Copa 2014

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PROAD – Pró Reitoria de Administração

RDC – Regime Diferenciado de Contratações Públicas

REUNI – Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SC – Santa Catarina

SICAF – Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores

SUS – Sistema Único de Saúde

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

TCU – Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	25
2 O REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS	31
2.1 O DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES.....	37
3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE LICITAÇÃO	45
4 POLÍTICA PÚBLICA DE LICITAÇÃO	49
5 CAMINHO METODOLÓGICO	61
5.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO	61
5.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	63
5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	70
6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	73
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	73
6.2 RDC.....	76
6.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE LICITAÇÃO.....	81
6.4 POLÍTICA PÚBLICA DE LICITAÇÃO	88
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	117
APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Informações	119
ANEXO A – Quadro demonstrativo das Universidades Federais que utilizaram o RDC no período de 2013 A 2016.	121
ANEXO B – Organograma da PROAD.....	125
ANEXO C – Organograma do DPL.....	127

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O interesse em abordar a temática envolvendo as licitações públicas é motivado, inicialmente, por minha trajetória profissional que percorro desde a década de 90 na área administrativa, envolvendo os processos atrelados com as aquisições e contratações públicas.

A trajetória como gestor público na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), atuante nesta área de licitações (UFSC, 2014b), me possibilita fazer indagações a respeito da constituição do processo licitatório no contexto da gestão universitária, motivando-me a buscar novos conhecimentos de modo a possibilitar uma reflexão no tocante à política de licitações.

É possível compreender a licitação como um procedimento administrativo pelo qual se pretende alienar, adquirir ou locar bens, realizar obras ou serviços, outorgar concessões, permissões de obra, serviço ou de uso exclusivo de bem público, segundo condições estipuladas previamente, convocando interessados na apresentação de propostas, a fim de selecionar a que se revele mais conveniente em função de parâmetros antecipadamente estabelecidos e divulgados pelo órgão licitador (MELLO, 2004).

O processo de licitação é regra Constitucional (BRASIL, 1988), e deve ser observado para a formalização de contratos pela Administração Pública. Seu caráter burocrático se expressa, de antemão, ao tratar de procedimento administrativo instrumental para o alcance da finalidade da contratação pública. Diante da pluralidade de normas legais que constitui o campo das licitações públicas no Brasil, assume destaque a Lei n.º 8.666/1993 (BRASIL, 1993), com suas posteriores alterações, que regulamenta o preceito Constitucional (BRASIL, 1988), instituindo os regramentos gerais para as licitações e contratos da Administração Pública (MEDAUAR, 2013; OLIVEIRA, 2013).

A área de licitações é um dos pilares para que as universidades possam alcançar suas metas no que tange a aquisição de bens e contratação de serviços, uma vez que os processos licitatórios fundamentam as unidades administrativas e acadêmicas da Instituição para esta ação. Estes procedimentos são normatizados pelas políticas governamentais por meio das

legislações instituídas (BRASIL, 1993), no caso da UFSC, pelo Governo Federal e fiscalizados pelos órgãos de controle, tais como Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU), contando, ainda, com a assessoria jurídica realizada pela Advocacia Geral da União (AGU), responsável pela orientação legal no tocante à elaboração destes processos pertinentes às aquisições e contratações públicas.

Seguindo os princípios que sustentaram a constituição da Política Pública de Licitação¹, concebida por meio da Lei n.º 8.666/1993 (BRASIL, 1993) e da Lei n.º 10.520/2002 (BRASIL, 2002) e, ainda, consciente de que a necessidade por alterações e inovações seria inevitável para que o Brasil pudesse honrar os compromissos assumidos a partir da definição do País como sede de importantes eventos esportivos, tais como a Copa das Confederações (2013), a Copa do Mundo (2014) e, por fim, os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos (2016), o Governo Federal evidenciou que inexistiria tempo hábil para a realização dos processos de aquisição de bens, a execução de inúmeras obras e serviços de engenharia indispensáveis à construção e adaptação das infraestruturas necessárias à realização destes eventos, tomando como base a realidade concreta normatizada (BRASIL, 1993; NETO; CORREIA, 2015).

Diante desta realidade e do compromisso assumido para com a realização destes eventos esportivos, muito criticado em diversas esferas da sociedade (ZYMLER; DIOS, 2013), porém, visto com bons olhos pelo Governo Federal, eis que surge o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), por meio da Lei n.º 12.462/2011 (BRASIL, 2011a) , e posteriores alterações, regulamentada pelos Decretos n.º 7.581/2011 (BRASIL, 2011b), n.º 8.080/2013 (BRASIL, 2013a) e n.º 8.251/2014 (BRASIL, 2014), como alternativa para viabilizar a realização dos procedimentos licitatórios necessários e envolvidos no âmbito das infraestruturas demandantes para a prática dessas competições. A utilização do RDC (BRASIL, 2011a) foi gradativamente se aplicando a outras demandas no âmbito das licitações públicas, tendo em vista os anseios por simplificar e conferir maior celeridade na condução e conclusão

¹ Compreende-se neste contexto, a Política Pública de Licitação no âmbito Federal, de modo a considerar os marcos legais estudados.

dos processos licitatórios em todas as esferas do Governo (ZYMLER; DIOS, 2013).

A UFSC, por meio do Departamento de Licitações (DPL) (UFSC, 2014a), adotou o RDC (BRASIL, 2011a) a partir do ano de 2013 com foco na contratação de obras e serviços de engenharia, de modo a ampliar o número de licitações e dar maior celeridade a contratação deste tipo de objeto. E, desde então, a UFSC se utiliza unicamente deste Regime Diferenciado para a Contratação de obras e serviços de engenharia (BRASIL, 2011a).

De acordo com Gasparini (2012, p. 761):

O RDC foi concebido com os objetivos legalmente declarados de ampliar a eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes; promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público; e, incentivar a inovação tecnológica.

Por meio do Catálogo *Pergamum* da Biblioteca Universitária (BU) (UFSC, 2016a), localizei apenas uma pesquisa envolvendo o Regime Diferenciado de Contratações Públicas, intitulado: O regime diferenciado de contratações e uma análise da sua constitucionalidade sob seu aspecto principiológico (BOSELI, 2013), que apresenta uma abordagem no âmbito da constitucionalidade do RDC (BRASIL, 2011a) como modalidade licitatória, no que tange aos aspectos teóricos, legais e jurídicos.

No banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), consolidando uma pesquisa com a temática: Regime Diferenciado de Contratações e, considerando o período de registros disponível neste Portal, o qual compreende, desde o ano de 2013 até a data da realização da consulta, em 02 de janeiro de 2017, localizei um total de 08 (oito) trabalhos científicos (CAPES, 2017): O Regime Diferenciado de Contratações na Infraero (ARAGÃO, 2015); O Licenciamento Ambiental no Âmbito do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (CELLEGHIM, 2015); O Regime Diferenciado de Contratação e a Governança Pública no Brasil (FONSECA,

2013); Regime Diferenciado de Contratações Públicas: o novo perfil dos contratos administrativos no Brasil (GOMES, 2013); Análise comparativa entre o RDC e a Lei 8.666 em Obras e Serviços de Engenharia: uma perspectiva para a FIOCRUZ (MOTA, 2015); Regime Diferenciado de Contratações: uma análise de contratos em uma empresa pública de Belo Horizonte 2015 (PAIM, 2015); Remuneração variável conforme desempenho nas licitações brasileiras de Concessões de Rodovias e de Obras Rodoviárias no Regime Diferenciado de Contratações Públicas (SÁ, 2014); e, A (in) Constitucionalidade do sigilo temporário na Lei do Regime Diferenciado de Contratações Públicas em face do Princípio da Publicidade (SANTANA, 2014).

A realização destas consultas permitiu evidenciar a existência de poucos trabalhos de pesquisas abordando a temática do RDC (BRASIL, 2011a), e, destes, é possível identificar linhas de estudos direcionadas a focos específicos, que não se associam a gestão universitária, o motivador adicional para o desenvolvimento desta pesquisa, em que pese o pequeno número de estudos, quiçá possa, o presente estudo estar contribuindo com novos conhecimentos sobre o RDC (BRASIL, 2011a), especialmente a partir de uma realidade prática, por meio de uma interlocução com os gestores de uma Universidade Federal.

Isto posto, tendo como fenômeno de investigação o RDC (BRASIL, 2011a), e por meio da linha de investigação Políticas Públicas e Sociedade, do Mestrado Profissional em Administração Universitária, tenho como pergunta de pesquisa: Como, na visão dos Gestores Administrativos da UFSC, se constitui o processo de desenvolvimento do RDC na Política Institucional de Licitação?

Para o desenvolvimento da pesquisa delinieei os seguintes objetivos:

Objetivo Geral:

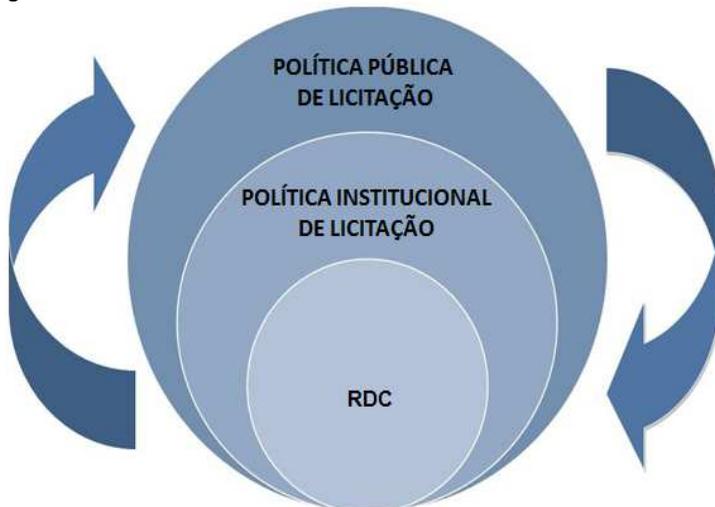
Compreender, na visão dos gestores administrativos da UFSC, como se constitui o processo de desenvolvimento do RDC na Política Institucional de Licitação.

Objetivos Específicos:

- a) Descrever o processo de desenvolvimento do RDC na Universidade Federal de Santa Catarina;
- b) Contextualizar a Política Institucional de Licitação;
- c) Conhecer as diretrizes da Política Pública de Licitação;
- d) Propor ações de modo a contribuir com a Política Institucional de Licitação.

Para atingir os objetivos definidos para este estudo, parto da minha realidade concreta, ou seja, o Regime Diferenciado de Contratações Públicas. Na sequência, no desenvolvimento da caminhada teórica, descrevo a Política Institucional de Licitação, bem como, busco conhecer a Política Pública de Licitação e, após, retorno ao meu ponto de partida, buscando desvelar o que esta caminhada possa me propiciar para, finalmente, propor ações de modo a contribuir com a Política Institucional de Licitação. Isto posto, Vide Figura 01 – Caminho Teórico Percorrido.

Figura 01 – Caminho Teórico Percorrido



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O presente estudo parte de uma realidade concreta vivenciada na prática profissional, sustentada naquilo que é a

síntese do que melhor conheço no momento, ou seja, o RDC.

A realidade sintetizada como ponto de partida neste caminho teórico não pode ser vista como algo isolado, tendo em vista que a mesma permeia outros meios e cenários, e, no contexto institucional que vivencio, busco compreender a interlocução do fenômeno de investigação com a Política Institucional de Licitação, bem como, com a Política Pública de Licitação.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos, assim organizados:

No primeiro capítulo – O Regime Diferenciado de Contratações Públicas, busco apresentar o processo de implantação do RDC na UFSC, o Departamento de Licitações, sua historicidade, suas atribuições e o contexto em que em que está inserido no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina;

No segundo capítulo – A Política Institucional de Licitação, contextualiza a Política de Licitação na UFSC, perpassando pela mudança institucional com a implantação do RDC e sua interação com as ações da gestão universitária;

No terceiro capítulo – A Política Pública de Licitação, apresento diretrizes da Política Pública de Licitação, seu processo histórico, a concepção de Política e suas inovações sob o prisma do novo serviço público;

O quarto capítulo – O Caminho Metodológico, apresento a proposta percorrida, no que tange ao delineamento do tipo e a natureza do estudo, os sujeitos da pesquisa, bem como, o processo de coleta e análise das informações; e,

No quinto capítulo – Análise das Informações Coletadas, sustentado teoricamente pelo caminho teórico percorrido ao longo desta investigação e com base nas categorias estabelecidas analiso os depoimentos coletados junto aos gestores administrativos participantes da pesquisa.

E, nas Considerações Finais, depois de findada a trajetória de fundamentação teórica e análise das informações coletadas, retomo ao meu ponto de partida elencado no caminho delineado para desenvolvimento desta pesquisa, de modo a responder a indagação proposta como objetivo deste Estudo.

2 O REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (BRASIL, 2011a), teve sua origem por meio da Medida Provisória nº. 527, de 18 de março de 2011 (BRASIL, 2011c) e, surgiu como alternativa para viabilizar a realização dos procedimentos licitatórios necessários às contratações dos eventos da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. O RDC (BRASIL, 2011a) foi, paulatinamente, alargando seus limites de aplicação em razão da necessidade de simplificar e conferir maior celeridade na condução e conclusão dos processos licitatórios em todas as esferas da Administração Pública. Este pode ser aplicável para licitações e contratos de ações integrantes do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), de obras e serviços de engenharia no âmbito do Sistema Público de Ensino, do Sistema Único de Saúde (SUS), de estabelecimentos penais e unidades de atendimento socioeducativo e de ações no âmbito da segurança pública (MEDAUAR, 2013; ZYMLER; DIOS, 2013).

Esta modalidade de licitação (BRASIL, 2011a) é opcional e, quando de sua adoção, deverá constar de forma expressa no instrumento convocatório. Essa opção resultará no afastamento das normas contidas na Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), exceto nos casos expressamente previstos no diploma do RDC (BRASIL, 2011a). Assim, ao contrário do que ocorre com a modalidade do pregão², a Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993) não terá aplicação subsidiária ao novo regime (ZYMLER; DIOS, 2013).

O RDC (BRASIL, 2011b, Art. 1º) foi sancionado, inicialmente, contemplando sua aplicabilidade de maneira bastante restrita:

² O pregão é a modalidade de licitação pública instituída pela Lei n.º 10.520/2002 (BRASIL, 2002), a qual se destina a aquisição de bens ou contratação de serviços, ambos considerados de natureza comum, indiferentemente do valor estimado para a contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública, a qual poderá ocorrer em dois formatos, presencial ou preferencialmente por meio eletrônico (MELLO, 2004; NIEBUHR, 2006).

É instituído o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), aplicável exclusivamente às licitações e contratos necessários à realização:

I - dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, constantes da Carteira de Projetos Olímpicos a ser definida pela Autoridade Pública Olímpica (APO);

II - da Copa das Confederações da Federação Internacional de Futebol Associação - Fifa 2013 e da Copa do Mundo Fifa 2014, definidos pelo Grupo Executivo - Gecopa 2014 do Comitê Gestor instituído para definir, aprovar e supervisionar as ações previstas no Plano Estratégico das Ações do Governo Brasileiro para a realização da Copa do Mundo Fifa 2014 - CGCOPA 2014, restringindo-se, no caso de obras públicas, às constantes da matriz de responsabilidades celebrada entre a União, Estados, Distrito Federal e Municípios; e,

III - de obras de infraestrutura e de contratação de serviços para os aeroportos das capitais dos Estados da Federação distantes até 350 km (trezentos e cinquenta quilômetros) das cidades sedes dos mundiais referidos nos incisos I e II.

Embora, no primeiro momento, o RDC (BRASIL, 2011a) tenha se mostrado limitado à sua adoção, não demorou para que, a partir de seus resultados em outros órgãos, trazendo agilidade e eficiente aos processos licitatórios, pudessem motivar as instâncias políticas a conceberem uma revisão no tocante à ampliação da utilização deste regimento por outros entes públicos, prática que segue ocorrendo paulatinamente, alargando seus limites de aplicação, tendo em vista a necessidade existente de simplificação dos processos licitatórios em órgãos da administração pública (BRASIL, 2012).

Segundo Baggio (2014, p. 29),

Como expresso em sua nomenclatura, o Regime Diferenciado de Contratações é um sistema alternativo para contratações públicas tomando por base a legislação

anterior e trazendo para seu corpo mecanismos já presentes no ordenamento, além de trazer inovações, caracterizando uma verdadeira reforma no modo de se pensar as licitações no Brasil. Seu principal enfoque é na celeridade e eficácia das contratações, tanto que modifica substancialmente o rito tido na Lei n. 8.666/93 a fim de evitar entraves burocráticos, nela constantes.

A partir da aplicabilidade do RDC (BRASIL, 2011a) no âmbito dos sistemas públicos de ensino, com base na Lei nº 12.722/2012 (BRASIL, 2012), criou-se uma expectativa a respeito deste novo dispositivo legal, porém, sem maiores conhecimentos e aplicações, tendo em vista sua recente publicação há época. Na UFSC, os trabalhos e estudos no sentido de aplicar o uso do RDC (BRASIL, 2011a) iniciaram-se em março de 2013 e teve como foco obter uma maior celeridade na contratação de obras e serviços de engenharia, especialmente no tocante a equalizar uma demanda reprimida de processos licitatórios, a partir dos anseios oriundos do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (BRASIL, 2007b), que já há época apresentava um cenário problemático, prestes a refletir em complicações de natureza orçamentária, social e acadêmica (UFSC, 2013).

O RDC (BRASIL, 2011a) representava uma maneira mais simplificada de realizar as licitações, de modo a trazer uma agilidade necessária aos anseios da Instituição, gerando, assim, uma enorme expectativa em torno da implantação deste regime diferenciado na prática das licitações. A UFSC se resguardou um pouco, inicialmente, em relação a adotar o regime diferenciado, porém, com a expansão de seus cursos e a conseqüente necessidade pela ampliação e adaptação de suas instalações estruturais, a adoção pelo Regime foi consolidada, como já havia sido feito em outras instituições de ensino (UFSC, 2013).

Com a implantação do RDC (BRASIL, 2011a), foi possível reestruturar os procedimentos operacionais na realização das licitações, bem como na elaboração dos editais, tendo em vista que, o Regimento Diferenciado passou a disponibilizar inovações importantes como a inversão de fases na disputa do certame. A

partir desta inovação, inicia-se o processo pela apuração da proposta mais vantajosa para a Administração Pública. Na sequência, tem-se a fase recursal, sendo o que torna o processo mais célere, uma vez que os licitantes somente poderão recorrer em um único momento, no que tange à esfera administrativa; em seguida tem-se a análise documental apenas do licitante de melhor proposta, o que aperfeiçoa o tempo despendido para averiguação dos documentos de qualificação e regularidade dos interessados no objeto (BRASIL, 2011b; UFSC, 2014b).

Na fase de disputa de lances presenciais, a Administração pode negociar em sessão pública as melhores ofertas que atendam as suas necessidades, aumentando a competitividade e reduzindo, deste modo, os gastos públicos. A utilização de orçamento sigiloso, não permite a divulgação dos valores estimados para a execução de cada contratação, e fortalece a necessidade dos interessados em formar propostas mais atrativas para a Administração (BRASIL, 2011a).

Em junho de 2013, o RDC (BRASIL, 2011a) se materializou na UFSC, e foi consolidado com as disputas licitatórias sob a regência do novo dispositivo diferenciado. A primeira sessão pública de licitação sob as regras do Regime Diferenciado ocorreu em 02 de setembro de 2013, mês que marcou o agendamento de um total de 08 (oito) certames utilizando-se dos dispositivos contidos neste Regime. Com este número inicial de licitações em único mês, contemplando como objeto obras e serviços de engenharia, instituiu-se a ideia de que o RDC (BRASIL, 2011a) proporcionaria certa celeridade no tocante às licitações a serem realizadas pela Instituição (UFSC, 2013).

De acordo com Baggio (2014, p. 50),

Observando a utilização do RDC pela UFSC, temos que, dos certames estudados, todos foram realizados com o uso desse mecanismo, sem maiores problemas, inclusive, nos casos em que os vencedores foram inabilitados, não houveram dificuldades no prosseguimento do certame, sendo chamados para contratar com a Universidade os participantes seguintes na ordem de classificação como manda a lei.

Na UFSC, a prerrogativa de uso do RDC (BRASIL, 2011a) para a licitação de obras e serviços de engenharia representou uma oportunidade para pôr em vigor às contratações geralmente urgentes e necessárias no tocante às estruturas prediais, sejam elas do tipo novas ou reformas, pois, inevitavelmente, são indispensáveis ao bom funcionamento das unidades universitárias da Instituição, e que, por muitas vezes, apresentavam-se estagnadas em processos licitatórios intermináveis, em razão do número de recursos, impugnações, reformatações e alterações de projetos e editais (PERSSON, 2016).

No cenário nacional, a adoção do RDC (BRASIL, 2011a) no âmbito das Universidades Federais, teve grande impacto, fortalecendo a ideia do quão se fazia necessário buscar novas práticas e dispositivos que pudessem auxiliar nas ações relacionadas à gestão destas instituições.

A partir de 2013, o RDC (BRASIL, 2011a) passou a integrar as ações da gestão universitária em muitas instituições, o que evidencia a busca contínua dos gestores por ferramentas que permitam uma atuação mais gerencial e, mais eficiente, de modo, a agilizar suas respectivas contratações, otimizando um tempo processual muitas vezes prejudicial a outras demandas da instituição (PERSSON, 2016).

A faculdade pela utilização do Regime Diferenciado de Contratações (BRASIL, 2011a) agregou ações gerenciais, até então não vislumbradas, tendo em vista as constantes mutações nas regras esculpidas na Lei nº. 8.666/1993 (BRASIL, 1993). Tal afirmação denota-se com base no elevado número de Universidades Brasileiras que passaram a utilizar o RDC³ (BRASIL, 2011a), consolidando um montante de 32 (trinta e duas) Universidades (BRASIL, 2017), Vide Anexo A – Quadro demonstrativo das Universidades Federais que utilizaram o RDC no período de 2013 a 2016. Os números das licitações realizadas ao longo deste período demonstra a mudança nas práticas de

³ O corte temporal entre 2013 a 2015 foi utilizado como base para o levantamento destas informações, de modo, que pudessem constituir referenciais com base em anos efetivamente encerrados até o final das entrevistas em 17 de novembro de 2016.

gestão, em relação à política de contratação de obras e serviços de engenharia.

Estas Instituições visualizaram no RDC (BRASIL, 2011a), uma oxigenação em suas ações no campo da gestão universitária, já que muitos resultados consolidados em outros órgãos, já podiam ser vistos como referenciais, servindo assim, como um estímulo para esta nova prática no que tange as contratações de obras e serviços de engenharia para atendimento das demandas no contexto das Universidades Federais (PERSSON, 2016; ZYMLER; DIOS, 2013).

O novo Regime licitatório em comento (BRASIL, 2011a) apresentou um grande diferencial no que tange à valorização dos recursos advindos da tecnologia da informação, já que, sob o regramento da Lei n.º 8.666/1993 (BRASIL, 1993), não existia a premissa legal para a contratação de obras de engenharia por meio eletrônico, barreira esta, derrubada a partir da adoção do RDC (BRASIL, 2011a), que, em contrariedade à norma anterior, prestigia o uso da prática eletrônica, admitindo os certames presenciais, porém, mediante as devidas justificativas.

Com base em um dos objetivos contemplados na Lei do RDC (BRASIL, 2011a), o Departamento de Licitações da UFSC (UFSC, 2014a), a partir do ano de 2015, buscou ampliar a eficiência nas contratações públicas voltadas a obras e serviços de engenharia, e, ainda, focou em ampliar a competitividade entre os licitantes interessados nos certames realizados pela UFSC, passando a adotar o uso do recurso eletrônico, como ferramenta em suas disputas licitatórias. A eficiência esperada pelo DPL com esta ação, foca em contribuir diretamente nas ações da gestão universitária e, quiçá, com vistas a potencializar o processo de desenvolvimento da Política Institucional de Licitação (BAGGIO, 2014; PERSSON, 2016).

A adoção desse novo Regime é uma iniciativa com vistas a modernizar as práticas tradicionais no contexto da Administração Pública (MATOS, 1988), haja vista, que as premissas apresentadas pelo RDC (BRASIL, 2011a) evidenciam seu traçado na rota dos princípios que norteiam as ações de um processo licitatório, porém, concebendo uma discricionariedade aos gestores que atuam na área de licitações.

2.1 O DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES

O Departamento de Licitações (UFSC, 2015b) tem como missão executar licitações de forma eficiente, ética e transparente, respeitando os preceitos e normas legais, focando na busca das propostas mais vantajosas para a UFSC. O DPL é uma unidade administrativa e executiva subordinada à Pró-Reitoria de Administração (PROAD) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2016c), Vide Anexo B – Organograma da PROAD, e foi criado em substituição a Coordenadoria de Processos Licitatórios e Pregoeiros (CPLP).

A Licitação é regra Constitucional (BRASIL, 1988), ou seja, neste cenário, o DPL tem um papel de desenvolver ações e práticas que possam aperfeiçoar e fortalecer as contratações das obras e serviços de engenharia, que, inevitavelmente, perpassam pela consistência de uma Política Institucional de Licitação.

É de competência do DPL (UFSC, 2015b, p. 08):

- I – realizar procedimentos licitatórios visando à aquisição de bens patrimoniais e de itens de consumo, à contratação de serviços em geral, obras e serviços de engenharia, à concessão de espaços físicos diversos, à venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou à alienação de bens imóveis, prevista no art. 19 da Lei nº 8.666/1993, a quem oferecer maior lance, igual ou superior ao valor da alienação;
- II – formalizar, acompanhar e providenciar a publicação dos atos cabíveis aos certames licitatórios, em consonância com a modalidade de disputa;
- III – atualizar os atos normativos referentes ao Departamento de Licitações, bem como informar e orientar as demais unidades da UFSC quanto ao cumprimento das normas e padronizações estabelecidas;
- IV – manter-se em contínua atualização das bases de informações e legislações que doutrinam os certames licitatórios em suas diversas modalidades;
- V – executar todos os procedimentos

pertinentes ao cadastramento de fornecedores junto ao SICAF do Governo Federal;

VI – executar, segundo as demandas encaminhadas, os procedimentos necessários para o cadastro no CATMAT e no CATSER; e,

VII – desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

A estrutura interna do DPL é constituída por divisões e comissões, de modo que as atividades executadas neste Departamento possam melhor ser estruturadas organizacionalmente, facilitando à operacionalização de tais demandas inerentes as rotinas sob responsabilidade desta unidade administrativa (UFSC, 2015c).

No DPL (UFSC, 2015c) sua estrutura organizacional é composta pelas seguintes divisões: assessoria técnica, seção de apoio administrativo, divisão de cadastro de fornecedores e catalogação, equipe de pregoeiros e pela gestão de apoio administrativo, e ainda integram esta estrutura 04 (quatro) comissões, as quais possuem atribuições diferenciadas, sendo denominadas de: Comissão Permanente para análise da documentação das empresas interessadas no cadastramento junto ao Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF) (UFSC, 2016c) ⁴, Comissão Especial de Licitações (CEL), (UFSC, 2016d) ⁵, Comissão Permanente de Licitações (CPL) (UFSC, 2016e) ⁶e, a Comissão Especial para condução

⁴ Compete a esta Comissão analisar a documentação das empresas interessadas em seu cadastramento junto ao sistema SICAF (UFSC, 2016c).

⁵ Tem como atribuição executar e conduzir os certames presenciais da Instituição, no que diz respeito o objeto, em especial, às modalidades do Tipo: Concorrência Pública e Leilão, exceto quando o objeto se reportar a contratação de obras e serviços de engenharia (UFSC, 2016d).

⁶ É responsável por executar e conduzir os certames que contemple como objeto a contratação de obras e serviços de engenharia, sob as modalidades de RDC e Concorrência Pública (UFSC, 2016e).

dos certames do tipo RDC – Eletrônico (UFSC, 2016f) ⁷, Vide Anexo C – Organograma DPL.

São diretrizes do DPL:

Missão: Executar licitações de forma eficiente, ética e transparente, respeitando os preceitos e normas legais, focando na busca das propostas mais vantajosas para a UFSC.

Visão: Ser referência entre as instituições federais de ensino, por excelência e inovação nos processos licitatórios, até 2016.

Valores: Ética, eficiência, honestidade, legalidade, transparência e trabalho coletivo (UFSC, 2015b, p. 12).

As competências atribuídas ao DPL (UFSC, 2015c) são desempenhadas seguindo as diretrizes pré-estabelecidas no Planejamento Estratégico (UFSC, 2015b), contando com um quadro de 16 (dezesseis) servidores e 01 (um) bolsista atuando na Reitoria, localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina (SC), e em cada um dos Centros de Ensino localizados nas cidades de Blumenau, Curitiba e Joinville, existe um servidor desempenhando a função de pregoeiro⁸, cujas funções, são exercidas em consonância com os padrões e diretrizes do DPL, com vistas a aperfeiçoar o processo de gestão do Departamento e expandir as práticas da Política Institucional de Licitação as demais unidades da UFSC, descentralizadas pelo Estado de Santa Catarina (UFSC, 2015b, 2015c).

O grau de responsabilidade dos servidores da área de licitações é ratificada e ganha destaque, quando se tem noção do montante de recursos financeiros envolvidos na realização destes processos, que antecedem às contratações das obras e serviços de engenharia, ações imprescindíveis para os gestores, já que estas contratações estão diretamente relacionadas com o

⁷ Sua atribuição é executar e conduzir os certames eletrônicos da Instituição, no que diz respeito, em especial, a contratação de objetos voltados às obras e serviços de engenharia, não caracterizados como natureza comum, regidos pelo RDC (UFSC, 2016f).

⁸ A UFSC, até o mês dezembro de 2016, não contava com um servidor atuando na função de pregoeiro junto ao Centro de Araranguá (UFSC, 2016i).

desenvolvimento das atividades fins, de uma Universidade, bem como, com seu desenvolvimento Institucional (UFSC, 2015c, 2016g).

Na UFSC, o montante de recursos financeiros envolvidos na condição de estimativos para os certames licitatórios, envolvendo a contratação de obras e serviços de engenharia, mostra-se bastante expressivo, e, para uma melhor visualização destas cifras, Vide Quadro 01 - Recursos financeiros envolvidos para a contratação de serviços de Engenharia na UFSC utilizando a modalidade de RDC (BRASIL, 2011a) – Setembro de 2013 à Dezembro de 2016.

Quadro 01 – Recursos financeiros envolvidos para a contratação de obras e serviços de Engenharia na UFSC utilizando a modalidade do RDC (BRASIL, 2011a) – Setembro de 2013 à Dezembro de 2016.

ANO	VALOR ESTIMADO ENVOLVIDO⁹	VALOR HOMOLOGADO¹⁰
2013	R\$ 18.023.006,46	R\$ 17.263.945,68
2014	R\$ 51.936.295,77	R\$ 45.534.930,63
2015	R\$ 1.612.121,28	R\$ 1.375.456,13
2016	R\$ 697.229,20	R\$ 598.007,45
TOTAL	R\$ 72.268.653,21	R\$ 64.772.339,89

Fonte: UFSC (2017).

⁹ Valor estimado envolvido: É o montante calculado na fase interna do processo (aquela que antecede a disputa entre os licitantes), onde a contratante faz o levantamento dos custos prévios para verificar a disponibilidade orçamentária e conseqüentemente reservar os recursos para a posterior contratação da empresa vencedora da Licitação (UFSC, 2014b).

¹⁰ Valor Homologado: Este é o resultado final da disputa entre as empresas, compreendida como a proposta mais vantajosa que a Administração conseguiu obter com a realização do processo licitatório, fruto do empenho dos servidores envolvidos na condução da disputa que geralmente exerce o poder de negociação, com foco em obter sempre a melhor vantajosidade em relação ao valor que será pago inicialmente pela execução do objeto (UFSC, 2014b).

O DPL na Instituição não se limita a realizar as licitações para fins de contratações envolvendo os objetos que compreendem o fenômeno de investigação, ou seja, a modalidade do RDC (BRASIL, 2011a) . Sua atuação consiste em realizar todas as licitações necessárias para atendimento dos anseios da UFSC (UFSC, 2017).

Isto posto, de modo a ilustrar o volume processual realizado por esta unidade administrativa, Vide o Quadro 02 - Quantitativo de processos licitatórios tramitados no DPL, no período de 2013 a 2016, distribuído por modalidade licitatória.

Quadro 02 – Quantitativo de processos licitatórios tramitados no DPL, no período de 2013 a 2016, distribuídos por modalidade licitatória.

MODALIDADE LICITATÓRIA	2013	2014	2015	2016
Concorrência ¹¹	07	08	13	14
Tomada de Preços ¹²	08	00	00	00
Convite ¹³	01	00	00	00

¹¹§1º Concorrência é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto (BRASIL, 1993, art. 22).

¹²§2º Tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação (BRASIL, 1993, art. 22).

¹³§3º Convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas (BRASIL, 1993, art. 22).

Concurso ¹⁴	00	00	00	00
Leilão ¹⁵	03	01	03	04
Pregão	170	195	216	261
RDC ¹⁶	25	20	03	08
TOTAL	214	224	235	287

Fonte: UFSC (2017).

O DPL exerce suas atividades de modo a auxiliar a Universidade a consolidar a realização das suas atividades fins, de modo, que suas ações possam colaborar com a potencialização das práticas de gestão, otimizando, assim, as dificuldades de atendimento aos anseios no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão (UFSC, 2015c).

Os processos licitatórios realizados pelo DPL são caracterizados como atividades meio, ou seja, aquelas necessárias para a consecução dos objetivos fins da UFSC,

¹⁴§4º Concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias (BRASIL, 1993, art. 22).

¹⁵§5º Leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis, prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação (BRASIL, 1993, art. 22).

¹⁶ A queda no número de contratações de obras e serviços de engenharia utilizando-se do RDC (BRASIL, 2011a) nos anos de 2015 e 2016 é reflexo dos cortes orçamentários feito pelo Governo Federal para os investimentos com obras de infraestrutura nas Universidades Federais, diferentemente dos anos de 2013 e 2014, quando muito se investiu na reestruturação das Instituições (BRASIL, 2007b, 2015), este mesmo cenário é perceptível em outras Universidades, Vide Anexo A – Quadro demonstrativo das Universidades Federais que utilizaram o RDC no período de 2013 a 2015.

fazendo parte das ações da gestão e com a responsabilidade de buscar mecanismos e práticas que possam propiciar uma maior celeridade nas contratações e aquisições inerentes às demandas da Universidade (UFSC, 2015c).

Diante do desenvolvimento de suas atribuições, o DPL (UFSC, 2015a) cumpre um papel social, à medida que busca potencializar a missão da Instituição. Neste contexto, corroboro com Santos e Filho (2008), quando situam que a Universidade é um bem público intimamente ligado ao projeto de um País, onde sua especificidade consiste no elo entre o presente e o futuro.

A execução dos processos licitatórios atua neste cenário como pano de fundo, considerando que a economicidade almejada a cada contratação de uma obra ou serviço de engenharia, tende a alcançar um menor dispêndio do recurso público, inclusive, este é um dos objetivos do RDC (BRASIL, 2011a) e preconizado como Princípio Constitucional (BRASIL, 1988).

A prática da economicidade quando perseguida e alcançada pela gestão de uma Universidade, qualifica o investimento do recurso público e, conseqüentemente, tal economia auferida, tende a ser aplicada futuramente em prol do desenvolvimento Institucional, contribuindo, com o atendimento dos anseios da sociedade e, quiçá possa, estar atrelando esta prática de natureza social, as Políticas Públicas, diferentemente da concepção tradicional de uma organização que foca no lucro como transação mercadológica (BRASIL, 2011b; CHAÚÍ, 2003; SANTOS; FILHO, 2008).

A prática instrumental da Licitação, no contexto de uma Universidade pública, tende a alcançar o atendimento dos anseios em prol da coletividade, considerando que para tal se encontra diante de um cenário de complexidade pelo seu envolvimento social, uma vez que o processo licitatório tende a motivar junto às organizações um contexto de competitividade, de modo a propiciar que a Instituição consiga promover as contratações necessárias a alcançar seus múltiplos objetivos perante a sociedade, refletindo diretamente no funcionamento da mesma (CHAÚÍ, 2003).

Diante dos desafios que se vislumbram na complexidade que perpassa pela realidade de uma Universidade, a gestão destas instituições precisa dispor, além de condições concretas

laborativas, de ferramentas que as permitam desempenharem seu papel de uma maneira efetiva observando os normativos legais.

Como uma ferramenta de gestão o RDC (BRASIL, 2011a) , surge de maneira alternativa, privilegiando inovações, advindas da tecnologia da informação, possibilitando uma autonomia administrativa capaz de auxiliar na materialização das relações entre universidade e sociedade, por meio de critérios funcionais e que efetivamente permitam atender seus fins como uma instituição social (CHAUÍ, 2003).

Neste contexto, é notório que o papel da universidade reflete também o cenário econômico da sociedade, sendo que o RDC (BRASIL, 2011a) , enquanto ferramenta de gestão possa, quiçá, colaborar com o desenvolvimento da Política Institucional de Licitação, por meio de diretrizes mais eficazes, representando uma maior flexibilização com vistas a atender aos objetivos da Instituição.

3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE LICITAÇÃO

O processo licitatório realizado na UFSC como uma prática de gestão prevista na Constituição Federal (BRASIL, 1988), deve ser seguido para a formalização de contratos pela Administração Pública. Esta relação se estabelece a partir das necessidades institucionais que motivam a realização dos processos licitatórios, cujo foco baseia-se na contratação de terceiros para a realização de obras e serviços de engenharia que possam atender demandas de natureza meio, propiciando, assim, que a Universidade disponibilize a sociedade instalações adequadas para a realização de suas rotinas e práticas acadêmicas, voltadas às suas atividades de natureza fim, sendo estas: o ensino, a pesquisa, e a extensão (UFSC, 2015a).

O instituto da licitação cumpre papel crucial no exercício da Administração Pública, dado seu caráter estratégico, em que por meio de políticas e diretrizes, propõe suas regras para fins de contratar suas obras e serviços de engenharia, de modo a realizar o benefício coletivo em prol da sociedade (PERSSON, 2016).

De acordo com a legislação vigente (BRASIL, 1993, 2002, 2011b), a Política Institucional de Licitação na UFSC foi se consolidando seguindo tais regramentos que vinculam os atos inerentes às aquisições e contratações que envolvem os agentes integrantes da Administração Pública.

A Política Institucional de Licitação da UFSC, no que tange à contratação de obras e serviços de engenharia, contextualiza-se por meio dos regramentos advindos dos normativos promulgados pela Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993) e suas respectivas modalidades, e o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (BRASIL, 2011a), este último, como a nomenclatura o identifica, é um regramento diferenciado, ou seja, tal utilização é de natureza facultada aos entes públicos permissíveis de sua adoção, o que, inicialmente, já o difere do outro normativo, que segundo seus artigos e incisos apresenta sua obrigatoriedade, sempre de acordo com a especificidade do objeto a ser contratado (UFSC, 2015c).

Até meados de 2013, a Política Institucional de Licitação

limitou-se às modalidades denominadas de concorrências e tomadas de preços para consolidar suas contratações no que tange às obras e aos serviços de engenharia, ou seja, aplicava diretamente as premissas previstas na Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), de modo a respeitar as diretrizes advindas das práticas governamentais e consolidar suas demandas institucionais (PERSSON, 2016).

De acordo com Schmidt (2002, p.80),

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.

Nesse sentido, considerando a realidade complexa de uma universidade e de modo a atender seus anseios, os diferenciais apresentados pelo dispositivo do RDC (BRASIL, 2011a) representou uma mudança na constituição da Política Institucional de Licitação, de modo que este regramento surgiu com inovações e recursos diferenciados, atendendo os preceitos legais e se mostrando como uma alternativa para a prática da gestão (PERSSON, 2016; UFSC, 2014b).

O novo Regime de Licitação (BRASIL, 2011a) não revogou a Lei 8.666 (BRASIL, 1993), ou seja, o gestor público no uso de suas atribuições passou a dispor de uma nova prerrogativa legal como ferramenta na condução dos seus atos de gestão, podendo, deste modo, tomar a decisão que julgar mais eficiente, no que tange à escolha do regramento legal que integra a Política Institucional de Licitação, focando atender com celeridade suas demandas institucionais (NETO; CORREIA, 2015; UFSC, 2013).

Com a promulgação da Lei que instituiu o RDC (BRASIL, 2011a), foi possível evidenciar que mudanças na área de licitação seriam cabíveis, e que a racionalidade das ações

poderiam propiciar práticas e inovações de aplicabilidades bem mais amplas do que se pudera imaginar, inclusive, muito além do contexto processual em específico, já que, no campo da gestão universitária, as licitações fortalecem uma etapa indispensável na consolidação das ações práticas de uma instituição de ensino superior (PERSSON, 2016).

Para Albuquerque (2012), uma boa Gestão é o meio para viabilizar objetivos. Quando uma instituição quer alcançar resultados ousados, é preciso planejar, definir os fins a serem atingidos, distribuir responsabilidades, executar o que foi planejado e, finalmente, avaliar, comparando o que foi projetado com os resultados obtidos.

Neste contexto, o processo licitatório desempenha função relevante para o desenvolvimento institucional e, também, contribui com ações atreladas a realização das atividades fins da universidade, bem como, contribui diretamente com as práticas da gestão no sentido de estar sempre buscando as práticas e as ações mais adequadas, que possam refletir na obtenção das propostas mais viáveis para que a instituição possa, assim, gerenciá-la de acordo com a racionalidade necessária em relação ao gasto público (UFSC, 2015c).

O desenvolvimento institucional, independentemente das mais variadas e complexas atividades atreladas na conjuntura do tripé (ensino, pesquisa e extensão), emanam uma gama de desdobramentos e decisões que possam sustentar cada uma das pernas que alicerçam esta estrutura, porém, todo este importante conjunto de ações, perpassa por práticas atreladas à gestão; assim, é perceptível que nos dias atuais é inevitável associar este elo para alcançar os objetivos institucionais (ALBUQUERQUE, 2012; UFSC, 2015c).

De acordo com Gomes (2013, p. 238),

[...] a gestão tornou-se um instrumento de grande importância nas organizações, no qual administradores fazem tomadas de decisões que impactam nos resultados positivamente ou negativamente. Tendo a função de interpretar os objetivos da organização e transformá-lo em ação, com a modernização e o avanço da tecnologia, os administradores assumem ainda mais

responsabilidades, para alcançar resultados mais ousados para as organizações.

A complexidade de uma universidade evidencia não ser possível utilizar práticas de gestão tradicionalista, é necessário desenvolver habilidades e buscar os dispositivos legais que permitam inovar, que possam atender anseios de uma instituição que impõe desafios, limitações, mas, também, possibilidades, afinal, na universidade também se produz conhecimento que pode ser aplicado na própria gestão (CHAUÍ, 2003; RIBEIRO, 2013).

Por outro lado, a Política Institucional de Licitação, diante da realidade de uma Autarquia Pública, é condicionada aos regramentos advindos das diretrizes que constituem a Política Pública, a partir de ações propostas para determinadas práticas no âmbito público. Isto posto, para melhor compreender a base que permeia a constituição desta Política, é pertinente conhecer as diretrizes da Política Pública de Licitação, as quais refletem diretamente nas ações da Gestão Institucional.

4 POLÍTICA PÚBLICA DE LICITAÇÃO

A Política é a ciência da governança de um Estado ou Nação e também uma arte de negociação para compatibilizar interesses. O termo tem origem no grego *politiká*, uma derivação de *polis* que designa aquilo que é público. O significado de política é muito abrangente e está, em geral, relacionado com aquilo que diz respeito ao espaço público (ARENDDT, 2004; VIEIRA, 2009).

Segundo a Constituição (BRASIL, 1988), as premissas no tocante à política pública refletem na busca em realizar ações que possam transformar a sociedade.

Definir de maneira sintética a concepção de Política Pública, certamente não é uma das tarefas mais simplistas que se pode imaginar, tendo em vista sua inserção no campo de um tema multidisciplinar. Neste contexto, a Política Pública pode ser compreendida como sendo um fluxo de decisões em favor da coletividade, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir o desequilíbrio necessário a modificar essa realidade, de modo, que o Estado em ação possa atender os anseios da sociedade (SARAVIA; FERRAREZI, 2006; HOCHMAN, 2014).

Segundo Secchi (2010, p.02), política pública:

[...] é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público [...]; uma política pública possui dois elementos fundamentais: intencionalidade pública e resposta a um problema público; em outras palavras, a razão para o estabelecimento de uma política pública é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante.

O estudo em relação à Política Pública, inicialmente estava atrelado à Ciência da Política, da Economia e da Ciência da Administração Pública, porém, com o passar dos anos, estudiosos no campo do direito passaram a aprofundar suas pesquisas sobre a temática e, assim, esta abordagem tornou-se mais direcionada as áreas da Teoria Geral do Estado, Direito

Constitucional, Direito Administrativo e Direito Financeiro (FREITAS, 2012).

As concepções dos autores em comento, neste Estudo, convergem de maneira a caracterizar a Política Pública como ações voltadas a satisfazer as necessidades da sociedade. Não parece ser possível contextualizar esta ideia como uma verdade absoluta, mas sim, uma concepção abstrata, do fenômeno.

O contexto da Política Pública aqui abordado no que tange ao RDC (BRASIL, 2011a), perpassa pelo poder de contratação do ente público, perfazendo uma conotação de prevalência econômica, afinal, devido a suas limitações, a mesma terá condições de refletir em resultados de ordem mais econômica, ou seja, pouco visível sob o prisma social, o que não pode ser uma razão para que seja vista como algo menos importante, e sim, algo a ser considerado em um cenário macro, pois evidencia um envolvendo entre o Estado, os sujeitos e as organizações privadas, idealizando assim o bem público em prol da sociedade (BARADEL, 2011).

Segundo Matias-Pereira (2010), a administração pública é constituída de modo a consolidar a execução de obras e serviços públicos, os quais possam preencher as necessidades da coletividade, realizando assim, o bem comum. Evidenciando a conexão entre a esfera governamental e a sociedade, tendo como foco, consolidar o interesse público.

A concepção de Administração Pública se evidencia essencialmente sob dois prismas, de acordo com Di Pietro (2013, p.50):

a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que triparte a atividade estatal: a função administrativa;

b) em sentido objetivo, material, ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo.

É possível compreender a Licitação exercendo o papel de Política Pública, se analisada sob o prisma de que esta trata das políticas redistributivas, políticas que “são similares às políticas regulatórias no sentido de que incluem as relações entre amplas categorias sociais de indivíduos e, por conseguinte, as decisões individuais devem estar interrelacionadas.” (LOWI, 2000, p. 103, traduzido¹⁷).

Independentemente da predominância econômica, na prática, políticas públicas costumam tomar as seguintes formas:

[...] programas públicos, projetos, leis, campanhas publicitárias, esclarecimentos públicos, inovações tecnológicas e organizacionais, subsídios governamentais, rotinas administrativas, decisões judiciais, coordenação de ações de uma rede de atores, gasto público direto, contratos formais e informais com *stakeholders*, dentre outros. (SECCHI, 2010, p.08).

A Lei geral de licitações por meio de suas diretrizes evidencia com ênfase o papel deste ato administrativo, no qual a licitação exerce efetivamente a condição de 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 na licitação uma nova forma de Política Pública visando à boa utilização dos

¹⁷ Traduzido pelo Autor.

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).

Neste cenário, é possível evidenciar que a Administração Pública assume o papel de executora da Política Pública, de modo que suas ações perpassam o condão de um ato administrativo ou procedimental para fins de contratar determinado objeto.

A Política Pública de Licitação, historicamente, começou a se constituir, no ano de 1862, com a regulamentação das contratações de serviços do antigo Ministério da Agricultura, comércio e obras públicas, por meio da promulgação do Decreto nº 2.926/1862 (BRASIL, 1862).

Em 1922, surge o código de contabilidade da União, que, de maneira superficial, apresenta elementos abordando a Política de Licitação no âmbito Governamental, registro este consolidado, em 28 de janeiro de 1922, por meio do Decreto nº 4.536/1922 (BRASIL, 1922).

Segundo Fischer (1984, p. 278) até 1930,

O administrador público era considerado um mero executor de Políticas, dentro de princípios de eficiência, considerados não apenas o fim do sistema, mas também a medida de eficácia do mesmo. A partir dos anos 30 e da Primeira Guerra Mundial, o crescimento do aparato estatal influiu na mudança do conceito de administrador, já então percebido como formulador de políticas públicas.

A Administração Pública Brasileira é historicamente marcada por uma série de reformas que se sucederam na tentativa de aperfeiçoar as estruturas administrativas das instituições, visando superar as disfunções burocráticas do funcionalismo público e gradativamente buscar aperfeiçoar dispositivos legais no âmbito da Política Pública de Licitação (PERSSON, 2016).

No ano de 1967, foi publicado o Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 1967), que dispôs sobre a organização da administração pública federal e estabeleceu diretrizes para a

reforma administrativa e deu outras providências, contemplando, pela primeira vez, regras específicas em relação às licitações.

Há época, a administração da esfera pública era regrada por processos, atos sem natureza pessoal, constituído por controles voltados às aquisições e contratações públicas sendo, o foco direcionado a reprimir abusos e a falta de efetividade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

O marco legal instituído em 1967 (BRASIL, 1967) foi um ensaio para a primeira reforma gerencial no campo da Administração Pública, de modo que tal regramento expressa o foco direcionado a quebra de paradigmas estagnados por conta da rigidez burocrática, o que é visível a partir da descentralização proporcionada pela administração indireta, em detrimento a exaustiva rigidez presente na administração direta (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A Administração Pública, no final dos anos 70, inicia um movimento, de modo a constituir uma melhoria no funcionamento da máquina pública, dotando-se de uma série de ações por parte de administradores públicos de diferentes nacionalidades, reorganizando estruturas, utilizando um menor emprego de recursos e descentralizando a tomada de decisão, uma realidade que desenhava a movimentação pela nova administração pública (DENHARDT, 2012).

Em 1986, por meio do Decreto nº. 2.300 (BRASIL, 1986), a política pública de licitação ganha destaque com o primeiro estatuto que dispôs sobre licitações e contratos da administração federal, que normatizou:

Art. 1º Este Decreto-lei institui o estatuto jurídico das licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras e alienações, no âmbito da Administração Federal centralizada e autárquica.

Art. 2º As obras, serviços, compras e alienações da Administração, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as exceções previstas neste Decreto-lei.

Art. 3º A licitação destina-se a selecionar a proposta mais vantajosa para a

Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos.

Contudo, com o advento da Constituição (BRASIL, 1988), a licitação recebeu *status* de princípio constitucional, de observância obrigatória pela Administração Pública direta e indireta de todos os entes da Federação: União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

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 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 Política Pública de Licitação, entre o período de 1922 até 1993 com o excessivo número de normativas e regras, transparece a concepção da Administração Burocrática, que segundo Bresser-Pereira (1998, p.28) é aquela que:

[...] concentra-se no processo; em definir procedimentos para a contratação de pessoal, para a compra de bens e serviços; e em satisfazer as demandas dos cidadãos.

[...]. A burocracia atenta para os processos, sem considerar a alta ineficiência envolvida, porque acredita que este seja o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção. Os controles são preventivos, vêm *a priori*. Entende, além disso, que punir os desvios é sempre difícil, para não dizer impossível; prefere, pois, prevenir.

A Política Pública de Licitações, por sua vez, agregando o regime de licitações instituído por meio da Lei n.º 8.666/93 (BRASIL, 1993) ficou caracterizada pela excessiva centralização e ênfase nos controles dos procedimentos e normas. Além de assegurar que as compras públicas atendessem aos preceitos

constitucionais, a chamada Lei Geral de Licitações foi criada para embaraçar atos de corrupção e fraudes nas licitações e contratações públicas. Esse regime foi aprovado em um contexto sócio histórico e político marcado por escândalos e suspeitas de superfaturamento de contratos do Governo Federal (PERSSON, 2016).

Ao longo dos anos, a Lei n.º 8.666/93 (BRASIL, 1993) reuniu críticas ferrenhas acerca de suas disfuncionalidades e consequências indesejáveis para as contratações públicas, sobretudo pela limitação da autonomia de gestão e discricionariedade do administrador público na tomada de decisão, das contratações antieconômicas resultantes, da onerosidade e morosidade inerentes aos processos licitatórios burocráticos (OLIVEIRA, 2013).

Diante deste cenário de críticas e limitações operacionais que se desenhou com o passar dos anos, a Política Pública de Licitação manteve-se inalterada por muitos anos e a evidência deste contexto é perceptível por meio das mutações¹⁸ sofridas pela Lei n.º 8.666/93 (BRASIL, 1993), conseqüentemente, o reflexo de tantas alterações tornou o único regimento desta Política em um dispositivo burocrata, excessivamente formalista e dificultador das práticas de gestão, devido à morosidade de suas ações (INSTITUTO NEGÓCIOS PÚBLICOS, 2015; PERSSON, 2016).

O Governo Federal, consciente desta problemática proporcionada pelo engessamento da lei geral de licitações (BRASIL, 1993), encaminhou, em 2007, à Câmara de Deputados, um Projeto de Lei, o PL 7.709/2007 (BRASIL, 2007a), porém, o mesmo segue em tramitação. Por outro lado, é notório que, por conta do custo político em alterar totalmente a Lei n.º 8.666/93 (BRASIL, 1993), o Governo Federal optou por modificar gradualmente o regime de contratações administrativas

¹⁸ A Lei n.º 8.666/93 (BRASIL, 1993) completou 22 anos em 2015, tendo sido modificada 222 vezes por 22 leis posteriores. Com uma média que ultrapassa dez alterações por ano, esse regime licitatório constitui um grande desafio aos servidores públicos federais, e ainda maior aos administradores públicos das demais esferas, os quais estão submetidos também a regimentos locais (INSTITUTO NEGÓCIOS PÚBLICOS, 2015).

de forma setorial, daí a criação da modalidade pregão, com a Lei n.º 10.520/02 (BRASIL, 2002; OLIVEIRA, 2013).

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 diapasão 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.

A promulgação da Lei do Pregão (BRASIL, 2002), após 09 (nove) anos da constituição do primeiro grande marco legal (BRASIL, 1993) no contexto da Política Pública de Licitação, passou a retratar um modo todo específico de contratar serviços de natureza comum e aquisições no setor público, convergindo para práticas licitatórias mais efetivas e dinâmicas, trazendo novas diretrizes para a Política Pública de Licitação (JUNIOR; DOTTI, 2009).

O pregão (BRASIL, 2002) tem como critério de julgamento das propostas o menor preço ou o maior desconto. É pertinente destacar que a utilização do pregão é vedada para a contratação de obras e serviços de engenharia, exceto, no caso, aqueles serviços caracterizados como comum¹⁹.

¹⁹ De acordo com Meirelles (2004, p. 266), “o que caracteriza os bens e serviços comuns é sua padronização, ou seja, a possibilidade de

A modalidade do pregão (BRASIL, 2002) foi devidamente regulamentada por Decretos específicos, inclusive, permitindo o uso da tecnologia, por meio do pregão eletrônico no ano 2005 (BRASIL, 2005).

A Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993) é aplicada subsidiariamente a modalidade do pregão (BRASIL, 2002), ou seja, não existe nenhum ato de revogação por conta desta nova formatação da Política Pública de Licitação. Esta vinculação se deve ao fato de que tal dispositivo contempla, também, normas e diretrizes no tocante à execução dos contratos pactuados pela Administração Pública, indiferentemente da modalidade licitatória, a qual deu origem a esta contratação.

A implantação do pregão mesmo representando um avanço para a Administração Pública, não se mostrou, sendo o recurso necessário capaz de sanar todos os anseios por uma modernização da esfera pública no campo da Política de Licitação. Neste sentido, corroboro com Borges (2001, p.04),

[...] põe-se em pauta, cada vez mais intensamente, o anseio generalizado para a realização de certames licitatórios que tenham efetivamente, como verdadeiro objetivo, a busca das melhores propostas, não mais se perdendo em uma multiplicidade de exigências burocratizantes, formais, descendo a detalhes desnecessários, na fase de habilitação – palco para verdadeiras guerras entre licitantes, armados de providenciais liminares judiciais, que conduzem ao efeito perverso de afugentar propostas realmente vantajosas para o interesse público, em detrimento do princípio constitucional da eficiência.

A Política Pública é, também, a arte de governar e realizar o bem público. Nesse sentido, ela é o ramo da ética que trata o organismo social como uma totalidade e não apenas das pessoas como entidades individuais. Por isso, o desenvolvimento como um alvo a ser perseguido deve ser qualificado para

substituição de uns por outros, mantendo-se o mesmo padrão de qualidade e eficiência”.

representar de fato um bem público. Desenvolve-se o que, para quem, com que benefício e a que custo, já que a morosidade oriunda da própria lei, muitas vezes, enseja em atrasos e até consideráveis prejuízos aos interesses públicos. Por outro lado, a política pública é refém de leis ineficazes, ultrapassadas e limitadas, inclusive no âmbito das licitações (HEIDEMANN; SALM. 2010).

O desenvolvimento da Política Pública de Licitação não poderia ser vista distante de uma realidade que clamava por progresso e inovações, onde segundo Matias-Pereira (2010, p.06), “[...] o modelo gerencial, em que pese suas diferentes peculiaridades, prioriza de modo consistente os esforços pra privilegiar o atendimento ao cidadão”.

Isto posto, é papel da Administração Pública atuar de modo a buscar formas de gestão para a consecução de suas necessidades, onde, de maneira gerencial a eficiência e o bom nível de qualidade na execução dos atos são voltadas a prestação dos melhores serviços aos cidadãos, tendo-se nestes preceitos, os balisares focados ao resultado pretendido (BERGUE, 2011).

Nesse contexto, e no cerne dessas iniciativas, entre elogios e críticas, o Regime Diferenciado de Contratações Públicas é instituído (BRASIL, 2011a) como alternativa para viabilizar a realização dos procedimentos licitatórios necessários às contratações inerentes aos eventos esportivos realizados no Brasil ao longo do período compreendido entre 2013 e 2016, porém, posteriormente, a sua aplicabilidade de maneira facultativa foi sendo estendida a diversos segmentos da Administração Pública, constituindo uma nova roupagem na Política de Licitação (NETO; CORREIA, 2015; PERSSON, 2016).

A instituição desse Novo Regime (BRASIL, 2011a) pode ser concebida como uma iniciativa de modernização administrativa (MATOS, 1988), haja vista a sua orientação para parâmetros de eficiência, agilidade e economicidade. Em sua essência, o RDC (BRASIL, 2011a) visa a tornar mais ágeis e céleres as licitações e a obter maior eficácia e eficiência nos contratos públicos (MEDAUAR, 2013; OLIVEIRA, 2013).

O RDC (BRASIL, 2011a) tratou de oferecer à Administração Pública, diferentes alternativas e dispositivos para garantir a melhor proposta para as suas contratações, a exemplo do sigilo do orçamento, o maior desconto, a etapa de lances (na

qual os licitantes podem melhorar suas propostas iniciais ofertando lances sucessivos de preços), e a remuneração variável (ZYMLER; DIOS, 2013).

A partir dos principais objetivos do RDC (BRASIL, 2011a), o contexto traz a ideia de um administrador público diferenciado, ao invés de mero executor de burocratismos, passa a ser visto como um agente a serviço da sociedade que visa ao atendimento do interesse público por meio da melhor contratação para a administração (PERSSON, 2016).

O dispositivo do Regime Diferenciado de Contratações (BRASIL, 2011a), apresenta contornos de um Novo Serviço Público, também conhecido como nova Administração Pública ou Administração Pública Gerencial, o qual já se fazia presente na década de 60, em meio à crise fiscal, buscando meios de tornar a administração pública mais eficiente, dotando-se de técnicas a partir da redução de custos (PEREIRA, 2005).

A Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública não representa ruptura nem superação do modelo burocrático, mas a configuração de uma burocracia flexível, uma burocracia ajustada às condições tecnológicas e mercadológicas da atualidade, mais eficaz e arrojada do que a tradicional burocracia, onde o RDC (BRASIL, 2011a) mostra-se como um dispositivo que segue o viés da flexibilidade em busca do resultado almejado, porém, não contrariando os preceitos legais que regem os atos da gestão pública (PAES DE PAULA, 2005; PRESTES MOTTA, 2001).

Com base na literatura estudada ao longo do desenvolvimento desta Dissertação, é possível visualizar que o processo histórico de Licitação vem vivenciando uma sucessão de mutações ao longo dos anos, abrangendo contextos diversificados e complexos, uma vez que seu papel foca em cumprir primordialmente o interesse público, ou seja, materializam os anseios da sociedade segundo diretrizes definidas pelo Governo.

Isto posto, a ausência de uma reforma geral no âmbito das licitações, foi contribuindo para a constituição de uma Política Pública de Licitação, sustentada em diversos marcos e normativos regulatórios, onde, temos a Lei de Licitações (BRASIL, 1993), Lei do Pregão (BRASIL, 2002) e o RDC

(BRASIL, 2011a) e, conseqüentemente suas respectivas e inúmeras alterações.

A Licitação muito mais do que um procedimento administrativo (MEIRELLES, 2002), compreende uma Política Pública, pois o processo de contratação de serviços, de obras e, ainda, a aquisição de bens, traz consigo diretrizes que versam em satisfazer as demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1998), ou seja, por meio do procedimento da Licitação, são definidas regras claras e isonômicas para fins de enfrentamento dos problemas públicos (SECCHI, 2010).

Como pano de fundo a contextualização de uma Política, se materializa, com base em uma ação procedimental praticada pelo governo, a qual se potencializa para fins da resolutividade de um problema coletivo (SECCHI, 2010), tendo como foco atender os anseios da sociedade, desta maneira, a Política Pública é constituída, pois a razão maior se faz presente, satisfazer o interesse público.

5 CAMINHO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresento o caminho metodológico percorrido para a coleta, análise, interpretação e consolidação da pesquisa. A realização da atividade denominada pesquisa tem como meta, obter a solução de problemáticas de natureza teórica ou prática (CERVO; BERVIAN, 2002). Seu desenvolvimento motiva-se por determinado problema, para o qual não disponho de elementos capazes de solucioná-lo ou saná-lo, motivando, assim, a pesquisa de concepções, utilizando-se de métodos e técnicas de investigação científica que se apliquem (GIL, 2010).

5.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

A pesquisa se caracteriza por uma investigação bibliográfica e documental, com o objetivo de solucionar a problemática que me motivou na constituição deste estudo, isto é, compreender, na visão dos gestores administrativos da UFSC, como se constitui o processo de desenvolvimento do RDC na Política Institucional de Licitação.

A investigação é de natureza qualitativa, não afastando, porém, a utilização em dado momento, de elementos de natureza quantitativa, ou seja, tratando informações de uma maneira mais mensurável, para eventuais comparações, por exemplo.

No contexto de uma abordagem qualitativa é possível se obter um conjunto de variáveis tais como: descrever a complexidade de determinada hipótese ou problema, analisar a interação entre variáveis, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formulação de opiniões de determinado grupo e, permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades do comportamento ou atitudes dos sujeitos envolvidos (SOARES, 2003).

Diante disto, é compreensível entender que o caráter qualitativo se justifica frente o objetivo traçado para esta pesquisa, cujo delineamento voltou-se ao olhar dos gestores administrativos da UFSC atuantes de maneira direta ou indireta no processo licitatório com foco na contratação de obras e serviços de engenharia, de modo a compreender como se constitui o processo de desenvolvimento do RDC (BRASIL,

2011a) diante da Política Institucional de Licitação, considerando que tal dispositivo legal é utilizado na prática processual para a execução destas contratações.

Destaca-se na pesquisa qualitativa a relação entre o universo objetivo e a subjetividade do sujeito, um cenário que não pode ser traduzido em números. Neste tipo de pesquisa a análise das informações não é realizada por meio de instrumentos puramente estatísticos, considerando que a mensuração e a enumeração não assistem a natureza da pesquisa qualitativa, mas podem contribuir para sua contextualização (GODOY, 1995; RICHARDSON, 1989).

Considerando os fins propostos inicialmente para esta Pesquisa, seu delineamento segue o critério de natureza descritiva, de modo a resguardar e preservar as informações obtidas, consolidando a interlocução dos elementos apurados, sua interação, reflexo e conexão, evidenciando características do fenômeno investigado, a partir das técnicas adotadas nos procedimentos da coleta das informações (VERGARA, 2007).

Em relação ao tipo e sua classificação, consiste em um estudo de caso que embora seus resultados não possam ser considerados como uma verdade única e absoluta, uma vez que o conhecimento aprofundado é proveniente do fenômeno estudado em determinada realidade. A meta é compreender, a partir do olhar dos gestores administrativos, o processo de desenvolvimento da modalidade RDC (BRASIL, 2011a), partindo do pressuposto que tem-se neste, sua faculdade de aplicação no âmbito de uma Instituição Universitária (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Yin (2001, p. 32) o estudo de caso 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 procedimentos básicos técnicos iniciais, no que tange à investigação documental e bibliográfica, foram sustentados em materiais específicos abordando o fenômeno de investigação, disponíveis na internet, literatura associada ao foco da pesquisa, artigos, dissertações de mestrado, teses de doutorado e legislações normativas.

Para a coleta das informações junto aos sujeitos da pesquisa, optei pela entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada não se caracteriza por questionamentos

limitados, do tipo fechado. Com base em Triviños (1987), este tipo de coleta de informações primárias compreende uma ação na qual o entrevistador parte de elementos bases, apoiados no contexto envolto à pesquisa e que oferecem amplo campo de interrogativas, que podem ir surgindo no desenvolvimento da entrevista, subsidiando elementos que possam ser desvelados de modo a elucidar o fenômeno investigado.

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Com base em Triviños (1987), a população é um referencial independentemente de seu tamanho, em que a amostra consiste em uma de suas parcelas, e, para tanto, caberá ao pesquisador definir seus parâmetros de seleção com base nos objetivos investigados. Esta concepção permite ao pesquisador obter o ponto de vista, entendimentos dos sujeitos entrevistados, não resultando na generalização²⁰ dos resultados do estudo.

A população foi composta por gestores administrativos da UFSC que, no momento do período compreendido entre setembro de 2013 a setembro de 2016, direta ou indiretamente, desenvolveram atividades envolvidas com o processo licitatório para fins de contratação de obras ou serviços de engenharia. Os sujeitos potenciais definidos se sustentam pelo envolvimento destes gestores para com o fenômeno investigado, o RDC (BRASIL, 2011a), contextualizando especialmente o processo de implantação desta modalidade licitatória no âmbito da UFSC, cuja representação é identificada e quantificada no Quadro 03 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa.

²⁰ É salutar evidenciar que esta investigação não tem como cerne alcançar uma verdade absoluta, uma generalização sobre o fenômeno investigado. O foco desta pesquisa é alcançar generalidades, obter resultados que possam reproduzir novas bases de entendimentos, tendências ou perspectivas, segundo os sujeitos entrevistados e que versam a respeito do fenômeno de investigação, de modo, a instigar sua aceitabilidade ou não por parte daqueles que integram o grupo de especialistas sobre o RDC (BRASIL, 2011a), e quiçá, possa constituir a partir deste saber um novo ponto de partida para outras investigações sobre o fenômeno estudado (BURIGO, 2003).

O período de atuação dos sujeitos da população, foi definido, considerando o processo de implantação do RDC (BRASIL, 2011a) na UFSC em setembro de 2013 e o último mês que antecedeu o início das entrevistas com os Gestores, setembro de 2016.

Quadro 03 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa

SUJEITOS²¹ (GESTÕES 2012/2016 e 2016/2020)	QUANTIDADE
Reitores	02
Pró-Reitores de Administração	02
Diretor de Gestão Orçamentária	01
Diretores do Departamento de Projetos, Arquitetura e Engenharia	02
Diretor do Departamento de Fiscalização de Obras	01
Diretor do Departamento de Manutenção Predial e Infraestrutura	01
Coordenador da Coordenadoria de Processos Licitatórios e Pregoeiros ²²	01
TOTAL	10

Fonte: Elaborado pelo Autor.

²¹ Os gestores administrativos ocupantes das funções de Diretor de Gestão Orçamentária, do Departamento de Fiscalização de Obras, do Departamento de Manutenção Predial e Infraestrutura, se mantêm nas gestões (2012/2016 e 2016/2020).

²² Esta função existiu até o dia 19 de janeiro de 2014 (UFSC, 2014a), quando da criação do Departamento de Licitações. Cabe destacar, que na condição de Diretor do Departamento de Licitações desde 20 de janeiro de 2014 (UFSC, 2014b), não fez parte dos sujeitos desta pesquisa. Todavia, optei em entrevistar o gestor administrativo que exerceu a função de Coordenador de Processos Licitatórios e Pregoeiros (gestão 2012/2016), por este, continuar atuando nas atividades inerentes as licitações da UFSC, apresentando potencialidade para o levantamento das informações desta pesquisa, já que acompanhou períodos importantes no tocante a Política Institucional de Licitação, sendo, aquele sem a utilização do RDC (BRASIL, 2011a) e o período contando com a adoção deste dispositivo.

O período de realização da pesquisa contou com a participação de gestores administrativos atuantes ao longo de duas gestões Institucionais, a primeira compreendendo o período de 11 de maio de 2012 a 10 maio de 2016 e a segunda gestão, em exercício desde 11 de maio de 2016 e que terá seu mandato até 10 de maio de 2020.

A delimitação dos sujeitos da pesquisa se justifica pelo envolvimento destes gestores no processo que abarca o processo licitatório para fins da contratação de obras ou serviços de engenharia, constituindo-se desde as tratativas internas entre o Gabinete da Reitoria e as demais unidades administrativas executivas do fenômeno de investigação, perpassando pela esfera responsável pela elaboração do projeto a ser executado pela empresa que possa vir a se sagrar vencedora da licitação, contemplando ainda as unidades no âmbito da Pró Reitoria de Administração e findando o ciclo processual com a unidade responsável pela fiscalização da execução atenuante ao objeto licitado.

Considerando o processo histórico de constituição da Política Institucional de Licitação, optei por integrar, nestes potenciais sujeitos, o ex-gestor (gestão 2012/2016) da unidade responsável pelos processos licitatórios na UFSC, que vivenciou a mudança Institucional no que tange à implantação do RDC (BRASIL, 2011a), como dispositivo legal para fins de contratação de obras e serviços de engenharia, uma vez que este sujeito detém a vivência dos dois momentos distintos, sob ambos os regramentos legais.

Outro critério sugerido para a identificação dos sujeitos de pesquisa foi à atuação em quaisquer das fases de implantação do RDC (BRASIL, 2011a) na UFSC, compreendendo o período 2012/2016 e a partir de maio de 2016 (gestão 2016/2020) para o corte temporal da pesquisa, indiferentemente do tempo em que permaneceu na função de gestor.

A partir da delimitação intencionalmente aplicada a fim de atender o objetivo inicialmente proposto, por meio da investigação documental, busquei compreender as atribuições efetivas dos gestores integrantes da pesquisa.

De modo a melhor compreender o envolvimento destes potenciais sujeitos da pesquisa, passo a descrever suas respectivas atribuições no contexto das relações de suas funções

com as atividades administrativas que melhor elucidam seu envolvimento direto ou indireto com o fenômeno de investigação, onde se tem:

- a) Reitor: é de competência deste gestor representar e administrar a Universidade, cujas atribuições compreendem entre outras superintender, coordenar e fiscalizar todas as suas atividades; promover o planejamento das atividades da Universidade, bem como a elaboração de sua proposta orçamentária, para exame e aprovação pelos órgãos competentes; administrar as finanças da Universidade, em conformidade com o orçamento; e, em situações excepcionais, se motivos de interesse da Universidade o justificarem, intervir em departamentos e outras unidades administrativas, nomeando dirigente *pro tempore* (UFSC, 2012).
- b) Pró-Reitor de Administração: compete coordenar a execução das ações inerentes à política de administração da Universidade, definida pelo Conselho Universitário, zelando pelo cumprimento das normas vigentes; acompanhar a execução da política de gestão da Universidade no que se referem à segurança física e patrimonial, sistemas de administração de material, patrimônio e serviços auxiliares, serviços de conservação e manutenção física e patrimonial; sem prejuízo das competências de outros órgãos, formular as bases da política de gestão da Universidade, no que se refere a: segurança física e patrimonial, sistemas de administração de material, patrimônio e serviços auxiliares, serviços de conservação e manutenção física e patrimonial, propor à autoridade competente a formalização de convênios e contratos a serem celebrados com outros órgãos e entes, quando relacionados à sua área de competência, procedendo à sua execução e ao seu acompanhamento; emitir portarias e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área; e, executar outras atividades inerentes à sua área ou

que venham a ser delegadas pelo Reitor (UFSC, 2012).

- c) Diretor de Gestão Orçamentária: compete, entre as demandas gerais sob sua responsabilidade, assessorar o Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento em todas as matérias referente à gestão orçamentária (UFSC, 2015a).
- d) Diretor do Departamento de Projetos, Arquitetura e Engenharia: responsável por acompanhar as ações no tocante a gerenciar a elaboração dos projetos de arquitetura e engenharia no âmbito da Instituição (UFSC, 2015a).
- e) Diretor do Departamento de Fiscalização de Obras: é de competência supervisionar, direcionar e coordenar os serviços de fiscalização de obras contratadas e em execução no âmbito da UFSC (UFSC, 2015a).
- f) Diretor do Departamento de Manutenção Predial e Infraestrutura: são atribuídas as competências inerentes a executar e/ou administrar pequenos serviços de engenharia, bem como, encarregar-se de reformas das instalações pertencentes à UFSC ou por ela administradas (UFSC, 2015a).
- g) Coordenador da Coordenadoria de Processos Licitatórios e Pregoeiros, quando existente (UFSC, 2014a): dentre as atribuições desta função estava presidir a Comissão Permanente de Licitações, conduzir os certames presenciais realizados pela UFSC, bem como as atividades referentes à realização dos certames licitatórios no âmbito da Instituição, de modo a viabilizar os procedimentos de aquisição de bens, a contratação de serviços comuns, a contratação de obras, serviços de engenharia e a alienação de bens (UFSC, [201-] a).

Os sujeitos da pesquisa foram delimitados ao *Campus* de Florianópolis, tendo em vista que as práticas de gestão em relação à contratação de obras e serviços de engenharia são consolidadas de maneira centralizada no Departamento de Projetos, Arquitetura e Engenharia (DPAE), localizado na Capital,

justificando assim, a ausência de gestores dos demais Centros de Ensino, fora do *Campus* Prof.^o David Ferreira Lima.

Cabe destacar que dos 10 (dez) gestores administrativos que atendiam aos critérios definidos para a coleta das informações, participaram efetivamente das entrevistas 08 (oito) destes gestores. Este fato se justifica pela indisponibilidade de dois potenciais sujeitos, em razão de que um destes encontra-se ausente do País com previsão para retorno somente no ano de 2017, de acordo com sua manifestação por meio de contato eletrônico, e o segundo, não faz mais parte do quadro de servidores em exercício na UFSC, e os meios de contato constituídos com este gestor, não produziram o retorno almejado para fins do agendamento da entrevista preterida.

Diante do transcrito e após um período de aproximadamente 30 (trinta) dias dedicados a coleta das informações, a qual foi realizada de acordo com o agendamento prévio e disponibilidade dos respectivos Gestores, realizada no período de 21 de outubro a 17 de novembro de 2016, findei esta etapa contando com 08 (oito) Gestores Administrativos participantes das entrevistas. Vide o Quadro 04 – Sujeitos Participantes da Pesquisa.

Quadro 04 – Sujeitos Participantes da Pesquisa

SUJEITOS (GESTÕES 2012/2016 e 2016/2020)	QUANTIDADE
Reitor	01
Pró-Reitor de Administração	01
Diretor de Gestão Orçamentária	01
Diretores do Departamento de Projetos, Arquitetura e Engenharia	02
Diretor do Departamento de Fiscalização de Obras	01
Diretor do Departamento de Manutenção Predial e Infraestrutura	01
Coordenador da Coordenadoria de Processos Licitatórios e Pregoeiros	01
TOTAL DE SUJEITOS ENTREVISTADOS	08

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Com base em Triviños (2001), a pesquisa qualitativa tem como objetivo alcançar entre os participantes, concepções individualizadas e generalidades, contrariamente a intenção de se obter uma verdade ou ideia absolutista, para tanto, não se faz necessária uma sustentação estatística para fins de definição da amostra (sujeitos participantes da pesquisa), deste modo, os gestores administrativos entrevistados num total de 08 (oito) sujeitos, mostra-se viável para os fins preteridos.

Segundo Triviños (2001, p.83),

O tamanho da amostra é fixado, de certo modo, arbitrariamente. Em geral, depende do pesquisador determinar o número de sujeitos que participará na amostra, ainda que se recomende que a qualidade de sujeitos não seja inferior a cinco por grupos diferentes de pessoas que participam na pesquisa (pais, professores, alunos).

O tempo de duração das entrevistas realizadas mostrou-se bastante diferenciado, de modo que optei em respeitar o desejo do entrevistado externar todo o seu conhecimento no tocante à temática abordada, onde, foi possível coletar informações preciosas para a constituição desta Dissertação.

As entrevistas realizadas foram consolidadas por meio da gravação das respectivas falas, prática devidamente autorizada por todos os gestores administrativos participantes da Pesquisa. Previamente contextualizei a abordagem de minha pesquisa e, na sequência entreguei a cada um dos entrevistados duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, Vide Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, onde uma destas vias me retornou devidamente assinada.

O instrumento de coleta de informações, Vide Apêndice B – Instrumento de Coleta de Informações foi previamente comentado por mim, de modo a esclarecer que tal ferramenta contextualizava um referencial para a condução da entrevista e, que este, serviria em síntese para evitar possíveis distorções para além do foco em abordagem.

Na condução das entrevistas, vivenciei uma experiência bastante importante nesta trajetória, em que pude observar como a temática do Regime Diferenciado de Contratações ainda

desperta curiosidades diversas e, em alguns casos instigou os entrevistados a tecerem comparativos entre as fases distintas da Política Institucional de Licitação, antes e após a implantação do RDC (BRASIL, 2011a).

5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A coleta e análise das informações do presente Estudo foram realizadas utilizando respectivamente, a entrevista semiestruturada e a análise de conteúdo. A realização da entrevista semiestruturada foi pensada intencionalmente com vistas a se constituir um roteiro de referência com foco no objetivo do Estudo, de modo, que a partir do desenvolvimento da entrevista, novos questionamentos pudessem surgir, enriquecendo o conteúdo a ser coletado (TRIVIÑOS, 1987).

O roteiro da entrevista foi elaborado observando os objetivos propostos e as categorias previamente definidas com foco em seus respectivos conteúdos base. As categorias constituídas exercem funções importantes na fase de coleta e análise das informações da pesquisa, primeiramente voltadas na busca de uma concepção a respeito da abordagem e, posteriormente, para fins de contribuir com a análise das informações coletadas (GOMES, 2001).

A definição das categorias foi fundamental para a estruturação das perguntas básicas que foram utilizadas nas entrevistas semiestruturadas, pois estas categorias possibilitaram conduzir a entrevista no sentido de obter as falas dos sujeitos, que permitiram suprir os anseios em relação aos objetivos traçados, ou seja, a ausência destas categorias poderia comprometer integralmente a etapa de coleta de informações.

O roteiro das entrevistas, Vide Apêndice B – Instrumento de Coleta de Informações, foi constituído com referência nos objetivos traçados, do mesmo modo que as categorias e os respectivos conteúdos base, conforme disposto no Quadro 05 – Categorias e Conteúdos Base.

Quadro 05 – Categorias e Conteúdos Base

CATEGORIAS	CONTEÚDOS BASE
RDC	a) Concepção. b) Finalidade.
Política Institucional de Licitação	a) Concepção. b) Historicidade. c) Relação com a Política Pública de Licitação.
Política Pública de Licitação	a) Concepção. b) Interação com a Política Institucional de Licitação.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise das informações coletadas foi delineada com base na análise de conteúdo, que compreende uma prática mais objetiva no exame das respostas obtidas nas entrevistas (TRIVIÑOS, 1987).

O valor científico da análise de conteúdo é referendado com o apoio da fundamentação teórica utilizada na constituição da pesquisa. O foco deste método almeja obter entendimentos, diretrizes e ideologias que podem se fazer presentes a partir daquilo que é desvelado nas falas dos sujeitos entrevistados (TRIVIÑOS, 1987).

No contexto da análise de conteúdo as categorias permitem examinar a transformação do conhecimento social, de modo a consolidar os aspectos teóricos e o fenômeno investigado (CHEPTULIN, 1982).

Todavia, na definição das categorias e, considerando a importância deste referencial para os procedimentos atenuantes a coleta de informações, denota-se que a distinção de uma categoria e a outra, se faz pelo seu respectivo conteúdo base (BÚRIGO, 2003).

O processo que utilizei para proceder com a análise das informações coletadas foi constituído das seguintes fases:

- a) Revisão do áudio produzido ao término de cada entrevista finalizada;

- b) Transcrição dos conteúdos obtidos nas entrevistas;
- c) Audição de todas as entrevistas realizadas, de modo a averiguar eventuais distorções na transcrição das falas;
- d) Realização da leitura integral das transcrições realizadas e revisadas após a audição; e,
- e) Associação das falas dos gestores administrativos entrevistados com a base teórica utilizada neste estudo, correlacionando cada qual com as categorias de análise.

É importante destacar que as falas dos entrevistados foram devidamente preservadas, sendo realizadas apenas algumas correções na intenção de eliminar os possíveis vícios de linguagem.

O resultado da pesquisa é finalizado com a associação frente aos objetivos traçados inicialmente e, ainda, o estabelecimento de um elo entre as informações coletadas em campo por meio da pesquisa e a base teórica que sustentou esta relação, o que é evidenciado na análise das informações coletadas e devidamente apresentado no capítulo que sucede – Análise das Informações Coletadas.

6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Neste capítulo, busquei organizar, descrever, analisar e compreender as informações coletadas mediante as entrevistas realizadas com os gestores administrativos da UFSC. As manifestações dos sujeitos foram integralmente consideradas nesta Pesquisa, de modo a enriquecer a melhor compreensão no que tange ao fenômeno desta investigação, ou seja, o RDC (BRASIL, 2011a).

Para iniciar os procedimentos de análise das informações coletadas, apresento a caracterização dos entrevistados com base nos elementos apurados ao longo da realização das entrevistas e, na sequência, considerando as categorias delineadas, analiso as falas dos gestores administrativos sustentado teoricamente com base nas referências utilizadas neste Estudo.

A partir dos resultados alcançados, pretendo identificar generalidades que possam motivar entusiastas pela temática, pesquisadores e gestores no âmbito da Administração Pública que tenham interesse em apurar novas concepções e, assim, espero contribuir com aquilo que compreendo, neste momento, em relação ao processo de desenvolvimento do RDC diante da Política Institucional de Licitação, sob o olhar dos gestores administrativos da UFSC.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados participantes da pesquisa compreendem os gestores administrativos em exercício na Instituição no período de setembro de 2013 a setembro de 2016. Sendo estes atuantes em atividades associadas de maneira direta ou indireta com o processo de contratação de obras e serviços de engenharia, conforme critérios previamente definidos para os sujeitos da pesquisa, - Vide Capítulo 04 – Caminho Metodológico.

A participação dos gestores em quaisquer das fases do processo de contratação de obras e serviços de engenharia, indiferentemente do tempo em que atuaram em suas respectivas funções, enriqueceu o procedimento de análise, uma vez que cada qual pode relatar cenários diferenciados ao longo do

processo de desenvolvimento do RDC diante da Política Institucional de Licitação, sendo que a variedade de informações representa um aspecto relevante no contexto da pesquisa, pois cada gestor expõe seu olhar consoante ao momento e à etapa vivenciada ao longo da aplicabilidade do RDC (BRASIL, 2011a) nas contratações da UFSC. Vide Quadro 06 – Caracterização dos Entrevistados.

Quadro 06 – Caracterização dos Entrevistados

Sujeitos	Período de Atuação como Gestor Administrativo na UFSC	Cargo²³
GA1	Maio de 2010 a Setembro de 2013	Contador (a)
GA2	Maio de 2016 – Em Exercício ²⁴	Assistente em Administração
GA3	Maio de 2012 – Em Exercício	Engenheiro (a)
GA4	Maio de 2012 – Em Exercício	Engenheiro (a)
GA5	Maio de 2016 – Em Exercício	Arquiteto (a)
GA6	Maio de 2012 a Maio de 2016	Engenheiro (a)
GA7	Maio de 2016 – Em Exercício	Professor (a)
GA8	Maio de 1996 – Em Exercício	Contador (a)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os sujeitos participantes da pesquisa foram designados para o exercício de funções vinculadas diretamente com as atividades inerentes à gestão institucional (UFSC, 2012, 2014a, 2015a, [201-] a).

No desenvolvimento das entrevistas, foi manifestado um elevado grau de envolvimento dos gestores com a esfera da

²³ Corresponde ao cargo efetivo do Gestor Administrativo, na classificação como servidor público.

²⁴ A definição em exercício evidencia que no período da realização das entrevistas (21 de outubro a 17 de novembro de 2016), o sujeito entrevistado encontrava-se exercendo suas funções na condição de Gestor Administrativo, e, ainda, optei em detalhar os períodos em que o entrevistado já se encontrava na função de Gestor, anteriormente ao período definido como recorte temporal, no tocante ao critério para a seleção dos sujeitos.

gestão como um todo, perpassando os muros de suas respectivas unidades e vislumbrando que a Instituição funciona como uma engrenagem, onde todos os seus mecanismos precisam estar sincronizados para o desenvolvimento do fim institucional.

Neste contexto, posso assegurar que fiquei surpreso com o retorno positivo de cada um dos gestores participantes desta Pesquisa, mostrando-se envolvidos com muitos atos da gestão e seus reflexos no âmbito de suas áreas de atuação, e, assim, destaco o desejo destes sujeitos em trabalhar de forma coletiva, somando esforços para o aprimoramento das rotinas e atividades desenvolvidas na UFSC, objetivando tornar os fluxos processuais mais eficientes e menos burocráticos, com vistas aos resultados almejados e necessários para o atendimento de nossa comunidade acadêmica.

Ressalto que todos os gestores entrevistados enaltecem a importância da área de licitações no contexto da gestão institucional, que, mesmo diante das limitações provenientes dos entraves legais, os quais são oriundos da Política Pública de Licitação, de maneira muito similar, evidenciaram que observam o quão é perceptível o esforço dedicado em cumprir a legislação plenamente, porém, buscando meios e formas alternativas, que possam tornar os processos licitatórios mais céleres e eficientes, enfatizando que este contexto é uma característica da Política Institucional de Licitação da UFSC.

Nesta seara, os gestores entrevistados resgatam como referência a coragem e audácia dos servidores da área de licitações, quando optaram em implantar o Regime Diferenciado de Contratações (BRASIL, 2011a), na UFSC, no ano de 2013, mencionando tal fato como um marco, pois seria muito mais simples, seguir as práticas tradicionais, do que arriscar algo novo e, foi desta inovação que iniciou-se o processo de desenvolvimento do RDC na Política Institucional de Licitação, voltando-se diretamente para fins de contratação de obras e serviços de engenharia, o que segundo, ouvi dos gestores, era um grande entrave no desenvolvimento institucional.

Assim, sintetizo que as entrevistas se mostraram ricas e produtivas, indiferentemente do tempo de atuação dos gestores, pois, todos se mostraram conhecedores do RDC (BRASIL, 2011a) de alguma maneira, seja superficialmente ou de maneira

mais aprofundada no sentido legislativo da norma, olhares fundamentais e constituídos a partir de atuações em gestões distintas, evidenciando que o Regime Diferenciado de Contratações Públicas, consolidou uma mudança na cultura inerente à forma de contratar obras na UFSC, constituindo, inclusive, um novo cenário de interação entre diversas unidades da Instituição.

6.2 RDC

A primeira categoria de análise abordada, a qual trata do RDC (BRASIL, 2011a), fora norteada com base em duas perguntas, Vide Apêndice B – Instrumento de Coleta de Informações. As perguntas proferidas no desenvolvimento das entrevistas se sustentaram nos conteúdos base, Vide Quadro 05 – Categorias e Conteúdos Base, tendo como objetivo investigar sobre o RDC, sua concepção e finalidade.

No que diz respeito ao RDC (BRASIL, 2011a), foi possível perceber, inicialmente, considerações dos Gestores em relação ao processo de implantação deste dispositivo, como uma mudança em relação às práticas existentes e, posteriormente, em linhas gerais, se tem uma contextualização uniforme dos entrevistados, no que tange à concepção, evidenciando que este dispositivo legal proporcionou significativas mudanças no contexto dos processos licitatórios e na área de licitações da UFSC.

A implantação do RDC (BRASIL, 2011a), segundo os entrevistados, representou uma efetiva mudança cultural no contexto das contratações de obras e serviços de engenharia, um processo potencializado a partir da responsabilidade assumida pelo DPL, que tomou a frente no sentido de aprofundar os estudos necessários no tocante às novas diretrizes legais, bem como, adotar rotinas e mecanismos diferenciados, de modo a propiciar a efetiva adoção deste dispositivo nos processos licitatórios compreendidos no âmbito da Política Institucional de Licitação da UFSC.

Neste sentido, merecem inicialmente destaque as falas atenuantes à implantação do RDC na UFSC:

[...] se percebeu uma resistência a esta nova modalidade, e destaco que neste momento o

papel do DPL a frente da implantação, tomando para si a liderança do processo foi um diferencial. Para ele, o RDC permitiu definir melhor os passos do processo da licitação na UFSC, definindo a responsabilidade de cada unidade na constituição da licitação, o que facilitou enfrentar esta resistência inicial (GA3).

[...] antes os processos de tomada de preço, concorrência tinham um tempo de conclusão, ou ainda às vezes, nem se concluíam, sempre era mais do que 70 (setenta), 80 (oitenta), 100 (cem) dias, hoje o RDC traz uma rapidez e celeridade aos processos melhorando muito a contratação de obras de engenharia que não terminavam nunca e que hoje várias obras foram terminadas graças ao RDC, uma vez que é rápido e não traz prejuízos nenhum, e muitas obras deixariam de ser contratadas se não tivesse sido instituído o RDC na UFSC (GA1).

O processo de mudança citado pelos Gestores se mostrou inicialmente, cercada de incertezas, muito pela falta de referências no âmbito das Universidades que utilizassem este dispositivo, porém, gradativamente, esta questão se mostrou superada e a concepção a respeito do RDC passou a ser evidenciada de uma maneira diferenciada, e, neste sentido, destaco as seguintes falas:

Primeiramente por ser um processo novo, mas também o momento em que o RDC foi implantado na UFSC, poucas instituições federais, falo Universidades e Institutos estavam com este processo de implantação do RDC, há época pelo que me recordo apenas o IFSC, havia realizado um processo com sucesso, ou seja, era nosso único contato para nos auxiliar e nos referenciar quanto a dúvidas e, incertezas que pudessem surgir (GA8).

Com sustentação nas falas dos gestores entrevistados, é perceptível à constituição distinta de dois cenários no que tange aos ritos processuais que consolidam a contratação de obras e serviços de engenharia no âmbito da UFSC, a primeira, perpassando pela fase que antecedeu a implantação do RDC (BRASIL, 2011a), em que a morosidade para a conclusão de uma disputa licitatória mostrava-se como um gargalo interminável e representando uma grande preocupação para as ações da gestão. Afinal, não existiam papéis e responsabilidades claramente definidas para as respectivas fases destes processos, um complicador na busca de uma solução para o problema latente apontado.

Ficou tudo mais padronizado, embora não se tenha muita diferença em relação à antes, não tendo muito impacto na fase da fiscalização das obras, proporcionou uma maior integração entre as áreas administrativas da UFSC, pois tudo ficou mais claro, hoje é possível entender o começo e o fim dos processos, o que antes não era possível. Agora se alguém nos perguntar como funciona o RDC, conseguimos explicar, pois antes existiam lacunas que ninguém sabia explicar quem fazia o que. O RDC trouxe ainda, a implantação do processo digital para a contratação de obras, o que antes quando era físico, era uma vida para levantar todos os documentos (GA3).

Em contrariedade ao primeiro cenário, tem-se o período pós-implantação do RDC (BRASIL, 2011a), marcado por processos padronizados, definições de atribuições e responsabilidades, ritos e etapas previamente programadas com prazos estimados, auxiliando as ações da gestão e, conseqüentemente agregou um trabalho conjunto entre multi áreas, uma vez que tudo ficou mais claro e cada personagem passou a ter conhecimento do seu real papel em casa fase do processo, tornando-o assim, mais célere e eficaz.

Resgatando Matias-Pereira (2010, p. 02), evidencio que as barreiras e dificuldades precisam ser superadas pelo agente

público, de modo que o objetivo maior de uma Instituição Pública possa ser alcançado, ou seja, o exercício do dever do Estado em prol da sociedade, na perspectiva de conferir a esta aquilo que lhe é de direito. Para o autor:

[...] todo e qualquer esforço de reforma deve ter como objetivos melhorar a qualidade da prestação do serviço público na perspectiva de quem o usa e possibilitar o aprendizado social de cidadania. Por sua vez, o objetivo principal da Administração Pública é a promoção da pessoa humana e do seu desenvolvimento integral de liberdade. Para isso, deve atuar de maneira efetiva para viabilizar e garantir os direitos do cidadão, os quais estão consagrados na Constituição Federal.

Os sujeitos entrevistados concebem o RDC (BRASIL, 2011a), como um dispositivo legal, que proporcionou um novo marco no tocante à cultura dos processos licitatórios que passou a constituir a Política Institucional de Licitações para fins exclusivos de contratações envolvendo obras e serviços de engenharia, propiciando uma maior celeridade, agregando eficiência aos atos da gestão e, conseqüentemente, integrando o trabalho coletivo de diversas unidades em prol de uma mesma demanda, consubstanciando, assim, atender o bem social da UFSC.

Quando questionados sobre a finalidade do RDC, os entrevistados não hesitaram em contextualizar sua visão em relação a este normativo, de modo, a enaltecer a sua relevância, no que tange à conjuntura da Política Institucional de Licitação:

Como um instrumento de agilização do processo administrativo, assim como o pregão eletrônico já havia sido implantado com este objetivo de encurtar as etapas, melhorar a qualidade do fornecedor e propiciar algum ganho econômico para a Administração, ou seja, melhorar o processo, tornar mais ágil, portanto mais eficiente. O RDC veio com este objetivo ampliado e,

consegue superar, agregando elementos presentes na modalidade do pregão e assim, consegue fazer com que o ganho para a Administração, seja tanto em recursos financeiros, como também, em tempo, ele veio com este objetivo e cumpre perfeitamente (GA7).

A principal finalidade do RDC é a agilidade no processo e junto com isto, traz uma economia, pois um processo nesta formatação, certamente traz uma economicidade em relação ao valor estimado, além de economizar esforço da equipe, com o ganho da celeridade (GA8).

A partir das falas dos sujeitos entrevistados, é enfatizado que a implantação do RDC (BRASIL, 2011a) representou a consolidação dos processos licitatórios de uma maneira mais rápida, efetivando as contratações pretendidas pela UFSC em um menor espaço de tempo, aspecto finalístico que, segundo os gestores, merece ser enaltecido, pois representa certo impacto no contexto das ações da Gestão Institucional.

Toda a celeridade que pode ser obtida com a adoção do RDC (BRASIL, 2011a), certamente, será sempre melhor mensurada, quando vivenciada a sua aplicabilidade em um cenário favorável, como, por exemplo, na fase de expansão das Universidades Federais, vivenciada em meados do ano de 2013 (UFSC, 2013), quando, a época, a utilização do RDC foi colocada à prova e sua finalidade se consolidou, mostrando-se como uma eficaz ferramenta para a seleção de fornecedores para fins de execução de obras e serviços de engenharia.

Neste contexto, o RDC (BRASIL, 2011a) foi concebido de modo a consolidar, na prática, sua própria nomenclatura, executando a contratação de obras e serviços de engenharia de maneira diferenciada, prestigiando os preceitos da legalidade, porém, com o enfoque na celeridade e eficácia das contratações, tanto que modifica substancialmente o rito tido na Lei nº. 8.666/93 (BRASIL, 1993), a fim de evitar entraves burocráticos, nela constantes (BAGGIO, 2014).

Em relação à categoria RDC, sustentado pelos relatos dos Gestores Administrativos da UFSC, é possível afirmar que o processo de desenvolvimento deste dispositivo nas práticas

licitatórias da Instituição perpassou inicialmente por uma fase de incerteza, muito proporcionada pela falta de conhecimento a respeito desta nova forma de contratação de obras e serviços de engenharia e, ainda, pelas poucas referências em relação à adoção do mesmo regramento no que tange à outras Universidades.

Consubstanciado pelas falas dos Gestores, é possível conceber que o RDC foi um marco na Instituição, no que diz respeito à mudança cultural em relação à forma de se contratarem as obras e serviços de engenharia, superando incertezas e desconfianças e consolidando novas práticas no que cerne aos atos procedimentais e, também, no que diz respeito às responsabilidades das unidades administrativas envolvidas com este processo de contratação.

Quanto à finalidade deste dispositivo, não restam dúvidas segundo a fala dos gestores, que o desenvolvimento do RDC no âmbito da UFSC, proporcionou uma efetiva celeridade processual, produziu economicidade frente às contratações realizadas e consolidou a eficácia esperada no tocante às Licitações.

Segundo a visão dos Gestores, o RDC apresenta-se consolidado na Política Institucional, tendo representado uma mudança cultural no âmbito das Licitações na UFSC, e se desenvolve sob o prisma da eficácia, da celeridade e, propicia a contento economicidade no que diz respeito à contratação de obras e serviços de engenharia.

6.3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE LICITAÇÃO

Na segunda categoria, defini como temática de abordagem a Política Institucional de Licitação, tendo traçado como objetivo investigar a visão dos gestores inerente à sua concepção, sobre o processo histórico e a relação com a Política Pública de Licitação. (Vide Quadro 05 – Categorias e Conteúdos Base).

Mediante a concepção dos Gestores Administrativos da UFSC no que concerne à Política Institucional de Licitação, de uma maneira geral e direta, foi unânime o entendimento de que a UFSC é submetida a seguir os preceitos da Política Pública de Licitação, a qual versa sobre os dispositivos legais que norteiam

as contratações públicas e se fazem consolidados por meio dos Princípios Constitucionais (BRASIL, 1988).

A concepção dos Gestores, de uma maneira congruente, versa sob o prisma de considerar a realidade Institucional, o processo da gestão, ressaltando a efetividade das práticas adotadas, sem que a legalidade seja afastada deste cenário.

[...] nós temos feito da melhor forma possível, tentando fazer adaptações com base nas leis. A Universidade tem feito isto apesar de muito engessamento, a UFSC vem conseguindo melhorar e bastante com estas adaptações da legislação, fazendo com que a legislação, apesar de engessada, seja respeitada e ainda, assim, seja possível contratar melhor, comprar melhor, inclusive isto se refletindo no final, na entrega de um produto de boa qualidade dentro da legislação (GA1).

Acho que a Lei ela é fria, o importante é a execução e na execução, se deve levar em conta a competência técnica e, a capacidade que o gestor possui de harmonizar seu setor, sua unidade, pois, daí para frente, a interpretação da Lei e os ritos se perdem e não trazem maiores complicadores para a execução desta Política Institucional (GA7).

Os sujeitos evidenciam um olhar direcionado, no sentido de que a Política Institucional de Licitação detém, como uma característica, a peculiaridade como os processos são realizados, os fluxos e padrões que são adotados para a consecução de suas demandas, de modo que os preceitos legais sejam preservados. Porém, que mecanismos e formas sejam desenvolvidos com foco voltado para o objetivo final, ou seja, o resultado que se almeja alcançar, atuando de uma maneira mais gerencial, valorizando a prática da gestão com vistas ao desenvolvimento de ações almejadas e praticando o desapego ao excesso de formalismo.

Esta visão dos Gestores Administrativos faz alusão de que a coisa pública deve ser feita de maneira diferenciada, atuando em busca de desenvolver iniciativas de modernização

administrativa, voltada para parâmetros de eficiência, agilidade e o correto emprego do recurso público, elementos de relevância no processo constitutivo da gestão, almejando assim, tornar mais ágeis e céleres as licitações e, quiçá, possam constituir um novo cenário no que tange às contratações públicas (MATOS, 1988; MEDAUAR, 2013; OLIVEIRA, 2013).

Quando adentrando a abordagem em relação à historicidade da Política Institucional de Licitação, ficou evidenciado que os Gestores Administrativos entrevistados associam, de maneira direta, este processo à Lei nº. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), o que é compreensível pelo fato de que a contratação de obras e serviços de engenharia historicamente foi norteadá unicamente por este dispositivo legal, prática esta que já não mais se mostrava eficiente para os anseios da Instituição. Segundo Schmidt (2002, p.80):

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.

Os entrevistados, no que tange ao processo histórico da Política Institucional de Licitação não possuem um olhar diferenciado quando a abordagem compreende a contratação de obras e serviços de engenharias, que não seja, unicamente, a Lei Geral de Licitações (BRASIL, 1993), que, até o surgimento do RDC (BRASIL, 2011a), era o único dispositivo legal para fins de se consolidar este tipo de contratação, oriundas de inúmeras alterações.

O Instituto Negócios Público (2015, s/p) sustenta esta preocupação exposta na constituição do processo histórico da Política Institucional de Licitação, ou seja:

A Lei n.º 8.666/93 (BRASIL, 1993) completou 22 anos em 2015, tendo sido modificada 222 vezes por 22 leis posteriores. Com uma média que ultrapassa dez alterações por ano, esse regime licitatório constitui um grande desafio aos servidores públicos federais, e ainda maiores aos administradores públicos das demais esferas, os quais estão submetidos a regramentos locais.

É perceptível com base na fala dos Gestores que a historicidade da Política Institucional de Licitação sofre uma significativa mudança a partir da adoção do RDC (BRASIL, 2011a), no ano de 2013 (UFSC, 2013), todavia, apesar dos pontos positivos que o RDC (BRASIL, 2011a) agregou ao contexto histórico da Política Institucional de Licitação, há ainda entraves administrativos e gerenciais que o fazem pendente de ser célere e eficiente, em sua plenitude.

Seguramente foi um avanço em contrapartida à Lei nº. 8.666/93 (BRASIL, 1993), porém, há aspectos a serem revistos no âmbito da gestão, especialmente, no que tange ao conhecimento específico e necessário para a constituição dos elementos processuais que serão utilizados como subsídios para a disputa licitatória, do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (BRASIL, 2011a). Para tanto faz-se, necessário integrar, neste cenário, os gestores participantes da fase interna do processo, ou seja, desde o requisitante da demanda pela contratação, passando pelo corpo técnico que elabora o projeto executivo, envolvendo a unidade responsável pela orçamentação processual e, por fim, agregando, nesta ação integrada, os gestores responsáveis pela fase de fiscalização do objeto, para que assim, possa haver uma harmonia plena entre todas as fases do processo, potencializando os mecanismos do RDC (BRASIL, 2011a).

Por meio de contratações eficientes e efetivamente planejadas, e, a partir de resultados consolidados, será possível constituir uma espécie de banco de projetos, os quais facilmente poderiam ser replicados em outras demandas que pudessem vir a surgir, evitando, assim, entraves a cada nova necessidade institucional por obras ou serviços de engenharia, otimizando

este tempo processual e potencializando a celeridade propiciada pelo RDC (BRASIL, 2011a).

Estes aspectos são ressaltados pelos Gestores, como se observa nas seguintes falas:

No contexto da Política Institucional de Licitação, é possível conceber que este dispositivo se consolidou como prática de gestão na UFSC, e que sua faculdade em muitos casos não resultou em adoção por outras universidades, devido a uma falsa ideia que se criou, que com esta Lei as coisas seriam feitas de qualquer jeito e resultaria em uma porta para a corrupção, muito por conta das notícias sobre o superfaturamento nas obras da Copa.

E complementa: esta ideia não pode ser vista como regra, já que onde tudo é feito dentro da legalidade não existem estas aberturas, e os resultados obtidos na UFSC comprovam (GA5).

No contexto da Política Institucional de Licitação, o RDC propiciou uma maior flexibilização na contratação, porém, ainda não se tem um banco de projetos para poder licitar, sempre que se tenham os recursos financeiros necessários, a gente licita aquilo que vai ficando pronto, ou seja, não estamos usando na plenitude a celeridade que o RDC oferece (GA3).

Neste contexto, é possível perceber que, segundo as palavras do Gestor Administrativo (GA3), a Política Institucional de Licitação passou a contar com recursos mais modernos e que podem auxiliar a gestão universitária, porém, de maneira contrária, ele cita: “verifico que os objetivos da Instituição ainda não podem ser transformados em ações para que os resultados esperados possam ser alcançados”.

Com base nas palavras do mesmo Gestor (GA3), é possível pontuar que esta contrariedade se materializa, quando a realidade Institucional efetivamente deixa de utilizar meios mais modernos para suas práticas de gestão. Segundo ele:

[...] a gente deveria ter a possibilidade de escolher o que licitar, e hoje se acaba o projeto para licitar. É o mesmo que termos na prática uma Ferrari andando a 20 km/h, já que o processo da contratação é ágil, apresenta evolução, mas as etapas que antecedem a licitação, ainda estão um passo atrás.

Evoluímos bastante na contratação, mas ainda não se tem como utilizar todos os benefícios desta modernização, por conta das demandas ainda reprimidas, naquilo que antecede as licitações.

Compreendo que, segundo as palavras do Gestor (GA3), fica evidenciado que os recursos presentes no RDC (BRASIL, 2011a) se encontram disponíveis para a devida aplicabilidade no âmbito da UFSC, porém, ao mesmo tempo, esta Instituição, por sua vez, ainda carece de uma Política Interna no contexto da definição dos projetos executivos de suas edificações, criando padrões, parâmetros básicos, referenciais que possam, facilmente, serem replicados em novas demandas de estruturas que venham a surgir, ou seja, a partir da necessidade de uma determinada construção, seria possível recorrer a um banco de projetos, previamente definido por esta Política, selecionando o projeto que pudesse atender tal demanda e prontamente licitá-lo por meio das funcionalidades do RDC (BRASIL, 2011a).

Diferentemente do cenário atual, onde somente se elabora o projeto a partir da demanda e posterior se parte para a fase licitatória, uma trajetória processual extensa, que na verdade não expressa a morosidade de uma licitação, mas sim, do rito da fase interna de um processo para fins de contratação de uma obra.

Os Gestores enaltecem as virtudes do RDC (BRASIL, 2011a) no âmbito da Política Institucional de Licitação, evidenciando que o desenvolvimento deste dispositivo é uma realidade na Instituição, porém, fica cristalino, que outras fases anteriores, ainda, impedem que toda a potencialidade do RDC seja efetivamente explorada, por carências de práticas internas, que extrapolam os eixos da fase licitatória.

Diante deste desafio de operacionalidade, a efetividade da ação do RDC (BRASIL, 2011a), no que tange às ações de gestão, torna-se um instrumento de grande importância nas

Instituições, e seus gestores devem atuar tomando decisões que efetivamente impactam nos resultados positivamente. Tendo o gestor a função de interpretar os objetivos da Instituição e transformá-lo em ação, buscando utilizar-se de ferramentas e dispositivos modernos, o que aumenta sua responsabilidade, para que possa alcançar os resultados para a Instituição (GOMES, 2013).

Sustentado pela visão dos Gestores entrevistados, é possível perceber que a Política Institucional de Licitação, no que tange à contratação de obras e serviços de engenharia, evoluiu com a adoção do RDC (BRASIL, 2011a), considerando as inovações apresentadas por este dispositivo legal, pois segundo Gasparini (2012, p. 761),

O RDC foi concebido com os objetivos legalmente declarados de ampliar a eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes; promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público; e incentivar a inovação tecnológica.

No contexto da relação da Política Institucional de Licitação com a Política Pública de Licitação, os entrevistados, em contextualizações similares, desvelam que é algo inevitável, pois não se pode fazer compras ou contratações em Instituições Públicas, sem que as normas e as diretrizes da política governamental sejam respeitadas.

Sem dúvida, no olhar dos Gestores, a licitação cumpre papel indispensável no contexto da gestão de uma Instituição, detém um caráter estratégico, por meio do qual, suas necessidades, estabelece regras e exigências qual possam atender o interesse público (PERSSON, 2016).

Distanciado do apego à Lei nº. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), como a única diretriz da Política Institucional de Licitação, o RDC (BRASIL, 2011a) ganha destaque no desempenho de outra função perante à gestão, ultrapassando os muros do formalismo legal e, passando a convergir para um sentido agregador no âmbito da realidade Institucional. Segundo o Gestor (GA7),

[...] pensando na visão sistêmica, o RDC formalmente se encontra encaixado, eu vejo que não só formalmente, mas, na prática, ele desempenha uma função de integração entre os diversos setores, ele é um elemento que integra, ou seja, se fossemos transportar este elemento para a academia, ele seria aquilo que chamamos de interdisciplinar, pois se trabalha com diversas unidades. Ele possui uma função sistêmica, e que funciona perfeitamente como elemento, mas esta condição vai além, funciona melhor ainda, pois exerce a função agregadora. Sua função é essencial no contexto de integrar todos os elos da gestão e, funcionando corretamente ele traz satisfação as pessoas da base. O dispositivo exerce um papel fundamental no que contextualiza a capacidade de se contratar, não se associa a esfera da execução, pois são coisas distintas, onde o importante é demonstrar a capacidade que possuímos de realizar, de fazer o processo, e isso, o RDC no âmbito da gestão faz muito bem.

Isto posto, os Gestores Administrativos entrevistados concebem que a Política Institucional de Licitação constitui-se com base nas diretrizes da Política Pública de Licitação, já que as ações realizadas no âmbito institucional seguem os Princípios Constitucionais (BRASIL, 1988).

É possível conceber que este elo com a Política Pública, segundo os Gestores, não afastou, da realidade Institucional, a adoção de práticas que potencializaram a Política Institucional de Licitação, apresentando uma nova sistemática para fins de concretizar os processos de contratação de obras e serviços de engenharia.

6.4 POLÍTICA PÚBLICA DE LICITAÇÃO

A terceira categoria de análise apresenta a Política Pública de Licitação, que busca investigar sua concepção e a interação desta com a Política Institucional de Licitação, sob o olhar dos

Gestores Administrativos (Vide Quadro 05 – Categorias e Conteúdos Base).

Os Gestores Administrativos desvelam, em suas falas, que a legislação das licitações é muito engessada, rígida e dificulta as ações práticas da Instituição, já que sendo um regramento legal deve integralmente ser respeitado, com base nos Preceitos Constitucionais (BRASIL, 1988).

A questão é que, seguindo a legislação, temos que contratar pelo menor preço, e não tem jeito, mas isso nem sempre reflete em uma contratação de qualidade. Talvez tenha sido definido assim por parecer ser mais fácil, mas é complicado na prática.

Seria interessante uma revisão nas Leis, para buscar outra forma que não seja apenas o menor preço, pois mesmo se especificando com muitos detalhes, acabamos não conseguindo contratar com a qualidade esperada (GA4).

É perceptível o olhar dos gestores voltando-se no sentido de que a Política Pública de Licitação se constitui unicamente pela Lei nº. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), o que muito se deve, acredito, pelo apego cultural, adotado por muitas instituições durante muitos anos e até mesmo nos dias atuais, ou seja, em pleno ano de 2017, em que já dispomos da possibilidade de utilizar o RDC (BRASIL, 2011a), porém, a falta de desconhecimento muitas vezes converge, pela manutenção das práticas habituais e muitas vezes não mais eficazes para os interesses públicos e sociais de uma Instituição.

Diante da citação de legislações diversas, como, por exemplo, aquelas que disciplinam a modalidade do pregão, diante do fenômeno de investigação, opto em focar a análise mais direcionada à diretriz que aborda a legislação que permeia a contratação de obras e serviços de engenharia, o que não pode ser compreendido pela Lei do pregão (BRASIL, 2002).

A fala dos Gestores converge à vinculação da Política Pública com a Lei Geral de Licitações (BRASIL, 1993), que exerce, efetivamente, um papel fundamental na definição das regras para a realização das licitações, de modo a consolidar

Políticas Públicas aprovadas pelo Governo, nas mais diversas áreas, citando, por exemplo, os incentivos à participação das micro e pequenas empresas e à adoção dos critérios de sustentabilidade (BRASIL, 1988).

Segundo a concepção dos Gestores, os normativos legais, que constituem a Política Pública de Licitação, carecem de revisão e neste contexto, destaco as seguintes falas:

De modo geral, penso que as Leis foram elaboradas considerando um cenário ideal, o que não se reflete na prática e muitas vezes acabam dificultando a fiscalização das obras ou a definição das regras para se realizar a contratação de uma obra, pois elas necessitam de revisão, pois cada obra é uma obra, são realidades distintas e que com a Lei engessada muitas vezes ficamos sem saída e com uma prática complicada de se resolver, acredito que uma revisão iria auxiliar muito nesse sentido (GA3).

Se tu fores analisar a Lei de Licitações atual ela virou um instrumento do fornecedor, do empresário, tanto do ponto de vista material, como do ponto de vista processual, pois as empresas param as licitações, criam uma situação de fato e no judiciário eles conseguem a pretensão deles (GA7).

É perceptível que entre uma fala e outra dos Gestores, a Política Pública de Licitação mostra-se fragilizada por conta da falta de revisão, já que acabam sendo rígidas em relação aos fatos ocorridos na prática, ou seja, durante a execução dos objetos, ou ainda, no momento de se definir os critérios para licitar uma obra.

[...] daqui a pouco se estará com um olhar na legislação e um e meio nas jurisprudências, e diante disto eu saúdo a conversão de todos os estatutos em um código único de licitações (GA7).

O olhar do gestor transparece uma preocupação solidificada, por conta das inúmeras mutações nas normativas que constituem a Política Pública de Licitação, fato que, por si, cria fortes obstáculos ao agente público, quando de sua atuação, pois em muitos casos ele necessita agir com muita celeridade, mas, acaba esbarrando em entraves interpretativos que podem refletir em demandas judiciais e, conseqüentemente, gerando paralisações processuais.

Para Mendes (2012, p. 34),

Erramos antes quando submetemos todas as contratações ao regime da Lei n.º 8.666/93. Erraremos agora se submetemos todas as contratações ao regime da Lei n.º 10.520/02. É certo que não havia mais sentido continuar a licitar bens e serviços comuns por meio de um sistema cuja estrutura foi idealizada para contratar obras e serviços de engenharia e serviços intelectuais.

A submissão a uma única norma legal nos dias atuais parece ser um dificultador, ou seja, a intenção é evidenciar que existem aspectos positivos nos dispositivos legais, porém, seja adotando um ou outro, não se tem a possibilidade de escolha, mas, sim, a imposição pelo regramento que se aplica ao objeto que se pretende adquirir ou contratar.

É concebido pelos gestores que, em um cenário macro, a Política Pública de Licitação, historicamente, apresentou avanços que, embora ainda escassos e morosos, são perceptíveis e influenciam diretamente na Política Institucional de Licitação, pois, inexistente qualquer meio, de que esta interação seja afastada de nossa realidade, pois encontra guarida na Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Neste contexto, é possível abordar a Licitação como uma Política Pública, que nos remete ao objetivo que se almeja alcançar com as diretrizes definidas para a execução deste procedimento administrativo, o qual somente se materializa em consonância com os interesses da coletividade.

Na realidade de uma Universidade, pode ser considerada, como um exemplo a construção de um prédio para instalação de salas de aula, com vistas à ampliação do número de vagas para

o ingresso de novos alunos em uma Instituição de ensino superior, cujo foco mostra-se totalmente direcionado ao atendimento dos direitos de cada cidadão.

Para corroborar com este entendimento que fortalece a Licitação como uma Política Pública, resgato a concepção de Secchi (2010, p.02),

[...] é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público [...]; uma política pública possui dois elementos fundamentais: intencionalidade pública e resposta a um problema público; em outras palavras, a razão para o estabelecimento de uma política pública é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante.

Consoante ao olhar dos Gestores, torna-se inevitável que as ações do Governo Federal deixem de interagir com a Política Institucional de Licitação, uma vez que cada realidade Institucional torna-se um executor da Política Pública, de modo a atender aos preceitos Constitucionais (BRASIL, 1988) que versam sobre os atos da Administração Pública, e prescreve, ainda, os direitos dos cidadãos que devem ser atendidos em plenitude pelo Estado, onde, neste contexto, insere-se a Universidade.

De modo geral, na concepção dos Gestores em relação à Política Pública de Licitação, entre críticas e expectativas otimistas no que tange à conversão de todos estes regramentos legais em um código de licitação, ganha destaque a interação com a Política Institucional de Licitação, onde o RDC (BRASIL, 2011a) é uma ação de gestão, a qual versa, no sentido de que esta, consolide localmente, a Política Pública, por meio de seus procedimentos administrativos, considerando que estes focam em atender aos anseios de uma sociedade.

Isto posto, uma contradição se evidenciou na análise do presente Estudo. Ao mesmo tempo em que o RDC apresenta-se como uma ação de gestão da Política Institucional de Licitação, esta ação de gestão é fragilizada diante da não compreensão da Política Institucional.

A formação dos gestores no tocante ao desenvolvimento desta fase que antecede a efetiva aplicabilidade do RDC para fins da disputa licitatória é o motor desta contradição, uma vez que há necessidade de se compreender melhor as potencialidades deste Regime Diferenciado (BRASIL, 2011a). Esta formação materializa-se no contexto da Política Institucional, já na fase interna do processo, a qual compreende, no caso de obras e serviços de engenharia, elementos de natureza mais técnica, como projetos, planilhas orçamentárias, cronogramas executivos.

A ação multi setorial, fortalecendo o trabalho coletivo entre as unidades administrativas da gestão, quiçá seja um primeiro passo no caminho para a superação da contradição, ora pontuada, uma vez, que, segundo um dos Gestores (GA7) entrevistados, o RDC (BRASIL, 2011a) não pode ser visto unicamente como um dispositivo formal, pois, nesta condição, tal qual, encontra-se perfeitamente cumprindo seu papel, mas este perpassa tal funcionalidade e, neste bojo, compreende o exercício de integrar os diversos setores, em um trabalho coletivo de fortalecimento da Política Institucional de Licitação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente resgato o objetivo geral que motivou a realização desta pesquisa.

Esse consiste em compreender, na visão dos gestores administrativos da UFSC, como se constitui o processo de desenvolvimento do RDC na Política Institucional de Licitação. Neste contexto, é possível pontuar que o RDC superou as dúvidas e incertezas inicialmente presentes, quando da implantação deste dispositivo e, representou uma mudança cultural no âmbito das Licitações na UFSC e se desenvolve sob o prisma da eficácia, da celeridade processual e, ainda, propicia a devida economicidade esperada no que diz respeito à contratação de obras e serviços de engenharia.

Ao partir do RDC (BRASIL, 2011a) como fenômeno de investigação, foi possível constatar que, na visão dos gestores, este dispositivo, representou um marco que potencializou a área de Licitações na UFSC, padronizou os processos para fins de contratação de obras e serviços de engenharia e, ainda, em um cenário sistêmico, ele desempenha uma função de integração entre os diversos setores que constituem a gestão universitária.

A implantação do RDC (BRASIL, 2011a) surgiu na UFSC como uma possibilidade de consolidar uma demanda reprimida no contexto da contratação de obras e serviços de engenharia, cujo momento há época, se mostrava bastante oportuno e conveniente, levando em consideração que a Instituição vivenciara a fase final de expansão do programa REUNI (BRASIL, 2007b).

Seguindo as diretrizes da Política Institucional de Licitação, até então praticada para esta finalidade, tal consolidação mostrava-se comprometida, frente ao desafio de cumprir os prazos para a realização dos certames licitatórios e a morosidade para a conclusão destes, dada a inércia da Lei nº. 8.666/1993 (BRASIL, 1993).

O Regime Diferenciado de Contratações Públicas (BRASIL, 2011a), já consolidado na UFSC, constitui a Política Institucional de Licitação, segundo a visão de seus Gestores Administrativos, como um dispositivo que confere uma maior celeridade as licitações realizadas para a contratação de obras e serviços de engenharia. Sua eficácia, em relação ao método

utilizado anteriormente, que era restrito ao emprego da Lei nº. 8.666/1993 (BRASIL, 1993), potencializa a ação dos gestores por meio de práticas flexibilizadas e voltadas ao contexto gerencial, focando no resultado e possibilitando uma maior desburocratização dos ritos processuais.

Com a implantação do RDC (BRASIL, 2011a), e com base nos resultados obtidos com a prática deste dispositivo legal, foi possível conceber que a licitação desenvolve um importante papel no contexto da gestão universitária, evidenciando que a responsabilidade pela execução destes processos, perpassa pela seara do pensar e fazer diferente, do atuar buscando meios que possam efetivar as demandas da Instituição, com uma maior eficiência, de modo que os bons resultados possam produzir a satisfação do todo, enquanto Instituição e, assim, atingindo o atendimento dos anseios da sociedade.

Em meio a este processo de implantação e consolidação do RDC (BRASIL, 2011a), a UFSC confere uma maior autonomia à sua área de licitação e, assim, potencializa sua Política Institucional de Licitação, por meio da criação do Departamento de Licitações, agregando, a este, a responsabilidade de interagir com outras unidades, de modo a buscar a melhor prática para os anseios da Universidade, otimizando tempo de realização destes processos administrativos.

No que tange à Política Institucional de Licitações, considerando especificamente a contratação de obras e serviços de engenharia, sua sustentação procedimental e jurídica encontra-se alicerçada nas diretrizes da Lei nº. 8.666/1993 (BRASIL, 1993) e na Lei nº. 12.462/2011 (BRASIL, 2011a) e, ainda seus decretos regulamentadores e suas posteriores alterações.

A concepção dos Gestores entrevistados se reveste no sentido de que a Política Pública de Licitação não se apresenta distante da realidade institucional. Porém, a busca em fazer diferente sem afrontar as normas legais potencializa a Política Institucional de Licitação, inclusive, a implantação do RDC surgiu a partir de iniciativas desta natureza, considerando que tal dispositivo se apresenta como facultativo à utilização pelas Universidades. Com isto, uma nova sistemática para fins de concretizar os processos de contratação de obras e serviços de engenharia consolidou-se no âmbito das ações da Gestão Institucional.

Os Gestores compreendem o relevante papel que cumpre o RDC (BRASIL, 2011a) na Política Institucional de Licitação e ressaltam que sua aplicabilidade nas contratações das obras e serviços de engenharia na UFSC foi uma escolha acertada, e isto representa um marco na Instituição, tendo em vista a mudança cultural proporcionada na área de licitações, auxiliando na efetividade de diversas áreas que constituem a Gestão Institucional. Mesmo frente aos entraves presentes na Política Pública de Licitação, as ações adotadas institucionalmente potencializaram o desenvolvimento de novas práticas e padrões, evidenciando, assim, uma maior celeridade processual.

Segundo foi possível observar ao longo deste Estudo, a Política Pública de Licitação apresenta um elo diretamente ligado à Política Institucional de Licitação. Porém, a busca pelo fazer diferente no âmbito da Instituição e as prerrogativas inovadoras oriundas da adoção do RDC (BRASIL, 2011a) fez com que esta interação, não se apresentasse como um dificultador das ações da gestão, de modo, que as diretrizes das Políticas Públicas de Licitação fossem estudadas e avaliadas no sentido de melhor empregá-las à realidade da Instituição e, sempre voltadas ao atendimento dos anseios da sociedade.

A eficácia e as potencialidades produzidas pelo RDC (BRASIL, 2011a), mostram-se inquestionáveis segundo a visão dos Gestores, que concebem este instrumento já consolidado na Política Institucional de Licitação. Porém, no desenvolvimento deste Estudo, uma contradição se revelou, ao mesmo que o RDC apresenta-se como uma ação efetiva de gestão da Política Institucional de Licitação, esta ação é fragilizada diante da não compreensão da Política Institucional.

Todavia, como o objetivo deste Estudo é propor ações de modo a contribuir com a Política Institucional de Licitação, neste contexto, um trabalho de formação dos gestores, bem como de interação Institucional avaliando as possíveis fragilidades da fase interna do processo, parece ser um ponto de partida na busca de superar a contradição, ora, evidenciada.

Com base no levantamento destas fragilidades, quiçá, buscar um programa de formação específica para os Gestores atuantes nesta fase interna do processo possa oportunizar a troca de novas experiências e, conseqüentemente, assim como no processo de implantação do RDC em 2013, algumas práticas

possam ser padronizadas, otimizando prazos, simplificando fluxos processuais e identificando responsabilidades ao longo da execução das etapas que compreende esta fase interna do processo. No caso de contratação de obras e serviços de engenharia, temos a elaboração de projetos, orçamento de custos, definição de cronograma, metodologia de execução e outros parâmetros que irão consubstanciar os elementos para a disputa licitatória por meio do RDC e, conseqüentemente, irão refletir no objeto que iremos contratar.

Esta ação pode ser avaliada inicialmente como um balão de ensaio, contando com a interação das áreas envolvidas e, quem sabe, avaliando projetos já realizados e contratados com sucesso, de modo, que seja possível partir de algo concreto para estas iniciativas de padronização, ou, até mesmo, para uma nova cultura nesta esfera do processo. Quiçá, desta proposição, poderão surgir aprimoramentos à contratação, porém, não seria um novo projeto a cada nova contratação, o que segundo mencionado pelos Gestores, mostra-se como um entrave na celeridade das contratações das obras no âmbito da UFSC, pois a questão licitatória mostra-se superada com a adoção do RDC.

Atualmente, a inexistência deste banco de projetos representa um maior esforço das equipes envolvidas com o desenvolvimento de projetos básicos e executivos na Instituição, enquanto este empenho poderia ser potencializado no aprimoramento de eventuais *cases* já consolidados em obras anteriores, com a inserção de elementos que pudessem refletir na adoção de práticas sustentáveis. Por exemplo, complementando, em determinados projetos, meios de otimização de custos, como energia elétrica, avaliando a possibilidade de captar a energia solar, da mesma maneira, avaliando *quicá* agregar um sistema de reaproveitamento da água das chuvas e, dentro das possibilidades técnica, quem sabe até, aproveitando um elemento bastante presente em nossa cidade, no, caso o vento, que também poderia ser transformado em energia.

Não distante deste contexto, é prudente compreender que padronizar projetos representa reflexos futuros, de dimensões, muitas vezes não planejadas, que perpassam não apenas a falta de um banco de projetos, que possam efetivar a celeridade de uma contratação, mas que deixam distante deste cenário uma realidade posterior à efetiva execução da obra, no caso, a

manutenção predial, muitas vezes, ou quase sempre, esquecida e que impactam em muitas esferas da Gestão.

Neste campo das proposições, que associo ao tema deste Estudo, vínculo, ainda, como proposta o desenvolvimento de um plano diretor para a Instituição, no qual, possam ser padronizadas as edificações a serem construídas, justamente, pensando o futuro, planejando Políticas de manutenção predial, indispensáveis para manter a conservação destas infraestruturas e ainda, buscando otimizar o dispêndio dos recursos financeiros.

Estas proposições fortalecem a Política Institucional de Licitação em contextos diversos, primeiramente na celeridade processual, se houver um avanço no tocante à proposta de padronizar e avaliar as ações atenuantes à fase interna das contratações de obras e serviços de engenharia, bem como, o estudo ou a consolidação de um plano diretor para a Instituição poderia padronizar e mapear nossas edificações, refletindo em licitações direcionadas para fins de manutenções prediais de determinadas infraestruturas. Quiçá, um dia, possa a Instituição possuir um projeto referencial ou base para suas obras, o qual seria apenas revisto de acordo com eventuais peculiaridades ou, até mesmo, mudanças de normas legais, de segurança, de vigilância sanitária ou outras e, conseqüentemente, esta padronização traria reflexos no chamado efeito cascata, nas demandas de manutenção predial, reposição de rede elétrica, telefônica, hidráulica e outras, ou seja, qualificando, ainda, a aplicabilidade do gasto dos recursos públicos, tendo em vista que teríamos a contratação em grande escala.

A contradição ora evidenciada, talvez, possa ser vista como um olhar voltado ao desenvolvimento da Instituição, onde, tomando por base a experiência vivenciada com a consolidação exitosa da implantação do RDC (BRASIL, 2011a) na Política Institucional de Licitação, vislumbrou-se que o fazer diferente é possível e, assim como na mudança cultural dos processos licitatórios, talvez alguns paradigmas necessitem ser superados, porém, a experiência citada mostra que isto coletivamente é viável, quiçá, então, tenhamos este olhar, como um ponto de partida, para novos rumos e em outras áreas neste contexto que envolve as obras e os serviços de engenharia.

Por fim, no que tange às proposições, vislumbro a valorização da potencialidade existente no campo da inovação

que se faz presente na UFSC, propondo uma maior interação entre as unidades acadêmicas que envolvem áreas afins com este contexto do Estudo e as áreas administrativas, de modo, que *cases* de sucesso possam ser aplicados na própria Instituição, já que, muitas vezes, acabamos reproduzindo trabalhos para terceiros e, deixando de valorizar estes talentos frente às demandas Institucionais, o que poderia potencializar tanto o campo da gestão, como o acadêmico.

Acredito que atuando de maneira mais integrada com nossas unidades acadêmicas, seria possível avançar na constituição de uma Política Institucional de Desenvolvimento Urbano e Predial, pensando inclusive em projetos pilotos que possam colaborar com outras Políticas, como, por exemplo, a de Sustentabilidade. O potencial para viabilizar esta interação, acredito que se faz presente na UFSC, e esta conexão da academia com os atos da gestão, poderia representar significantes economias, as quais poderiam ser redirecionadas a outras áreas da Instituição e, ainda, traria uma valorização da produção científica, que se faria presente e em aplicação na Universidade formadora e, estaria à disposição da sociedade como um todo, a partir, dos resultados produzidos pelos nossos próprios acadêmicos.

Não menos importante, talvez como um pano de fundo, a existência de uma Política Institucional consolidada e bem definida pode facilitar a captação de recursos financeiros para novos investimentos na Instituição, pois, se a instituição dispuser de um banco de projetos arquitetônicos e executivos, por exemplo, ela pode tentar buscar subsídios financeiros por intermédio de emendas parlamentares, ou, via Ministério para algum objeto mais específico, deste modo, a interação academia e gestão, possa representar um combustível adicional neste processo, de um novo pensar.

Considerando todo o contexto e na condição de mestrando junto a um Programa em Gestão Universitária, evidencio que os resultados obtidos nesta investigação, me permitem afirmar, neste momento, que os Gestores Administrativos exercem um papel primordial na potencialização da Política Institucional de Licitação, uma vez que executam, na prática, as ações que constituem esta Política, a qual não pode ser compreendida apenas no contexto micro, mas, sim, em uma realidade macro, já que a licitação é a própria Política Pública para consecução dos

fins inerentes as necessidades da população, mesmo que, historicamente, não se compreenda desta maneira, uma vez, que não se faça presente o apelo social, tradicionalmente existente nas Políticas de massa.

Para estudos futuros, sugiro a realização de pesquisas contemplando a temática de outros dispositivos presentes no normativo do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (BRASIL, 2011a), de modo especial, o contrato de eficiência e a pré-qualificação, visando aprofundar novos conhecimentos que possam potencializar a Política Institucional de Licitação e, conseqüentemente, as ações da gestão, uma vez que estes dispositivos compreendem duas fases distintas de um processo de contratação pública e podem representar novas culturas.

Ainda como proposta para estudos futuros, sugiro investigar a possibilidade de adaptação dos pressupostos da contratação por eficiência, presente no dispositivo do RDC (BRASIL, 2011a), para o segmento das contratações terceirizadas, de modo, a potencializarmos nossos contratos e, ainda, atuar na busca de otimizar os custos de natureza corrente.

O estudo realizado foi concebido desde seu início com o foco em buscar subsídios *quicá*, pudessem contribuir com proposições no âmbito da gestão universitária, não tendo como intenção elaborar ao seu final um roteiro ou um modelo considerado como ideal para a implantação do RDC (BRASIL, 2011a), em outras Instituições Públicas.

É importante salientar que o estudo quando da constituição do seu projeto, apresentava como propósito compreender a efetiva visão dos Gestores, partindo de uma mudança Institucional aplicada e em desenvolvimento, de modo, a apurar novas abordagens voltadas a aprimorar estas ações e, assim, buscar contribuir de alguma maneira com o pensar a Instituição, partindo da realidade vivenciada na Política Institucional de Licitação.

Certamente este Estudo não finda as pesquisas no contexto do RDC (BRASIL, 2011a) e, conseqüentemente no tocante à Política de Licitação, mas tem, como objetivo, despertar o desejo de outros pesquisadores interessados pela temática, tendo em vista que acredito na potencialização da Gestão Universitária a partir do aprimoramento e fortalecimento destes elementos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Ludmila Apoliano Gomes; ALBUQUERQUE, Gerson Luiz Apoliano; RIBEIRO, Roseane Morais. Um modelo de gestão universitária para instituições estaduais cearenses de ensino superior. **Revista ADMPG Gestão Estratégica**. Ponta Grossa, v.5, n.1, p.17-22, 2012.

ARAGÃO, Ferdinando Araújo de Mesquita. **O Regime Diferenciado de Contratações na Infraero**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Programa de Pós Graduação – Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas, São Paulo, 2015.

ARENDDT, Hannah. **O que é política?** Rio de Janeiro: Bertrand, 2004.

BAGGIO, Fernando Henrique. **A aplicabilidade do Regime Diferenciado de Contratações pela Universidade Federal de Santa Catarina**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014. Disponível em: http://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/122341/TC_CCC_RDC_UFSC.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 dez. 2015.

BARADEL, Evandro Meira. **Licitação como instrumento de política pública de desenvolvimento regional**. 2011. 91 p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

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

BORGES, Alice Gonzalez . Inovações nas licitações e seus aspectos constitucionais. **Revista Diálogo Jurídico**, Salvador, CAJ – Centro de Atualização Jurídica, v. I, nº 3, junho, 2001, p. 04.

BOSELLI, Felipe Cesar Lapa. **O regime diferenciado de contratações e uma análise da sua constitucionalidade sob seu aspecto principiológico**. 2013. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2013.

BRASIL. **Decreto n.º 2.926**, de 14 de maio de 1862. Aprova o Regulamento para as arrematações dos serviços a cargo do Ministerio da Agricultura, Commercio e Obras Publicas. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-2926-14-maio-1862-555553-publicacaooriginal-74857-pe.html>. Acesso em: 25 jan.2016.

_____. **Decreto nº 4.536**, de 28 de janeiro de 1922. Organiza o código de contabilidade da união. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Historicos/DPL/DPL4536.htm. Acesso em: 25 jan.2016.

BRASIL. **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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm. Acesso em: 25 jan.2016.

_____. **Decreto-Lei nº 2.300**, de 21 de novembro de 1986. Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1980-1987/decreto-lei-2300-21-novembro-1986-365211-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 25 jan.2016.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 11 dez. 2015.

_____. **Lei n.º 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: 11 dez. 2015.

_____. **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: 12 out. 2016.

_____. **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 04 jun. 1998. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 02 nov. 2016.

_____. **Lei nº 10.520**, de 17 de julho de 2002. Institui [...] 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/l10520.htm. Acesso em: 11 dez. 2015.

_____. **Decreto n.º 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: 30 de ago. 2016.

_____. **Projeto de Lei n.º 7.709**, de 2007a. Altera dispositivos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição. Disponível em:
<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=339877>. Acesso em: 03 jan. 2016. Texto Original.

BRASIL. **Decreto n.º 6.096**, de 24 de abril de 2007b. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 14 jan.2016.

_____. **Lei n.º 12.462**, de 4 de agosto de 2011a. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm>. Acesso em: 11 dez. 2015.

_____. **Decreto n.º 7.581**, de 11 de outubro de 2011b. Regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, de que trata a Lei n.º 12.462, de 4 de agosto de 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Decreto/D7581.htm>. Acesso em: 11 dez. 2015.

_____. **Medida Provisória n.º527**, de 18 de Março de 2011c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Mpv/527.htm>. Acesso em: 24 de fev. 2017.

_____. **Lei nº 12.722**, de 03 de outubro de 2012. Altera as Leis n^{os} 10.836, de 9 de janeiro de 2004, 12.462, de 4 de agosto de 2011, e 11.977, de 7 de julho de 2009; dispõe sobre o apoio financeiro da União aos Municípios e ao Distrito Federal para ampliação da oferta da educação infantil; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Lei/L12722.htm#art14. Acesso em: 11 dez. 2015.

_____. **Decreto n.º 8.080**, de 20 de agosto de 2013a. Altera o Decreto n.º 7.581, de 11 de outubro de 2011, que regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, de que trata a Lei n.º 12.462, de 5 de agosto de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Decreto/D8080.htm. Acesso em: 11 dez. 2015.

_____. **Decreto n.º 8.251**, de 23 de maio de 2014. Altera o

Decreto nº 7.581, de 11 de outubro de 2011, que regulamenta o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC, de que trata a Lei nº 12.462, de 5 de agosto de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Decreto/D8251.htm. Acesso em: 11 dez. 2015.

_____. **Portal de Compras do Governo Federal - Comprasnet**. Brasília: 2017. Disponível em: <http://www.comprasgovernamentais.gov.br/gestor-de-compras/consultas-1>. Acesso em: 15 out. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998.

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. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CAPES. **Banco de Teses & Dissertações**. Brasília: 2017. Disponível em: <http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>. Acesso em: 02 jan. 2017.

CELLEGHIM, Edson Roberto. **O Licenciamento Ambiental no Âmbito do Regime Diferenciado de Contratações Públicas**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Programa de Pós Graduação em Direito, Rio de Janeiro, 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva.

Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, n. 24, set./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 14 dez 2015.

CHEPTULLIN, Alexandre. **A dialética materialista: categorias e leis da dialética**. São Paulo: Alfa-Omega, 1982.

DENHARDT, Robert. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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.

FISCHER, Tânia. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 14, n. 4, p. 278-288, out./dez.1984.

FONSECA, Rafaela Aparecida. **O Regime Diferenciado de Contratação e a Governança Pública no Brasil**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Programa de Pós Graduação – Mestrado Profissional em Administração Pública, Lavras, 2013.

FREITAS, Thiago. Aquisições públicas sustentáveis: o princípio da sustentabilidade encarado para além da questão ambiental. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v.2, n.1, p. 83-94, jan./jun/2012.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 17 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 1995.

GOMES, Romeu. **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. In: MINAYO, M.C.S. (Org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

GOMES, Lucivalda Serpa. **Regime Diferenciado de Contratações Públicas: o novo perfil dos contratos administrativos no Brasil**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Fortaleza, Programa de Pós Graduação em Direito Constitucional, Fortaleza, 2013.

HEIDEMANN, Francisco Gabriel (Org.); SALM, José Francisco (Org.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. 3. ed. Brasília - DF: UnB, 2010.

HOCHMAN, Gilberto; ARRETCHE, Marta; MARQUES, Eduardo. (Orgs.). **Políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2014.

INSTITUTO NEGÓCIOS PÚBLICOS. **Compras públicas: estudos, conceitos e infográficos**. Curitiba: Editora Negócios Públicos, 2015.

JUNIOR, Jessé Torres Pereira; DOTTI, Marinês Restelatto. **Políticas Públicas nas Licitações e Contratações Administrativas**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

LOWI, Theodore. Políticas públicas, estúdios de caso y teoría política. In: LOWI, Theodore. et al. **La hechura de las políticas**. México: Miguel Ángel Porrúa (Colección Antologías de Política Pública, 2). 3. ed. 2000.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Ruy de Alencar. Para que modernizar a organização

pública? **Revista de Administração Pública**, v. 22, n. 3, p. 22-26, jul./set. 1988.

MEDAUAR, Odete. **Direito administrativo moderno**. 17. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo** 13. ed. São Paulo. Malheiros Editores. 2002.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MENDES, Renato Geraldo. **O Processo de Contratação Pública** – Fases, etapas e atos. Curitiba: Zênite, 2012.

MOTA, Sonali da Silva. **Análise Comparativa entre o RDC e a Lei 8.666 em Obras e Serviços de engenharia: uma perspectiva para a FIOCRUZ**. 2015. Dissertação (Mestrado) - Fundação Oswaldo Cruz, Programa de Pós Graduação em Saúde Pública, Mestrado Profissional, Rio de Janeiro, 2015.

NETO, José Antônio Pessoa; CORREIA, Marcelo Bruto da Costa. **RDC Comentários ao Regime Diferenciado de Contratações Lei 12.462/11** – Uma perspectiva gerencial. 1ª ed. Curitiba: Negócios Públicos do Brasil, 2015.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Pregão Presencial e Eletrônico**. 4ª ed. Curitiba: Zênite, 2006.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Licitações e contratos administrativos: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Método, 2013.

PAIM, Jaqueline Vilela Araújo. **Regime Diferenciado de Contratações: uma análise de Contratos em uma empresa pública pelo horizonte 2015**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Belo Horizonte, 2015.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública:** limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro (RJ): FGV, 2005.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser; et al. (Org). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PERSSON, Erik; PORTO, Ricardo da Silveira; LAVOR, Alfredo Kleper Chaves. O RDC como nova aposta da administração pública gerencial em licitações: o caso da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista do Serviço Público.** Brasília, v. 67, (1), jan/mar. 2016.

PRESTES MOTTA, Fernando Cláudio. **Teoria das organizações:** evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva. **A Gestão Universitária:** Um estudo na UFPA, de 2001 a 2011. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciência da Educação, Belém: UFPA, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SÁ, Adolfo Luiz Souza de. **Remuneração Variável conforme desempenho nas Licitações Brasileiras de Concessões de Rodovias e de Obras Rodoviárias no Regime Diferenciado de Contratações Públicas.** 2014. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, Recife, 2014.

SANTANA, Marco Antonio de. **A (in) Constitucionalidade do Sigilo Temporário na Lei do Regime Diferenciado de Contratações Públicas em face do Princípio da Publicidade.** 2014. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica De Minas Gerais, Programa de Pós Graduação em Direito, Belo Horizonte, 2014.

SANTOS, Boaventura de Sousa; FILHO, Naomar de Almeida. **A**

universidade no século XXI: para uma universidade nova. Coimbra: Almedina, 2008.

SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. **Políticas Públicas:** coletânea. Brasília: ENAP, 2006, v.2.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas:** conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

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

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica:** lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **A Abordagem metodológica do estudo. Bases teórico-metodológicas da pesquisa em ciências sociais:** Ideias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. Cadernos de Pesquisa Ritter dos Reis, Porto Alegre, v.4, p.73-106, nov.2001.

UFSC. **Resolução normativa n.º 28/CUn**, de 27 de novembro de 2012. Aprova o novo Regimento da Reitoria e altera o nome Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional. Disponível em:
<http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2014/01/Regimento_Reitoria.pdf>. Acesso em 07 de jan. De 2016.

_____. **UFSC adota novo regime de contratações e realiza oito licitações em setembro.** 2013. Disponível em: <http://noticias.ufsc.br/2013/08/ufsc-adota-novo-regime-de-contratacoes-e-realiza-oito-licitacoes-em-setembro/>. Acesso em 11 dez. 2015.

_____. **Portaria nº 126/2014/GR**, de 20 de janeiro de

2014a. Cria o Departamento de Licitações da Pró-Reitoria de Administração. Disponível em:

[http://notes.ufsc.br/aplic/licitcpl.nsf/vwInfo/D7BE6361A2E2B08F83257C8400576B1B/\\$File/PORTARIA+DE+CRIA%C3%87%C3%83O+DO+DPL.pdf](http://notes.ufsc.br/aplic/licitcpl.nsf/vwInfo/D7BE6361A2E2B08F83257C8400576B1B/$File/PORTARIA+DE+CRIA%C3%87%C3%83O+DO+DPL.pdf) Acesso em: 11 de dez. de 2015.

_____. **Portaria nº 128/2014/GR**, de 20 de janeiro de 2014b. Designa Ricardo da Silveira Porto, Contador, Masis nº 188330, SIAPE nº 1786443, para exercer o cargo de Diretor do Departamento de Licitações da Pró Reitoria de Administração. Disponível em:

[http://notes.ufsc.br/aplic/licitcpl.nsf/vwInfo/D6F87966117F88D283257C840057750C/\\$File/PORTARIA+DO+DIRETOR+DPL+-+RICARDO.pdf](http://notes.ufsc.br/aplic/licitcpl.nsf/vwInfo/D6F87966117F88D283257C840057750C/$File/PORTARIA+DO+DIRETOR+DPL+-+RICARDO.pdf). Acesso em: 18 de fev. de 2016.

UFSC. Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.

UFSC, 2015a. Disponível em:

<<http://pdi.ufsc.br/files/2014/12/PDI-2015-2019.pdf>>. Acesso em: 15. jan. 2016.

_____. **Planejamento estratégico 2015-2016.**

Departamento de Licitações: UFSC: 2015b. Disponível em: <http://licitacao.paginas.ufsc.br/files/2015/05/Planejamento-Estrat%C3%A9gico-DPL-2015.pd> Acesso em: 11 de dez. de 2015.

_____. **Portaria Normativa nº 1/PROAD/2015**, de 8 de Abril de 2015c. Dispõe sobre a organização interna, as competências e as atividades do Departamento de Licitações – DPL. Disponível em: <http://licitacoes.ufsc.br/files/2015/04/Portaria-Normativa-001-PROAD-2015-Atribui%C3%A7%C3%B5es-DPL.pdf> Acesso em: 30 de ago. de 2016.

_____. **Catálogo pergamum.** 2016a. Disponível em:

<https://pergamum.ufsc.br/pergamum/biblioteca/index.php>. Acesso em: 24 de mar. 2016.

_____. **Organograma do DPL.** Portal do DPL. 2016b. DPL. Disponível em:

<http://licitacoes.ufsc.br/files/2016/02/Organograma-Oficial.pdf> Acesso em: 20 de jun. 2016.

_____. **Portaria nº 001/SICAF/2016/DPL**, de 14 de Junho de 2016c. Designa os membros da Comissão Permanente para análise da documentação das empresas interessadas no cadastramento junto ao sistema de cadastramento unificado de fornecedores (SICAF) no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina Disponível em: <http://licitacoes.ufsc.br/files/2014/10/Portaria-n%C2%BA-001-SICAF-2016-DPL.pdf> Acesso em: 22 de jun. de 2016.

_____. **Portaria nº 251/PROAD/2016**, de 15 de Junho de 2016d. Designa os servidores titulares e suplentes com suas respectivas funções para integrar a comissão especial de licitações (CEL) da Universidade Federal de Santa Catarina Disponível em: <http://licitacoes.ufsc.br/files/2016/06/PORTARIA-DE-DESIGNA%C3%87%C3%83O-DOS-MEMBROS-DA-CEL-15.06.2016.pdf> Acesso em: 22 de jun. de 2016.

_____. **Portaria nº 252/PROAD/2016**, de 15 de Junho de 2016e. Designa os servidores titulares e suplentes com suas respectivas funções para integrar a comissão permanente de licitações (CPL) da Universidade Federal de Santa Catarina Disponível em: <http://licitacoes.ufsc.br/files/2016/06/PORTARIA-DE-DESIGNA%C3%87%C3%83O-DOS-MEMBROS-CPL-15.06.2016.pdf> Acesso em: 22 de jun. de 2016.

_____. **Portaria nº 253/PROAD/2016**, de 15 de Junho de 2016f. Designa os servidores na condição de membros e suas respectivas funções para integrar a comissão especial para condução dos certames do Tipo RDC – Eletrônico da Universidade Federal de Santa Catarina Disponível em: <http://licitacoes.ufsc.br/files/2016/06/PORTARIA-DE-DESIGNA%C3%87%C3%83O-DOS-MEMBROS-RDC-ELETR%C3%94NICO-15.06.2016.pdf> Acesso em: 22 de jun. de 2016.

_____. **Relatório Anual do Departamento de Licitações 2015**. Departamento de Licitações: UFSC: 2016g. Disponível em: <http://licitacao.paginas.ufsc.br/files/2016/06/RELAT%C3%93RIO-ANUAL-DPL-2015.pdf> Acesso em: 22 de jun. de 2016.

UFSC. **Organograma da PROAD**. Portal da Proad 2016h.

Disponível em: <http://proad.ufsc.br/apresentacao/estrutura/>
Acesso em: 23 de jun. 2016.

_____. **Apresentação do DPL 2015**. 2016i. Disponível em:
<http://licitacao.paginas.ufsc.br/files/2016/06/APRESENTA%C3%87%C3%83O-DPL-2015.pdf> Acesso em: 30 de ago. de 2016.

_____. **Movimentação Processual do DPL**. 2017.
Disponível em: http://licitacoes.ufsc.br/?page_id=375 Acesso em:
07 de jan. de 2017.

_____. **Atribuições da equipe CPLP**. Documento impresso
interno DPL. Florianópolis, [201-]a.

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

VIEIRA, Rejane Esther. Democracia e políticas públicas: o novo enfoque da gestão pública na construção de espaços públicos de participação no estado de direito no brasil. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**. Tarumã. Vol. 6. 2009.

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

ZYMLER, Benjamin; DIOS, Laureano Canabarro. **Regime Diferenciado de Contratação – RDC**. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Ricardo da Silveira Porto, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa O Regime Diferenciado de Contratações Públicas: Um Olhar dos Gestores, visando a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária, convido-o para participar como voluntário desta pesquisa.

Por meio desta pesquisa pretendo compreender na visão dos gestores administrativos da UFSC, como se manifesta o processo de desenvolvimento do RDC diante da Política Institucional de Licitação.

Para tanto, meus objetivos específicos perpassam por descrever o processo de implantação do RDC na Universidade Federal de Santa Catarina; contextualizar a Política Institucional de Licitação; conhecer as diretrizes da Política Pública de Licitação e; propor ações de modo a contribuir com a Política Institucional de Licitação.

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa, cujas informações serão coletadas por meio de entrevista semiestruturada. O roteiro desta entrevista foi desenvolvido com base em três categorias de análise, previamente definidas por este pesquisador, que compreendem o RDC, a Política Institucional de Licitação e a Política Pública de Licitação. As entrevistas serão gravadas e, posteriormente, transcritas para a realização da análise de conteúdo, por este pesquisador.

Sua participação neste estudo é livre, podendo desistir do mesmo em qualquer momento, sem que lhe seja imputado qualquer tipo de prejuízo.

Os resultados do presente estudo serão passíveis de publicação científica, sendo que na condição de pesquisador responsável, asseguro o total anonimato dos participantes.

Em caso de dúvida, queira contatar o responsável pela pesquisa: Mestrando: Ricardo da Silveira Porto, E-mail para contato: ricardo.porto@ufsc.br

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carla Cristina Dutra Búrigo. E-mail para contato: carla.burigo@ufsc.br

Após ter recebido as informações anteriores, caso seja de anuência participar desse Estudo, solicito encarecidamente que assine o Consentimento Informado a seguir. O mesmo deve ser assinado em duas vias, sendo uma cópia do participante e outra do pesquisador.

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____, abaixo assinado, confirmo que li os termos da pesquisa e concordo em participar da mesma. Fui devidamente informado e esclarecido sobre o estudo, os procedimentos nele envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido a liberdade de retirar-me da pesquisa em qualquer hora ou momento, ficando assegurado que não serei penalizado por isso.

Local e data:

Assinatura do participante:

RG: _____

Pesquisador:

APÊNDICE B – Instrumento de Coleta de Informações

Caracterização do sujeito entrevistado (SE)

- a) Período de atuação como gestor administrativo na UFSC:
- b) Função desempenhada:
- c) Cargo:

1) RDC:

- a) Como você concebe o RDC no processo da gestão? Comente.
- b) Na sua concepção qual é a finalidade do RDC?

2) Política Institucional de Licitação:

- a) Qual a sua concepção sobre a Política Institucional de Licitação? Comente.
- b) Você conhece o processo histórico do RDC, no contexto da Política Institucional de Licitação? Comente.
- c) Tendo como foco o processo da gestão, como você concebe o RDC no contexto da Política Institucional de Licitação?

3) Política Pública de Licitação:

- a) Como você concebe a Política Pública de Licitação? Comente.
- b) Como você concebe a interação da Política Pública de Licitação, com a Política Institucional de Licitação, diante do processo de gestão? Comente.

4) Você gostaria de acrescentar algo mais?

Muito Obrigado.

ANEXO A – Quadro demonstrativo das Universidades Federais que utilizaram o RDC no período de 2013 A 2016.

Instituição	Nº de RDC´s em 2013	Nº de RDC´s em 2014	Nº de RDC´s em 2015	Nº de RDC´s em 2016	Total de Processos Realizados
UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO CENTRO - OESTE					
Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul	02	00	00	02	04
UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO NORDESTE					
Universidade Federal de Alagoas	00	02	00	00	02
Universidade Federal da Bahia	08	07	00	00	15
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	01	01	02	01	05
Universidade Federal do Sul da Bahia	00	00	01	02	03
Universidade Federal da Paraíba	05	00	00	00	05
Universidade Federal Rural de Pernambuco	00	01	00	00	01
Universidade Federal Rural do Semi-Árido	20	03	01	05	29
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	03	37	17	22	79

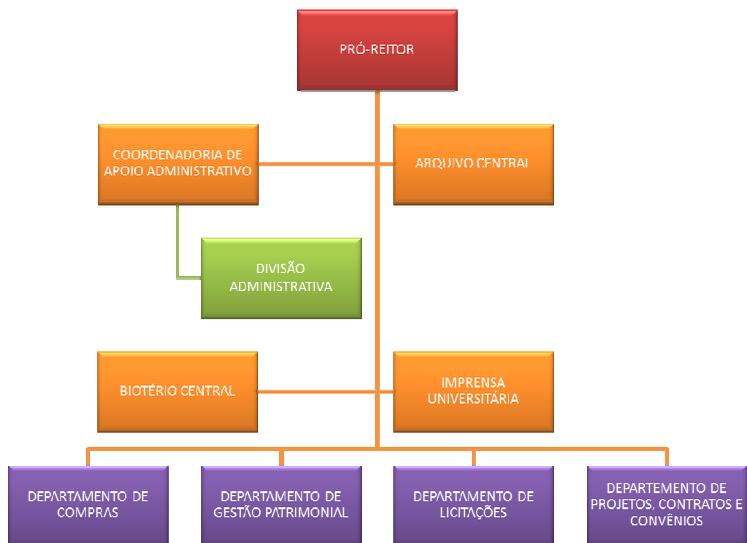
Instituição	Nº de RDC's em 2013	Nº de RDC's em 2014	Nº de RDC's em 2015	Nº de RDC's em 2016	Total de Processos Realizados
UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO NORTE					
Universidade Federal do Acre	08	09	04	00	21
Universidade Federal do Amazonas	00	00	04	05	09
Universidade Federal do Pará	00	04	00	01	05
Universidade Federal Rural da Amazônia	00	04	00	00	04
Universidade Federal de Rondônia	00	03	00	04	07
Universidade Federal de Tocantins	24	01	06	00	31
UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUDESTE					
Universidade Federal de São João Del-Rei	12	09	01	01	23
Universidade Federal de Alfenas	04	02	02	04	12
Universidade Federal de Itajubá	12	13	08	12	45
Universidade Federal de Juiz de Fora	00	00	00	01	01
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	00	00	00	01	01

Instituição	Nº de RDC's em 2013	Nº de RDC's em 2014	Nº de RDC's em 2015	Nº de RDC's em 2016	Total de Processos Realizados
Universidade Federal Fluminense	00	10	00	00	10
Universidade Federal do Rio de Janeiro	00	00	00	04	04
Universidade Federal de São Paulo	00	00	02	06	08
Universidade Federal do Abc	08	04	00	05	17
Universidade Federal de São Carlos	02	48	15	11	76
UNIVERSIDADES FEDERAIS DA REGIÃO SUL					
Universidade Federal Da Integração Latino-Americana	01	00	00	03	04
Universidade Federal Tecnológica do Paraná	00	00	00	07	07
Fundação Universidade Federal Do Rio Grande	00	01	02	04	07
Universidade Federal De Pelotas	00	05	02	01	08
Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul	01	02	02	04	09

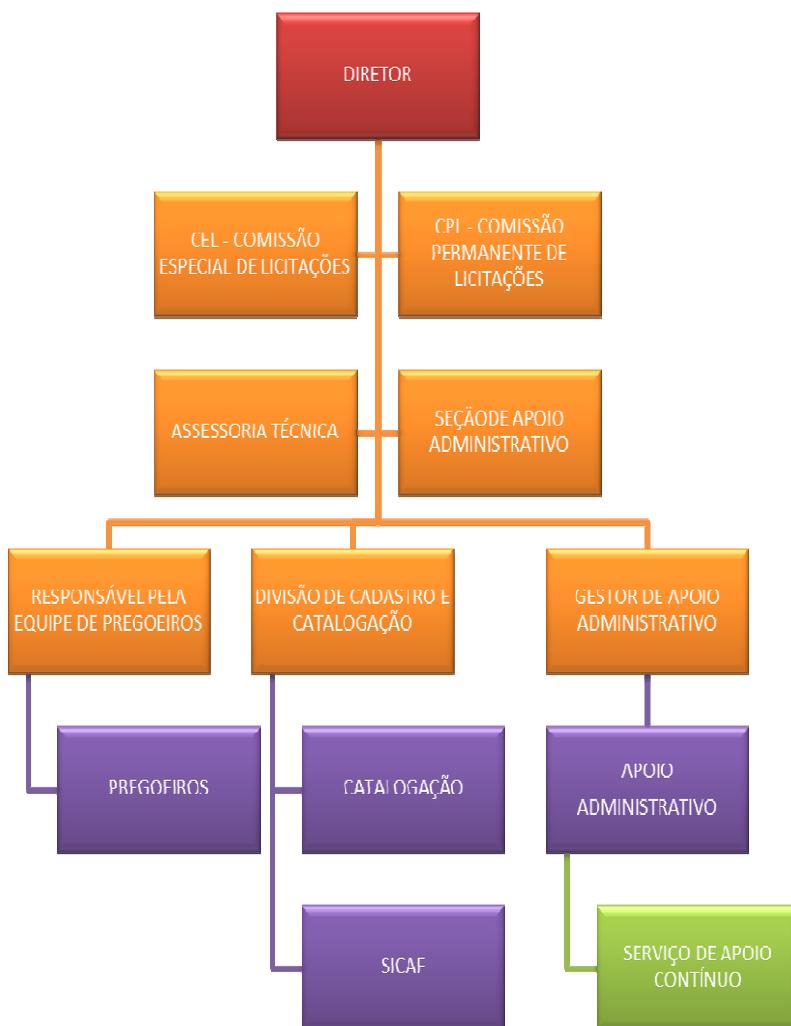
Instituição	Nº de RDC's em 2013	Nº de RDC's em 2014	Nº de RDC's em 2015	Nº de RDC's em 2016	Total de Processos Realizados
Universidade Federal Da Fronteira Do Sul	02	03	02	12	19
Universidade Federal De Santa Catarina	25	20	03	08	56

Fonte: BRASIL (2017).

ANEXO B – Organograma da PROAD



Fonte: UFSC (2016h)

ANEXO C – Organograma do DPL

Fonte: UFSC (2016b).

