



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB DE PLANALTINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

SORAIA SORICE DA SILVA

**AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO
NO PROGRAMA DE GESTÃO DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS
DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL**

**Brasília – DF
2019**

SORAIA SORICE DA SILVA

**AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO
NO PROGRAMA DE GESTÃO DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS
DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**Brasília – DF
2019**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

SSI586a Sorice da Silva, Soraia
AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO
NO PROGRAMA DE GESTÃO DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS DO GOVERNO
DO DISTRITO FEDERAL / Soraia Sorice da Silva; orientador
Lucijane Monteiro de Abreu. -- Brasília, 2019.
120 p.

Tese (Doutorado - Mestrado Profissional em Gestão
Pública) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. Gestão de compras públicas. 2. Distrito Federal/DF.
3. Indicadores de desempenho. I. Monteiro de Abreu,
Lucijane, orient. II. Título.

SORAIA SORICE DA SILVA

**AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO
NO PROGRAMA DE GESTÃO DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS
DO GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília (UnB).

Brasília/DF, 19 de agosto de 2019.

Profa. Dra. Lucijane Monteiro de Abreu
Universidade de Brasília (UnB)
Orientadora

Profa. Dra. Luciana de Oliveira Miranda
Universidade de Brasília (UnB)
Examinador – Membro interno

Dr. Carlos Henrique Marques da Rocha
Universidade de Brasília (UnB)
Examinador – Membro externo

Prof. Dr. Celso Vila Nova de Souza Junior
Universidade de Brasília (UnB)
Examinador – Membro suplente

Aos meus pais e amigos, por me darem força
e incentivo nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

À minha família, que me apoiou incondicionalmente, pela força e pelo incentivo diante das adversidades e dos momentos de fraqueza.

Ao Governo do Distrito Federal (GDF), pela licença capacitação concedida para a realização deste mestrado.

À Universidade de Brasília, especialmente, ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina (PPGP/FUP), pela oportunidade de crescimento intelectual e profissional e a todos os professores do curso, pela contribuição na construção do conhecimento, fundamental para o desenvolvimento deste estudo.

Aos meus amigos, por entenderem meus momentos de ausência. Aos meus colegas de turma, pelo companheirismo. À Maria Eunice, pela companhia na biblioteca e pelos momentos de descontração nessa árdua caminhada. Ao Jonatas e à Miriam Aparecida, pelo apoio e pelo auxílio no momento que mais precisei para realização do mestrado. À minha amiga e revisora Cláudia Falcão, por me acompanhar nas muitas versões de artigos científicos e da dissertação. Também, ao Bernardo Sallum, pelo incentivo e pelo auxílio na elaboração da cadeia de valor.

Aos servidores da Subsecretaria de Compras Governamentais (SCG) da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (SEPLAG/DF), pela gentileza, pela disponibilidade e pela contribuição. Ao Alceu Castelo Branco, pela paciência e pela transmissão de conhecimentos.

Por fim, à minha orientadora, Professora Doutora Lucijane Monteiro de Abreu, pelos esclarecimentos, pelos direcionamentos e pela atenção dispensada a mim.

A mudança da relação do Estado com o setor privado e com o terceiro setor nas últimas décadas demandou mudanças substanciais no foco e no conteúdo da gestão pública.

(PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2008)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar os indicadores de desempenho do Programa Gestão de Compras Governamentais do Distrito Federal (COMPRASDF), visando a verificar a sua aplicabilidade, disponibilidade de dados e importância. Para isso, o trabalho apresenta a trajetória da gestão de compras implementada na capital do País, desde o momento de sua criação até o ano de 2019. A partir do metamodelo proposto pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) (BRASIL, 2009), montou-se a cadeia do Guia Metodológico agregada à concepção de cadeia de valor e criou-se uma **Matriz de indicadores de desempenho para o COMPRASDF**, para a avaliação de desempenho do programa, proporcionando visão mais ampla da interface do sistema de compras com o planejamento governamental. Com base na análise realizada, conclui-se que o Governo do Distrito Federal (GDF) está buscando estratégias para aperfeiçoar a integração dos sistemas e melhorar a gestão da cadeia de suprimentos e do ciclo de compras, embora, durante sua atuação histórica, não tenha consolidado a implementação e o monitoramento dos indicadores de desempenho ao processo e de melhorias consistentes na gestão e na governança do ciclo de compras públicas adotado pelo governo.

Palavras-chave: Gestão de compras públicas. Distrito Federal. Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

The goal of this work is to analyze the performance indicators from the Federal Procurement Management Program from the Federal District in Brazil (COMPRASDF) the aim is to check the applicability, data availability and the importance of the program. In order to do that, the research presents the program that was implemented in the capital of the country since its creation in the year 2019. From the meta-model that the Planning, Budget and Development Ministry (MPOG) (Brasil, 2009) established a chain of methodological guide was set with the concept of value chain and a Matrix was created with the performance indicators for COMPRASDF, to evaluate the development of the program giving a broader view of the interface of the shopping system with governmental planning. Based on the data, the findings show that Government of Federal District (GDF) is searching for strategies to improve the integration of the systems and to develop the management chain of supplies and the shopping cycle. Even though, it did not consolidate the implementation and monitoring of performance indicators during the historical performance of the process and it did not have consistent improvement during the management and the procurement cycle for public governorship.

Keywords: Public management procurement. Federal District. Performance indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Procedimentos licitatórios e valores licitados no e-Compras/DF.....	38
Figura 2 – Cadeia de valor do programa COMPRASDF.....	46
Figura 3 – Formação acadêmica.....	51
Figura 4 – Tempo no serviço público.....	52
Figura 5 – Tempo de serviço no GDF.....	52
Figura 6 – Tempo de atuação na área de compras.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Setores do COMPRASDF divididos por área de atuação.....	24
Quadro 2 – Estrutura do e-Compras/DF.....	31
Quadro 3 – Eixos do COMPRASDF.....	36
Quadro 4 – Sistemas do GDF.....	37
Quadro 5 – Evolução das compras públicas do Distrito Federal.....	40
Quadro 6 – Documentos analisados.....	43
Quadro 7 – Análise do Decreto nº 37.729/2016 nas dimensões de esforço e de resultado...	44
Quadro 8 – Cadeia causal.....	48
Quadro 9 – Quantidade de indicadores e respondentes por área de atuação.....	50
Quadro 10 – Indicadores da Área de Supervisão (AS).....	54
Quadro 11 – Indicadores de Gestão de Riscos (GR).....	55
Quadro 12 – Indicadores de Gestão Administrativa (GA).....	56
Quadro 13 – Indicadores de Planejamento e Modernização (PM).....	57
Quadro 14 – Indicadores de Gestão de Licitações (GL).....	58
Quadro 15 – Indicadores de Gestão de Suprimentos (GS).....	60
Quadro 16 – Indicadores de Gestão de Contratos (GC).....	63
Quadro 17 – Indicadores de Gestão do Ciclo de Compras (GCC).....	64
Quadro 18 – Escala de peso do indicador <i>versus</i> relevância.....	65
Quadro 19 – Matriz de desempenho do COMPRASDF.....	67

LISTA DE SIGLAS

AGEAD	Assessoria de Gestão Administrativa
AGERO	Assessoria de Gestão de Risco Operacional
ArPDF	Arquivo Público do Distrito Federal
BSC	Balanced Scorecard
CACC	Coordenação de Administração de Contratos e Convênios
CGDF	Controladoria-Geral do Distrito Federal
CLDF	Câmara Legislativa do Distrito Federal
CMS	Catálogo de Materiais e Serviços
CODEPLAN	Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central
COLIC	Coordenação de Licitações
COMPRASDF	Programa Gestão de Compras Governamentais do Distrito Federal
Comprasnet	Portal de Compras do Governo Federal
COPLAM	Coordenação de Planejamento e Modernização
COSUP	Coordenação de Gestão de Suprimentos
CPAR	Relatório de Avaliação de Aquisições do País
DAC	Comitê de Assistência ao Desenvolvimento
DEM	Democratas
DIPEM	Diretoria de Pesquisa de Mercado
DIPROB	Diretoria de Projeto Básico
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
e-Compras/DF	Sistema de Controle e Acompanhamento de Compras e Licitações e Registro de Preços do Distrito Federal
e-GP	e-Government Procurement
EPPO	Escritório de Projetos e Processos Organizacionais
GDF	Governo do Distrito Federal
Gestão-DF	Sistema Gestão-DF
LIGP	Laboratório de Inteligência de Gastos Públicos
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MDB	Bancos Multilaterais de Desenvolvimento
MDB	Movimento Democrático Brasileiro
MP	Ministério do Planejamento
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NOVACAP	Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil
NPM	New Public Management
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PEDF	Projetos Estruturantes do Distrito Federal

PGDF	Procuradoria-Geral do Distrito Federal
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PMTI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PPA	Plano Plurianual
PROFISCO	Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil
PSB	Partido Socialista Brasileiro
PSL	Partido Social Liberal
PT	Partidos dos Trabalhadores
RDC	Regime Diferenciado de Contratações
RNCP	Rede Nacional de Compras Públicas
SCG	Subsecretaria de Compras Governamentais
SEA/DF	Secretaria de Estado de Administração do Distrito Federal
SEF/DF	Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal
SEF/DF	Secretaria de Estado de Finanças do Distrito Federal
SEFAZ/DF	Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal
SEFP/DF	Secretaria de Estado de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAG/DF	Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SICAF	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SiGesp/DF	Sistema de Gestão de Patrimônio do Distrito Federal
SIGGo/DF	Sistema Integrado de Gestão Governamental do Distrito Federal
SIGMa.net/DF	Sistema Integrado de Gestão de Materiais do Distrito Federal
SIGRH/DF	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos do Distrito Federal
SINJ/DF	Sistema Integrado de Normas Jurídicas do Distrito Federal
SRP	Sistema de Registro de Preços
SUCOM	Subsecretaria de Compras e Licitações
SUPRE	Sistema Unificado de Registro de Preço
SULIC	Subsecretaria de Compras e Licitações
TAP	Termo de Abertura de Projeto
TCDF	Tribunal de Contas do Distrito Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos	14
<i>1.1.1 Objetivo geral</i>	14
<i>1.1.2 Objetivos específicos</i>	15
1.2 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Gestão de compras públicas e suprimentos	17
2.2 Conceito de avaliação e indicadores de desempenho	18
2.3 Modelos e medidas em sistemas de compras públicas	19
3 METODOLOGIA	23
4 ANÁLISE DOS DADOS	26
4.1 Trajetória das compras públicas no Distrito Federal	26
4.2 Análise normativa, documental e cadeia de valor	43
4.3 Análise estatística	49
<i>4.3.1 Análise das características funcionais</i>	51
<i>4.3.2 Análise dos indicadores</i>	53
<u>4.3.2.1 Área de Supervisão (AS)</u>	54
<u>4.3.2.2 Planejamento e Modernização (PM)</u>	56
<u>4.3.2.3 Gestão de Licitações (GL)</u>	58
<u>4.3.2.4 Gestão de Suprimentos (GS)</u>	60
<u>4.3.2.5 Gestão de Contratos (GC)</u>	62
<u>4.3.2.6 Gestão do Ciclo de Compras (GCC)</u>	64
4.4 Matriz de indicadores de desempenho para o COMPRASDF	65
5 CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICES	89
APÊNDICE A – Organograma da Subsecretaria de Compras Governamentais (SCG) ... 89	
APÊNDICE B – Carta de apresentação	90
APÊNDICE C – Questionários de coleta de dados	91
APÊNDICE D – Indicadores em fase de desenvolvimento no momento da pesquisa ... 102	
APÊNDICE E – Termo de Consentimento	106
APÊNDICE F – Respostas do questionário eletrônico – docs.google.com	108
APÊNDICE G – Análise estatística das características funcionais	115
APÊNDICE H – Análise estatística dos indicadores	118

1 INTRODUÇÃO

No campo da Administração Pública, as organizações têm buscado, cada vez mais, estratégias voltadas para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Nesse cenário, Costantino et al (2012) apontam que a atividade de compras e suprimentos possui papel relevante, uma vez que, nesses processos, ocorrem a compra de bens e a contratação de serviços e de mão de obra, as quais são responsáveis por suprir todos os insumos necessários para que as organizações públicas possam executar plenamente suas atividades.

O atual cenário econômico, marcado pela escassez de recursos e, ao mesmo tempo, pela busca em atender às demandas da sociedade, reflete, nos administradores públicos, elevada preocupação, no que se refere à existência de maior controle dos gastos públicos. As compras representam importante fração dos gastos públicos no Brasil e, por isso, devem ser realizadas com racionalidade e transparência, no intuito de realizar melhor alocação dos recursos públicos.

Mogre, Lindgreen e Hingley (2017) observam que a função de compras, além de estar tornando-se mais estratégica e integrada, também pode possuir papel importante na diminuição dos efeitos negativos de riscos da cadeia de suprimentos, frente à globalização e às tendências de terceirização. Nesse sentido, os processos de compras possuem impacto importante na qualidade e na eficiência dos serviços públicos e podem-se tornar críticos, uma vez que seus resultados refletem nos serviços prestados a toda a sociedade (ENSSLIN et al, 2014).

No cenário brasileiro, grandes evoluções foram percebidas no processo de compras públicas, sobretudo nos últimos anos. A legislação brasileira sobre o tema está consolidada na Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e suas alterações posteriores, a qual possui observância obrigatória por parte dos órgãos da administração direta e indireta de todos os entes federativos.

Na busca de melhores resultados, o setor público tem utilizado diferentes mecanismos de aperfeiçoamento dos processos de gestão de compras públicas. Desde a aprovação da Lei Federal nº 8.666, em junho de 1993, também conhecida como Lei de Licitações, os órgãos e as entidades da Administração Pública têm buscado estratégias que visam ao aumento da eficiência, da transparência e do controle dos gastos públicos com bens e serviços. Nesse sentido, a política de compras evoluiu consideravelmente nos últimos anos, tanto em relação ao que se considera qualidade do gasto público – antes restrito apenas à apreciação econômica e à redução de custos –, quanto ao conceito do gasto público, em sentido amplo, ou seja, o instrumento utilizado pelo Estado para afetar, diretamente, a vida dos cidadãos (TEIXEIRA; PRADO FILHO; NASCIMENTO, 2015).

As decisões sobre compras públicas, atualmente, envolvem uma gama de conceitos, não mais restritos ao ato de comprar, mas a todo o sistema de compras, que vai desde o planejamento do pedido até a execução contratual, também conhecido como ciclo de compras. Assim, em consonância com esse pensamento, a ideia de integração do sistema de compras, em todas as fases do processo, passou a ganhar destaque mundial (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

A criação de metodologias e de estudos acerca de como avaliar e medir o desempenho de sistemas integrados de compras, também, foi objeto de análise científica, na Europa e nas Américas Central e Latina. Estudos bibliográficos sobre avaliação do e-Government Procurement (e-GP) foram realizados por organizações internacionais, a exemplo do Banco Asiático de Desenvolvimento, do Banco Interamericano de Desenvolvimento, do Banco Mundial bem como da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Os estados brasileiros, como Rio de Janeiro, Minas Gerais e Pernambuco, adotaram sistemas de compras que abarcam, respectivamente, a descentralização, a centralização e o modelo híbrido.

Desse modo, espera-se que os resultados encontrados neste estudo possam levantar questões importantes para o Governo do Distrito Federal (GDF) e oferecer contribuições teóricas, metodológicas e práticas para a compreensão mais abrangente desta temática.

Para tanto, o trabalho está dividido em cinco seções, sendo a primeira composta por essa breve introdução, seguida de breve referencial teórico – no qual são apresentadas questões importantes sobre a gestão de compras públicas e de suprimentos. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa e, posteriormente, são destacados os principais achados e realizada a discussão dos dados. Por fim, na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais bem como uma agenda de pesquisa e algumas recomendações sobre o tema.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

- Analisar os indicadores de desempenho do Programa Gestão de Compras Governamentais do Distrito Federal (COMPRASDF), visando a verificar a sua aplicabilidade, disponibilidade de dados e importância.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Traçar um histórico da trajetória das compras públicas no Distrito Federal;
- b) Criar uma cadeia de valor do COMPRASDF;
- c) Hierarquizar e avaliar os indicadores do COMPRASDF propostos pelo órgão público distrital competente.

1.2 Justificativa

Muitos países, incluindo o Brasil, buscam melhorar sua cadeia de suprimentos, tendo como objetivo aumentar a eficiência e a qualidade do gasto público. A análise de indicadores do COMPRASDF é relevante por poder intervir na capacidade de execução do governo e por poder servir de modelo para demais programas governamentais, proporcionando avaliação numérica compreensiva, visando a realimentar o ciclo de compras na sua fase inicial de implementação.

A implementação de um programa de acordo com o planejado pode revelar diferenças substanciais na prática, por isso, como o COMPRASDF teve início em 2016, é importante estudar o que acontece na fase de execução e, se preciso, melhorar e redesenhar o programa, tornando o gasto público mais eficiente.

Diante do exposto, defende-se a ideia de que, a partir do conhecimento detalhado sobre os processos de trabalho, além da ciência dos resultados alcançados com as novas políticas em compras públicas que vão sendo implementadas, pode-se obter visão mais ampla do alcance do sistema integrado de compras, tanto para os processos internos da Subsecretaria de Compras Governamentais (SCG) da Secretaria de Estado de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (SEFP/DF) quanto para os demais órgãos e/ou entes públicos do Distrito Federal bem como para a própria população.

Considerando a revisão de literatura realizada para o embasamento teórico deste trabalho, é possível perceber que, neste cenário, os estudos relacionados a esta temática ainda estão em fase inicial de desenvolvimento, visto que foram encontradas apenas uma dissertação de mestrado, que faz um diagnóstico das compras públicas centralizadas do governo distrital (ARAÚJO, 2017), e um trabalho de conclusão de curso de especialização (BARROS, 2017) que avalia as compras públicas e a centralização no âmbito do Distrito Federal.

Desse modo, considerando que os estudos relacionados ao tema ainda estão em fase embrionária de desenvolvimento no cenário brasileiro, espera-se que os resultados encontrados neste estudo, sejam capazes de apontar questões importantes para contribuir com a gestão de compras públicas no País bem como oferecer contribuições teóricas, metodológicas e práticas, com vistas à compreensão mais abrangente dos aspectos que envolvem um ciclo de compras públicas governamental.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a base teórica da presente pesquisa. O arcabouço teórico utilizado foi embasado, principalmente, em artigos publicados em periódicos científicos nacionais e internacionais e em autores clássicos sobre o tema estudado.

2.1 Gestão de compras públicas e suprimentos

Ao se pensar em compras governamentais, a primeira análise que deve ser feita é a de que o setor público opera de forma diferente do privado, pois aspectos como responsabilidade social, *accountability* e múltiplas redes aumentam as barreiras e os habilitadores de inovação no setor público (ROWLEY, 2011). Por outro lado, o surgimento de novas tecnologias da informação e comunicação bem como a implementação do e-GP, de acordo com Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), vêm-se apresentando, na literatura, como ferramentas promissoras, no sentido de auxiliar na melhoria da transparência e da eficiência nos processos de compras no setor público.

Para Brown, Potoski e Van Slyke (2006), contratação é um intercâmbio econômico entre atores, no qual o desafio da administração central do governo é alinhar valores públicos, instituições e serviços. Consubstanciado nessa visão, Dimitri et al (2012) ressaltam que a obtenção de contratos eficazes é capaz de constituir desenvolvimento socioeconômico bem como o crescimento de um estado. Nesse sentido, a temática da gestão de compras, segundo Ferreira (2015), tem adquirido grande relevância junto aos gestores públicos, uma vez que possui relação direta com a eficiência e a eficácia da Administração Pública.

Hefetz e Warner (2012) relatam que, no novo serviço público, os gestores públicos fazem mais do que dirigir um processo de mercado, eles são responsáveis por equilibrar as preocupações técnicas e políticas, de modo a garantir a criação de valor público. Para esses autores, a incongruência de metas entre os governantes e os seus agentes é capaz de gerar sérios problemas de contratação dos suprimentos governamentais.

Nesse sentido, é importante destacar a dissociação entre estratégia de compra e compra como função estratégica. Guarnieri e Gomes (2018) afirmam que a estratégia de compra está relacionada às ações específicas de função de compras, as quais são desempenhadas para apoiar os objetivos, como, por exemplo, a padronização de materiais, de componentes e de serviços, sendo que essas ações podem ser realizadas sem relação direta com as estratégias da corporação. Por outro lado, as compras como função estratégica ocorrem quando a compra participa do processo de planejamento estratégico e é realizada como tomadora de decisão-chave nesse contexto.

A gestão de suprimentos no setor privado tem função similar à gestão de compras no setor público, isto é, de acordo com Ferreira (2015, p. 74), ambas buscam “garantir a quantidade de materiais necessários e a missão, os bens e os serviços de uma organização com a devida qualidade, quantidade no momento certo e no preço adequado”. Há, no entanto, duas grandes distinções entre a gestão de compras no setor público e a praticada no âmbito privado. A primeira trata dos atos praticados pelos gestores: na esfera pública, apenas se pode praticar o que estiver explicitamente autorizado na legislação, podendo o gestor que infringir a lei ser julgado administrativa e criminalmente por seus atos, enquanto, ao gestor privado, é facultado o direito de praticar aquilo que a lei não proíbe. A segunda diz respeito à liberdade de escolha de seus fornecedores, o que inexiste na empresa pública, uma vez que as compras ocorrem pela modalidade de licitação (FERREIRA, 2015).

Guarnieri e Gomes (2018) consideram que as compras governamentais locais poderiam concentrar-se em perspectiva estratégica, em vez da negociação, considerando que o conceito de gestão da cadeia de suprimentos requer perspectiva de longo prazo. Essa estratégia, segundo Beamon (1998), permite a parceria entre a cadeia de suprimentos e a organização, fornecendo um nível de estabilidade que incentiva o compromisso, a longo prazo, para alcançar os resultados.

Por essa razão, a gestão da cadeia de suprimentos das compras públicas reflete o pensamento de Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), os quais argumentam a favor da implantação de sistemas integrados de compras no setor público, uma vez que todo o esforço governamental para melhoria da qualidade dos gastos correntes com bens e serviços utilizados no setor público deve passar pela modernização da gestão da cadeia de suprimentos.

Assim, surge a necessidade de que essas cadeias integradas sejam avaliadas e mensuradas por meio de indicadores de desempenho, os quais tornam-se imprescindíveis para o acompanhamento e o aprimoramento das políticas públicas, conforme destacado na subseção a seguir.

2.2 Conceito de avaliação e indicadores de desempenho

A avaliação de políticas públicas pode subsidiar o planejamento e a formulação das intervenções governamentais, as suas reformulações bem como as decisões sobre a manutenção ou a suspensão das ações. Segundo Ramos e Schabbach (2012), a avaliação pode ser entendida como importante instrumento para garantir a melhoria da eficiência do gasto público, da qualidade da gestão e do controle social, acerca da efetividade da ação do Estado. Além disso, possibilita o aprimoramento do processo de tomada de decisão, permitindo a alocação apropriada de recursos.

Conforme Costa e Castanhar (2003), a avaliação de políticas públicas consiste em um exame sistemático e objetivo de um projeto ou programa, concluído ou em andamento, que contemple seu desempenho, implementação e resultados, visto a determinação de eficiência, efetividade, impacto, sustentabilidade e relevância de seus objetivos.

Para se proceder a avaliação de políticas públicas, devem ser criados parâmetros de avaliação e estratégias capazes de mensurar o desempenho considerando os critérios e padrões estabelecidos. Para Agum, Riscado e Menezes (2015), a avaliação da política pública é considerada um indicador capaz de fornecer informações quanto ao funcionamento ou não da política analisada.

Nas políticas públicas, os indicadores são definidos como instrumentos que têm por objetivo identificar e medir características de uma intervenção na realidade, ou seja, constituem a capacidade de tornar mensurável aspectos específicos de uma realidade posta, de tal forma que se operacionalize a observação e a avaliação (BRASIL, 2010).

Ademais, os indicadores são ferramentas de gestão fundamentais nas ações de monitoramento e de avaliação de organizações, incluindo os projetos, as políticas e os programas, pois, a partir da construção de bons indicadores, é possível acompanhar o alcance das metas preestabelecidas, identificar avanços, melhorar aspectos da qualidade do produto, corrigir problemas e verificar a necessidade de possíveis modificações (BRASIL, 2009).

Nessa perspectiva, em relação à avaliação e à criação de indicadores de políticas públicas, surgiram, no mundo, diversos modelos de análise de sistemas de compras, sendo que alguns deles serão apresentados na subseção 2.3.

2.3 Modelos e medidas em sistemas de compras públicas

Desde a concepção do New Public Management (NPM), na década de 80, o conceito de eficiência no setor público e a comparação com o setor privado tornaram-se foco de atenção no mundo. Hood (1991) observou esse fenômeno na França (*Projet de Service*), na Inglaterra (*Next Steps*) e no Canadá (*Public Service*) e codificou, mundialmente, o paradigma do NPM.

Nos Estados Unidos, para avaliar um programa de governo e o seu alinhamento com as metas estabelecidas, é necessário: “satisfazer os padrões de governança, como ser eficaz, eficiente, legítimo e sócio-político ou interativo, a própria governança deve refletir o caráter diversificado, dinâmico e complexo dos desafios que enfrenta” (OSBORNE, 2010, p. 74).

A evolução da concepção de avaliar as políticas públicas gerou estudos e propostas para acompanhar e aferir a eficiência e a efetividade dos resultados. Denhardt (2013) analisou os sistemas de mensuração de desempenho e constatou que eles deveriam incorporar medidas de como as políticas e como os programas públicos influenciam os resultados da cidadania, a exemplo da eficiência política e da confiança social.

Nessa seara, surgiram modelos de medição para os sistemas de compras públicas. CONCHA et al (2012), em revisão de literatura, apontaram os seguintes modelos de avaliação de compras propostos mundialmente.

- Metodologia dos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento (MDB) – metodologia de avaliação, desenvolvida pelo Banco Asiático de Desenvolvimento, pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento e pelo Banco Mundial, que pretendia conduzir análise de alto nível do ambiente de compras, para determinar seu nível de prontidão e fazer transição para e-GP de maneira sustentável. Seu objetivo é ajudar as jurisdições a integrar a reforma de seus processos de compras públicas com o potencial da tecnologia;
- Metodologia da OCDE – desenvolvida com o auxílio do Banco Mundial e do Comitê de Assistência ao Desenvolvimento (DAC) da OCDE, para os países em desenvolvimento e doadores bilaterais e multilaterais. Seu objetivo é fornecer ferramenta de medição comum que os países em desenvolvimento e os doadores possam utilizar para avaliar a qualidade e a eficácia dos sistemas nacionais de aquisição;
- Avaliação de aquisições nos países do Banco Mundial – o Relatório de Avaliação de Aquisições do País (CPAR) foi desenvolvido pelo Banco Mundial com a finalidade de auxiliar os países-membros na análise de suas atuais políticas, organização e procedimentos de aquisição. O CPAR é utilizado para desenvolver e estabelecer um plano de ação e melhoria do sistema de um país para aquisição de bens, obras e serviços de consultoria.

Na Comunidade Europeia, está em andamento o estudo de uma plataforma de informação de compras públicas que forneça um sistema integrado de informações transfronteiriças em toda a Europa. Destacam-se, como vantagens da abordagem integrada:

(1) diminuição da dispersão da informação; (2) unificação dos modelos e formatos de dados; (3) apoio implícito a questões multilingues e multiculturais; (4) enriquecimento dos anúncios de concursos públicos; (5) alinhamento com a Agenda Digital para a Europa; (6) aumento da conscientização sobre as oportunidades de contratação pública com as pequenas empresas e (7) implantação de serviços melhorados nos anúncios de contratos públicos. (ALVAREZ et al, 2012, p. 15).

Barahona e Elizondo (2014) estudaram o modelo de compras, na Costa Rica, que foi influenciado pelo sistema de compras eletrônico nacional, pioneiro do México, chamado CompraNet. Avaliaram abordagens diferentes para desenvolver e implantar um sistema nacional público de compras eletrônicas, para o governo da Costa Rica, pois o país possuía dois modelos de compras – um que prestava serviços pelo governo central e outro, para as agências estatais. Em 2001, buscou-se centralizar as compras do país, por meio do sistema de compras denominado ComprasRed., fazendo um estudo sobre qual das plataformas optar para implementar o sistema E-procurement, que é uma plataforma digital usada para centralizar, otimizar e agilizar o processo de compra.

No Brasil, Zylberman (2015) destacou que, em decorrência da necessidade de racionalizar os processos de aquisição de bens e serviços e, assim, o uso dos recursos financeiros, percebe-se que iniciativas foram tomadas pelos estados para aperfeiçoar o gerenciamento de suas compras, como a utilização dos portais eletrônicos de compras e do pregão eletrônico, além de outras técnicas de gerenciamento logístico, como o Sistema de Registro de Preços (SRP).

Pacano, Pinto e Nunes (2010) apresentaram, para o Rio de Janeiro, o conceito de “Fábrica de Compras”, com o objetivo de padronizar toda a cadeia de suprimentos do Estado, descentralizando as ações gerenciais em prol do fortalecimento do Estado na busca da eficiência.

A proposta para o Estado de Minas Gerais, por intermédio do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMTI), surgiu para planejar as compras no Estado e para atender à demanda, por meio de ferramenta de gestão capaz de promover a melhor utilização dos recursos públicos, no tocante a aquisições e contratações públicas (MINAS GERAIS, 2007). O estado mineiro optou pelo modelo centralizado e padronizado de compras, com o intuito de mitigar riscos e promover a qualidade do gasto público (HIRLE et al, 2013).

Em Pernambuco, Araújo e Gomes (2010) retratam que o governo estadual optou por uma forma de gestão de compras híbrida, abrangendo a centralização, quando da aquisição de bens e serviços comuns, e a descentralização, quando os órgãos do governo forem obter interesses específicos.

Na esfera federal, Fernandes (2004) analisou o grau de maturidade do sistema de compras governamentais, com a implementação do Portal de Compras do Governo Federal (Comprasnet), o qual foi consolidado como um sistema com alto grau de desenvolvimento em suas funcionalidades, tendo impactos transformadores e relevantes, embora com abrangência ainda limitada. Em 2016, o mesmo autor propôs-se a compreender a organização da área de compras e contratações, na esfera federal, e constatou a existência de dificuldades de

estruturação organizacional e de coordenação intragovernamental, devido à adoção de perspectiva estritamente burocrática. Por outro lado, o autor também identificou avanços em relação as normas jurídicas e legais, tais como os princípios da legalidade e da publicidade (FERNANDES, 2016).

A organização na área de compras e contratações públicas, no Brasil, é discricionária, e cada Estado pode escolher o tipo de sistema a utilizar, tonando-se inviável a criação de um modelo único de medição de desempenho de seus resultados. Nessa perspectiva, o Ministério do Planejamento (MP) propôs uma metodologia de avaliação que pudesse abranger a diversidade de órgãos administrativos com diferentes realidades – o metamodelo.

O metamodelo propõe uma mensuração agregada e ponderada que permite a geração de uma medida síntese do desempenho, uma nota global, que, de certa forma, permite comparar o real apurado em relação a um ideal. O modelo da Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho permite a construção das definições específicas de desempenho para cada organização, de modo a explicitar as dimensões dos resultados e dos esforços, além de sugerir o necessário alinhamento entre ambas as perspectivas (BRASIL, 2009).

Segundo Palvarini, o metamodelo refere-se a:

um modelo lógico-dedutivo, que inclui variáveis sugeridas pela literatura e estabelece uma ordem de causalidade entre elas: desempenho = aspectos relativos aos esforços + aspectos relativos aos resultados; ou seja, um conjunto de esforços que (presumivelmente) causam um conjunto de resultados. (PALVARINI, 2010, p. 5).

As dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência, e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade (PALVARINI, 2010). A eficiência é uma relação entre insumos e produtos, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos; a eficácia está ligada aos produtos finais/serviços prestados; a efetividade conecta-se aos impactos gerados (resultados sobre a sociedade), tendo em conta os objetivos gerais que nortearam a elaboração do plano; a economicidade relaciona-se ao custo dos insumos, alinhada ao conceito de realizar com o menor ônus possível; a excelência está ligada aos insumos e às ações, é a conformidade a critérios e padrões de qualidade; e a execução relaciona-se às ações empreendidas, à realização dos processos, conforme estabelecidos (BRASIL, 2009).

3 METODOLOGIA

Trata-se de pesquisa qualitativa, realizada por estudo de caso simples. A escolha desse método surgiu pelo fato de a pesquisa analisar os indicadores inicialmente propostos para o COMPRASDF. Segundo Creswell (2010. p. 35), a técnica qualitativa “explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo, e os estudos de caso são uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa”. Assim, pretende-se realizar estudo de caso sobre o programa COMPRASDF, por meio de observação sistemática de sua implementação, norteadada pelo método qualitativo e pela utilização da abordagem do metamodelo de medição de desempenho: cadeia de valor e os 6Es do Desempenho, proposto pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) (BRASIL, 2009).

A pesquisa foi realizada na SCG da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (SEPLAG/DF), que tem como atribuição elaborar o planejamento estratégico de compras do Distrito Federal e, além disso, modernizar o sistema de compras, baseando-se em critérios de sustentabilidade e desenvolvimento econômico local (DISTRITO FEDERAL, 2018c).

A estrutura administrativa da subsecretaria, conforme apresentado no Apêndice A, divide-se em assessorias, coordenações, diretorias, gerências e núcleos. Esse estudo se limitou a estudar as unidades orgânicas estratégicas da SCG responsáveis diretas pela implementação COMPRASDF para a SEPLAG/DF, são elas:

- Assessoria de Gestão de Risco Operacional (AGERO);
- Assessoria de Gestão Administrativa (AGEAD);
- Coordenação de Planejamento e Modernização (COPLAM);
- Coordenação de Licitações (COLIC);
- Coordenação de Gestão de Suprimentos (COSUP);
- Coordenação de Administração de Contratos e Convênios (CACC).

O desenho desta pesquisa adotou os planos descritivo e exploratório para o alcance dos resultados. Assim, a coleta de dados foi realizada em dois estágios: pesquisa documental e aplicação de questionário. A pesquisa documental possibilitou a construção da cadeia de valor e posterior estruturação do questionário.

O questionário foi dividido em duas partes: a primeira com nove perguntas referentes ao perfil dos participantes e seus respectivos conhecimentos acerca de compras e a segunda parte sobre os indicadores de desempenho do COMPRASDF. As perguntas foram elaboradas na abordagem da escala Likert, a qual é considerada mais empregada nas ciências sociais para

levantamentos de atitudes, opiniões e avaliações (MALHOTRA, 2012). A escala foi estabelecida em cinco categorias de análise, que vão de muito importante (5) até não importante (1) e tratam da percepção dos servidores quanto ao nível de relevância dos indicadores.

Com o intuito de viabilizar a realização da pesquisa empírica, foi encaminhada carta de apresentação, conforme Apêndice B, para solicitar a anuência da SCG, no sentido de conceder à pesquisadora autorização para realizar pesquisa documental na instituição.

Portanto, para coleta das notas e realização da mensuração do desempenho do COMPRASDF, os indicadores foram submetidos aos especialistas, que atribuíram o grau de importância de cada um deles, de acordo com a escala Likert.

Além disso, e visando a captar os possíveis benefícios de juízos subjetivos entre os servidores, foram acrescentadas, ao final de cada grupo de indicadores, três questões abertas: a primeira para forçar a escolha dos indicadores que o servidor considerasse indispensáveis para o desempenho de suas atividades, com a devida justificativa e a segunda e a terceira para verificar se gostaria de incluir ou excluir algum indicador e por quê.

Foram enviados 24 questionários para a equipe que participou do processo inicial de estudos dos indicadores de desempenho do COMPRASDF e aplicados oito questionários diferentes, conforme apresentado no Apêndice C. Os questionários possuíam a mesma estrutura, sendo diferentes apenas quanto aos indicadores de cada área especializada. Ressalta-se que todos os setores julgaram os indicadores relacionados ao COMPRASDF. O Quadro 1, a seguir, ilustra como os setores de trabalho foram separados metodologicamente, conforme área de atuação no procedimento licitatório.

Quadro 1 – Setores do COMPRASDF divididos por área de atuação

Área	Setor	Área de atuação
1	Gabinete	Área de Supervisão (AS)
2	AGERO	Gestão de Riscos (GR)
3	AGEAD	Gestão Administrativa (GA)
4	COPLAM	Planejamento e Modernização (PM)
5	COLIC	Gestão de Licitações (GL)
6	COSUP	Gestão de Suprimentos (GS)
7	CACC	Gestão de Contratos (GC)
8	COMPRASDF	Gestão do Ciclo de Compras (GCC)

Fonte: Elaborado pela autora.

Acrescenta-se que, para identificar e eliminar problemas potenciais, foi aplicado um pré-teste do questionário (MALHOTRA, 2012). Para possível agrupamento e categorização dos dados, a análise das informações foi realizada por meio de estatística descritiva – frequência relativa, média, mediana e desvio padrão. Segundo Lapponi (2005), os resultados estatísticos ajudam a tomar decisões, com base em poucos dados, e auxiliam na realização de previsões ou projeções, que deve ser uma das preocupações das atividades de negócios e do governo. Para execução dessas análises, utilizou-se o programa estatístico Statistical Package for School Science (SPSS) – versão 20.

Das respostas coletadas, foram retirados as médias e os desvios-padrões que, quando calculados, fornecem um indicativo da tendência de avaliação da importância do indicador bem como o nível de variabilidade ao redor dessa tendência (MORETTIN, 2017). Destaca-se que os pesos dos indicadores das áreas temáticas foram calculados tendo por base as informações sobre o nível de relevância do indicador, de acordo com as respostas dos questionários.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados, passou-se pelo relato histórico da trajetória das compras públicas, iniciada na década de 50 até os dias atuais, das várias formulações, adaptações, normativos e regime de contratação e compras públicas no Distrito Federal, além da cadeia de valor do programa COMPRASDF.

4.1 Trajetória das compras públicas no Distrito Federal

Em meados da década de 50, em contexto de transição do regime de governo autoritário e democrático, Juscelino Kubitschek, propagando concepção de intervenção estatal para o desenvolvimento do País, idealizou a construção da capital da República, na Região Centro-Oeste do Brasil (CORBISIER, 1960). Desse modo, a partir da publicação da Lei nº 2.874/1956, foi criada a Companhia Urbanizadora da Nova Capital do Brasil (NOVACAP), a qual teve como finalidade a construção de Brasília, sendo essa empresa pública o ente responsável pelas contratações ou pelas concessões de obras e serviços que possibilitariam a construção da cidade.

A organização político-administrativa era constituída por órgãos da administração federal e pela cooperação dos órgãos das administrações estaduais mais próximas, sendo o Tesouro Nacional a instituição responsável por garantir as operações de créditos firmadas pela NOVACAP, com vistas ao financiamento de serviços e de obras.

Assim, até a conquista de sua autonomia política, financeira e administrativa, ocorrida por meio da Constituição Federal de 1988, as primeiras ações de contratações e de convênios da capital eram todas vinculadas e patrocinadas pelo governo federal.

A base política e econômica da nova capital foi-se formando com forte influência de políticos e de empresários de outros estados, sobretudo, de Goiás e de Minas Gerais, sendo que a Administração do Distrito Federal dependia de questões ligadas à política e à conjuntura nacional, não estando diretamente ligada à cidade e a suas lideranças políticas (ANTUNES, 2004). No período de redemocratização do Brasil, por meio do Decreto nº 10.994/1988, o GDF manteve a centralização do registro cadastral de habilitação de interessados em participar de licitações. Nesse cenário, a NOVACAP era responsável pela execução de obras e de serviços de engenharia, e a Secretaria de Estado de Administração do Distrito Federal (SEA/DF), por meio da Coordenação do Sistema de Material, responsável pelo fornecimento de materiais e pela prestação de outros serviços.

A restituição da democracia nos Estados ganhou força, e o primeiro normativo distrital responsável por regulamentar as licitações e os contratos administrativos, no âmbito do Distrito Federal, foi o Decreto nº 10.996/1988. Posteriormente, o então Presidente da República José Sarney indicou, ao GDF, o político mineiro José Aparecido de Oliveira – período de gestão: 1985-1988 –, que assinou o Decreto nº 11.131/1988 e o Decreto nº 11.132/1988, que dispunham, respectivamente, sobre normas de reajustamento de contrato de obras, serviços e fornecimento de bens e a relação dos órgãos ou entidades da Administração do Distrito Federal com as pessoas jurídicas. Nesse período, a Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal (SEF/DF) e a Secretaria de Estado de Finanças do Distrito Federal (SEF/DF) eram as responsáveis pelo gerenciamento orçamentário e financeiro do governo.

Ao mesmo tempo em que a economia do Brasil sofria com a desestabilização da moeda, nas décadas de 70 e 80, houve aumento da dimensão socioeconômica, e a cidade tornou-se atrativa por proporcionar oportunidades de crescimento econômico-social (SENAI, 2000), ocasionando, assim, aumento considerável da população, surgimento das cidades satélites e, conseqüentemente, ampliação da máquina pública. Com isso, emergia a necessidade de maior controle das contratações e dos convênios públicos.

Desse modo, e considerando a necessidade de agilizar o processamento das compras de materiais específicos, tendo em vista o aumento constante dos preços decorrente da inflação do período, a perda do poder aquisitivo das unidades orçamentárias e a conveniência de uma programação de compras, bem como objetivando obter melhores condições nas licitações, a Portaria nº 62/1988 da SEA estabeleceu o primeiro calendário de compras de material para o governo distrital.

Posteriormente, o Decreto nº 11.775/1989 estabeleceu que os processos de compras de equipamentos e a contratação de serviços de processamento eletrônico seriam centralizados na SEA, com exceção dos processos da Companhia do Desenvolvimento do Planalto Central (CODEPLAN), o que caracteriza a primeira movimentação administrativa para a centralização das compras no Distrito Federal.

Entretanto, as compras distritais realizadas no período de 1989 a 1994 seguiram delegadas para os órgãos e as entidades da Administração Pública. Os calendários de compras eram renovados, enquanto grupos de estudos eram criados para modernização dos processos – Decreto nº 13.019/1991 e Decreto nº 13.992/1992 –, atualizações de normativos e autorizações para que os órgãos realizassem suas próprias licitações, pois o Decreto nº 13.993/1992 considerava que:

A descentralização da execução é fator fundamental na agilização do procedimento administrativo; e a centralização do processamento de aquisição de material e prestação de serviço tem ocasionado o retardamento de sua utilização pelas unidades administrativas solicitantes. (DISTRITO FEDERAL, 1992).

Assim, no primeiro mandato eletivo do então governador Joaquim Roriz (1991-1994), do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), o desenho de compras e de contratações era descentralizado, e os poderes Executivo e Legislativo eram bem articulados na proposição de normas sobre o tema. Antunes (2004) ressalta que, com um estilo populista, o governador priorizou a distribuição de lotes e de assentamentos para a população de baixa renda, o que aumentou o número de cidades satélites e, conseqüentemente, o número de órgãos e de entidades que realizavam compras públicas. Dessa forma, nesse cenário, a descentralização mostrava-se como medida administrativa importante para as ações governamentais.

No contexto nacional, entre 1994 e 1998, com a valorização do Real, o Brasil avançou na busca da estabilidade econômica e no controle da inflação. Brasília encontrava-se dividida entre dois tipos de política, a de direita, clientelista, voltada para periferia, e a de esquerda, representada, principalmente, pelo Partido dos Trabalhadores (PT), com origem nos sindicatos e nos componentes da economia da cidade, tais como os servidores públicos (ANTUNES, 2004).

No governo de Cristovam Buarque (1995-1998), filiado ao PT, o procedimento descentralizado continuou, e foram instituídos diversos grupos de trabalho e comissões, com o objetivo de otimizar os processos de compras governamentais. Também foi publicado o Decreto nº 19.968/1998, que regulamentava o Sistema Unificado de Registro de Preços (SUPRE), no âmbito do Distrito Federal. Destaca-se que, no primeiro ano desse governo, o Brasil encontrava-se no auge da Reforma Gerencial do Estado, com propostas de reformas baseadas em outros países e fundamentadas na NPM (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Nota-se que, enquanto a economia encontrava-se estável, havia pouca preocupação do GDF no controle das compras públicas, e cada órgão ou ente administrativo fazia suas próprias contratações. Todavia, no momento de crise da moeda, o governo distrital, acreditando que a centralização de compras seria capaz de gerar grande economia de recursos, encaminhou à Câmara Legislativa do Distrito Federal (CLDF), em 1999, a Mensagem nº 68/1999 – GAB, que solicitava Projeto de Lei para criação da Central de Compras do Distrito Federal.

Nesse contexto, a Lei nº 2.340/1999 – marco legal da centralização de compras – criou, no âmbito da estrutura administrativa do GDF, a Coordenadoria de Seguros do Distrito Federal e a Central de Compras do GDF. A primeira centralizava a contratação de seguros patrimoniais e coletivos, e a segunda, por sua vez, concentrava as aquisições governamentais, oferecendo maior visibilidade e consequente transparência aos processos licitatórios, tendo como objetivo agilizar os processos e parametrizar os procedimentos, conferindo maior agilidade às solicitações de compras.

De acordo com Araújo (2017), o modelo foi concebido para que a Central de Compras pudesse realizar licitações de forma exclusiva, assemelhando-se a uma espécie de prestadora de serviços para os demais órgãos do Poder Executivo, atuando no planejamento e na condução dos processos licitatórios, no gerenciamento das atas de registro de preços, do catálogo de materiais e serviços e do cadastro de fornecedores.

Em março de 1999, a Mensagem nº 85/1999 – GAB solicitou que as aquisições de medicamentos e de materiais médico-hospitalares fossem retiradas do regime de centralização, visto que demandavam processo mais célere de contratação, ficando a responsabilidade de compras a cargo dos gestores do Sistema de Saúde do Distrito Federal.

No final do século XX, as inovações tecnológicas ganharam destaque no desenvolvimento de políticas públicas, no GDF (SENAI, 2000). Nesse período, o governo federal disseminou a modalidade de licitação do pregão eletrônico e editou a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (FERNANDES, 2016).

Com o advento da Lei Distrital nº 2.568/2000, a Central de Compras passou a denominar-se Central de Compras e Licitações e a vincular-se à Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento, a qual incorporou à sua finalidade centralizadora as licitações de obras e de serviços, todavia, excluiu do regime de centralização as licitações de obras e serviços das Administrações Regionais.

Um ano depois, no cenário nacional, foi publicado o Decreto nº 3.722/2001, que instituiu a regulamentação do art. 34 da Lei nº 8.666/1993, que trata do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF). Esse cadastro foi, posteriormente, adotado pelo GDF nas realizações de suas licitações.

No decorrer do tempo, foram instituídos novos grupos de trabalho, com objetivos diversos, mas com o intuito comum de aprimoramento da forma de se realizar as compras do Distrito Federal. Também foram editados decretos autorizando órgãos distritais a realizarem licitações específicas ou excluindo órgãos/entes do regime de centralização de compras.

A título de exemplo, por meio do Decreto nº 23.201/2002, a Secretaria de Estado de Saúde voltou a ter seu regime de compras licitado, por meio da Central de Compras e Licitações.

A Portaria nº 563/2002 aprovou um novo regimento geral para a Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento (SEFP), o qual instituiu as primeiras competências da Subsecretaria de Compras e Licitações (SULIC), destacando, entre outras, a competência de coordenar, controlar e executar os procedimentos licitatórios na administração direta, autárquica e fundacional bem como nas empresas públicas do Distrito Federal.

Assim, a SULIC expediu, entre 2002 e 2003, ordens de serviços que estabeleciam procedimentos sobre pedidos de aquisição de materiais e de serviços e instruções para realização de contratações bem como instituiu o calendário de compras, com regras, datas e formas de solicitação. Considerando o panorama global econômico e administrativo sobre a necessidade de uso racional dos recursos públicos e com o objetivo de padronizar e agilizar os procedimentos, em 2004, a subsecretaria conseguiu que os editais de contratação de materiais e serviços, de diversas modalidades de licitação, tornassem-se padronizados, por meio de parecer normativo emitido pela Procuradoria-Geral do Distrito Federal (PGDF), e disponibilizou as minutas de editais como modelos para os casos juridicamente idênticos.

Diante dos avanços tecnológicos na área de compras públicas no Brasil, além de centralizar procedimentos, surgiu também a necessidade de organizá-los, visando a promover acessibilidade, transparência, parâmetros bem definidos de materiais, maior agilidade nos processos licitatórios, controle mais eficaz, segurança e democratização da informação. Assim, o GDF resolveu, por meio da Subsecretaria de Compras e Licitações (SUCOM) – Central de Compras e Licitações – da Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal (SEFAZ/DF), desenvolver um sistema personalizado que fosse capaz de atender às necessidades distritais, criando, dessa forma, o Sistema de Controle e Acompanhamento de Compras e Licitações e Registro de Preços do Distrito Federal, o e-Compras/DF. Esse sistema foi instituído em meados de 2005, a partir da publicação do Decreto nº 25.966/2005.

Esse decreto estabeleceu, ainda, prazo para seu cumprimento e coibiu qualquer requisição de compras de materiais e serviços que não fosse realizada de forma eletrônica. Esse sistema eletrônico era gerenciado pela SULIC da SEFAZ/DF e possuía a estrutura apresentada no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Estrutura do e-Compras/DF

Catálogo de Materiais e Serviços (CMS)
Requisições
Gerenciamento das Requisições
Objeto do Edital
Edital de Pregão Presencial
Concorrência, Tomada de Preços e Convite
Pregão Eletrônico
Julgamento
Banco de Preços – praticados e pesquisados no mercado
Registro de Preços e Cadastro de Fornecedores

Fonte: Distrito Federal, 2005.

Essa estrutura era a disponibilizada na versão seminal do *site* do e-Compras/DF, e o governo possuía apenas esse sistema para trabalhar. O e-Compras/DF tinha a finalidade de ser um instrumento adequado e eficiente no tratamento das informações relacionadas às compras e às licitações de materiais e de serviços adquiridos pelo GDF. Destaca-se que, mesmo com o avanço desse sistema, os decretos de exclusão de contratação, sob regime de centralização para órgãos e determinados tipos de serviço, continuaram a ser editados.

No cenário político, a Capital passava pelo quarto mandato de Joaquim Roriz, e o presidente da República, à época, era Luiz Inácio Lula da Silva, do PT, que nomeou Márcio Thomaz Bastos, para o Ministério da Justiça. Bastos criou uma força tarefa federal destinada a investigar as relações do então governador com grileiros de terras públicas na Capital. Diante das denúncias de desvio de verbas e dos escândalos de corrupção, em março de 2006, Roriz afastou-se do cargo de governador, e, em seu lugar, foi empossada Maria de Lourdes Abadia.

Com o cenário político desfavorável ao governo do PMDB, em 2006, o então candidato a governador José Roberto Arruda, do Democratas (DEM), teve sua vitória no primeiro turno das eleições. Suas propostas de campanha embasaram-se no modelo de gestão para resultados, com foco na transparência e na contenção de gastos públicos, visando a restabelecer a legalidade no governo da Capital.

Nessa perspectiva, foi instituído, por meio do Decreto nº 27.691/2007, o Modelo de Gestão para Resultados no Distrito Federal, com a participação da sociedade e dos órgãos do governo, na formulação da agenda política, e o alinhamento estratégico com os órgãos e as entidades públicas, por meio de termos de compromisso. Com essa gestão, teve início uma reforma administrativa responsável por reduzir o número de secretarias, adotar medidas de austeridade, pelo cancelamento de mandatos de aluguel, demissão de colaboradores contratados em concurso público e mudança da sede executiva do governo para fora do centro de Brasília.

Nos dois primeiros anos do governo Arruda, a área de compras e de logística também passou por reestruturações administrativas. Antes, sob a responsabilidade da SEFAZ/DF, com a publicação do Decreto nº 27.607/2007, a área foi remanejada para a SEPLAG/DF.

A CLDF, em consonância com o normativo federal que dá preferência às empresas nacionais nas licitações, publicou a Lei nº 4.143/2008, que dispunha sobre a preferência de contratação de mão de obra local nas licitações de obras públicas do Distrito Federal. Ademais, publicou a Lei nº 4.079/2008, que reservava vagas para apenados em regime semiaberto e egressos do sistema penitenciário nas contratações para prestação de serviços, com fornecimento de mão de obra à Administração Pública do Distrito Federal.

O governo distrital expediu normas relativas à regulação econômica e contratação de produtos e serviços, tais como o Decreto nº 29.015/2008, que dispunha sobre a contratação de serviços terceirizados de vigilância e limpeza. O Decreto nº 29.674/2008, que vedava a contratação sem regular licitação e prévio empenho, bem assim restringia as contratações em caráter emergencial de bens e serviços pela Administração Pública do Distrito Federal.

Fato curioso nesse governo foi a edição da Lei nº 4.161/2008, que excluía da classificação de serviços comuns a realização de licitação, na modalidade pregão, para alguns tipos de contratações de serviços. A lei foi unanimemente declarada inconstitucional pela ADI 171175/2011–TJDFT, por conter vícios de iniciativa. Enquanto isso, na seara de legalização e de transparência, no Despacho nº 73, de 16 de abril de 2009, publicado no DODF, o Executivo emitiu o Parecer Normativo nº 726/2008 da PGDF, o qual dispunha sobre procedimentos de contratação direta por inexigibilidade ou por dispensa de licitação.

A Lei nº 3.994/2007, que dispunha sobre o Plano de Desenvolvimento Econômico e Social do Distrito Federal, reunia os principais objetivos do DEM e demonstrava para a sociedade o intuito de tornar o Distrito Federal referência de desenvolvimento, com igualdade social, adotando um governo austero que, com medidas impopulares, conseguiria diminuir a corrupção e, ainda, alcançar uma gestão eficiente para a população.

No entanto, o governo de Arruda foi interrompido, em 2009, após a descoberta de um grande esquema de corrupção, denominado pela Polícia Federal de “Operação Caixa de Pandora”, o qual ficou conhecido como mensalão do DEM. Tal condição levou o vice-governador Paulo Otávio a assumir interinamente o governo. Entretanto, também acusado e sem apoio político, renunciou dias depois, passando o cargo ao presidente da Câmara Distrital, que viria ainda a ser sucedido em processo de votação indireta do Legislativo.

O indicado pela CLDF para governar o Distrito Federal, nos anos de 2010 e 2011, foi Rogério Schumann Rosso. Seu governo propôs, por meio da Portaria nº 47/2011, estudos que buscavam analisar a hipótese de transição do e-Compras/DF para o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) do Comprasnet, pois a plataforma distrital apresentava problemas de suporte de rede, atualização e hospedagem. Entretanto, essa mudança não se concretizou, e o governo distrital continuou a operar pelo e-Compras/DF. Ainda nesse período, foi publicado o Decreto nº 32.716/2011, que atribuiu à SEPLAG/DF a competência para gerir a Central de Compras e Licitações.

O descrédito do governo e a insatisfação social perante o cenário de escândalos políticos de corrupção levaram à vitória, no primeiro turno das eleições, o então governador Agnelo Queiroz do PT (2011-2014). Na esfera federal, o governo de Dilma Rousseff (PT) era alinhado com a proposta do governo distrital, considerando uma ação política deliberativa com a sociedade e ações intervencionistas que iam de encontro às práticas neoliberais praticadas no exercício anterior.

Agnelo defendeu, no início do governo, o avanço da democracia nas decisões políticas e maior controle social, por meio de diferentes formas de participação popular, visando a romper com o fisiologismo instalado nos governos anteriores. Assim, regulamentou a Lei Federal nº 12.527/2011, por meio da Lei Distrital nº 4.990/2012, que garantiu ao cidadão o acesso a informações sobre os recursos públicos do Distrito Federal, por intermédio do portal da transparência e da ouvidoria.

A consonância política entre governos federal e distrital, nesse período, conseguiu angariar recursos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), projetos para a área social, habitacional, mobilidade urbana e construção civil. Na gestão pública, o governador procurou valorizar os servidores, realizando concursos públicos, nomeando funcionários e concedendo reajuste salarial, além de realizar obras de infraestrutura e mobilidade (TSE, 2014).

No tocante à legislação de compras, o governo articulou com o poder Legislativo a criação de normativos, tendo em vista a necessidade de realizar as licitações e os contratos identificados na Lei Orçamentária Anual do Distrito Federal, cujos objetos eram materiais e serviços para os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016; para a Copa do Mundo Fifa 2014; para obras de infraestrutura e de contratação de serviços para o Aeroporto Internacional de Brasília Presidente Juscelino Kubitschek, para recepção dos eventos citados; para ações integrantes do PAC; e para serviços de engenharia relacionados ao Sistema Único de Saúde e ao sistema público de ensino. Esse debate culminou na Lei nº 5.345/2014, que invertia as fases de habilitação e julgamento da Lei nº 8.666/1993, e na lei que estende a aplicação do Regime Diferenciado de Contratações (RDC) aos Projetos Estruturantes do Distrito Federal (PEDF), Lei nº 5.254/2013.

Instituiu, também, o Decreto nº 35.591/2014, o Programa de Estímulo PRIORIZA MPE, regulamentado por meio do Decreto nº 35.592/2014, que estabelece tratamento preferencial e simplificado para as microempresas, além de regras para a elaboração do Plano Anual de Contratações Públicas, posteriormente alterado pelo Decreto nº 36.820, de 21 de outubro de 2015.

No final do governo, o orçamento não conseguia abranger e quitar os compromissos firmados, ocorrendo, então, a paralisação de serviços públicos essenciais, tais como, coleta de lixo e fornecimento de alimento nos hospitais e, ainda, atrasos de pagamento de salários aos servidores. Nesse cenário, as contratações e as compras públicas estagnaram. As empresas de serviços terceirizados ficaram sem receber, e contratos firmados não foram liquidados.

O símbolo do descontrole dos gastos, nessa gestão, ficou sendo a reforma do estádio Mané Garrincha, que ocasionou suspeitas de superfaturamento nas obras, todavia, acrescenta-se que o aumento da folha de pagamento do governo foi, também, considerado como fator determinante para o desequilíbrio das finanças públicas da capital.

Nesse panorama, de insatisfação social e crise econômica, Rodrigo Rollemberg do Partido Socialista Brasileiro (PSB) venceu o pleito eleitoral que abrangeu o período de 2015-2018, com a intenção de criar condições de garantir o equilíbrio orçamentário e financeiro no Distrito Federal. A primeira proposta de governança foi normatizada pelo Decreto nº 36.240/2015, que considerava ser imperativo estabelecer medidas que reduzissem o custo da máquina pública distrital e assegurassem o funcionamento contínuo dos serviços prestados. Essa proposta foi alterada pelo Decreto nº 37.173/2016, que apontava a necessidade de estabelecer medidas para a redução de custos da máquina pública distrital e realizar a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro das contas públicas.

Destaca-se que o início do governo de Rollemberg foi conturbado e marcado por protestos de categorias, greves de servidores e descontentamento popular. Na esfera federal, vivia-se uma crise política com o *impeachment* da presidenta Dilma Rousseff (VIEIRA, 2016). Essa crise política incentivou até mesmo pedidos de *impeachment* contra o governador do Distrito Federal, os quais foram arquivados pela Mesa Diretora da CLDF, devido à ausência de provas.

Nesse período, a legislação de compras distritais foi regulamentada pelo Decreto nº 36.520/2015, que estabeleceu as normas gerais de licitações, contratos e outros ajustes para a administração direta e indireta do Distrito Federal, e pelo Decreto nº 36.519/2015, que regulamentou o SRP no GDF, alterado pelo Decreto nº 39.103/2018.

Após definição das estratégias governamentais, foi publicada a Lei nº 5.602/2015, que dispôs sobre o Plano Plurianual (PPA) do Distrito Federal para o quadriênio de 2016-2019. Nele, foram definidas as diretrizes, programas, ações, objetivos, metas e indicadores, com vistas à implementação de políticas públicas. O governo pretendia proporcionar transparência e maior controle social dos programas e, com base em inovações administrativas realizadas em outros estados, desenhou uma gestão integrada para todos os órgãos e entidades, a partir da publicação do Decreto nº 37.621/2016, instituindo o Sistema Gestão-DF como modelo de gestão para resultados do Distrito Federal.

Assim, visando a aumentar a eficácia das políticas públicas, a SEPLAG/DF traçou seu plano de trabalho baseado na metodologia Balanced Scorecard (BSC), adaptando-a ao setor público. A parte de reestruturação do ciclo de compras do GDF ficou definida dentro dos processos internos dos objetivos estratégicos, buscando atender ao eixo “Economia mais competitiva” do mapa estratégico governamental.

No decorrer da gestão, empreendeu-se uma série de medidas, visando ao ajuste das contas públicas, entre as quais se destacam a redução do número de secretarias e de cargos comissionados, o aumento de impostos e a venda direta de bens imóveis sem uso assim como a alienação de parte de ações das estatais do Distrito Federal.

Nesse contexto, a SEPLAG/DF, por meio do Decreto nº 37.484/2016, criou a SCG, que ficou responsável pelo planejamento, pela coordenação e pelo acompanhamento do COMPRASDF, instituído pelo Decreto nº 37.729/2016, o qual estabeleceu ações de modernização do ciclo de compras públicas.

De acordo com o relatório gerencial de 2016 da SCG, esse programa estabeleceu o compromisso de criar cadeia integrada de suprimentos dos órgãos e das instituições integrantes da estrutura administrativa do poder Executivo do Distrito Federal. Acrescenta-se que esse programa, de renovação do ciclo de compras, foi fruto de esforço do governo distrital

consolidado para transformar a gestão de compras públicas, ganhando força de atuação e credibilidade, por ser considerado como política governamental e por ter sido instituído pela alta cúpula administrativa.

Por ser um programa com prazo definido para implementação, entre 2016-2018, seus objetivos foram contribuir para a gestão das despesas, eliminar o desabastecimento e o desperdício na distribuição de materiais, padronizar e racionalizar as compras governamentais, monitorar indicadores de desempenho, garantir mais transparência e participação social, promover o desenvolvimento da economia local e a sustentabilidade e ampliar a participação das Microempresas, das Empresas de Pequeno Porte e dos Microempreendedores Individuais, nas compras governamentais do Distrito Federal.

A complexidade organizacional por trás da implementação de um ciclo de compras e da integração de seus sistemas é o alicerce do COMPRASDF. Dessa forma, esse programa estabeleceu nove frentes, apresentadas no Quadro 3, a seguir, que se associam entre si.

Quadro 3 – Eixos do COMPRASDF

1	Construção de uma metodologia voltada para o atual modelo de ciclo de compras públicas do GDF.
2	Elaboração e implementação de um portal para operacionalizar todos os processos de compras públicas.
3	Criação de normas jurídicas específicas.
4	Planejamento de capacitações dos servidores para atuarem nesse novo modelo de gestão,
5	Construção de sistemas para subsidiar o moderno ciclo de compras.
6	Implementação de um sistema de indicadores para medir a eficácia deste ciclo.
7	Criação de banco de boas práticas, em conformidade com a nova cultura organizacional que se quer incutir nas unidades integrantes da estrutura administrativa do GDF.
8	Elaboração do plano de comunicação do programa e-Compras/DF.
9	Construção de uma matriz que possa prever os riscos deste programa e suas possíveis rotas de resolutividade.

Fonte: Elaborado pela autora, com base no TAP da SEPLAG/DF.

Atualmente, as compras do governo distrital são realizadas e geridas por vários órgãos e sistemas que, ainda não são totalmente integrados entre si, fato que ocasiona desperdício de recursos públicos, sendo assim importante a implementação do ciclo de compras, para monitorar as informações do pedido até o resultado. Os principais sistemas do GDF que se procuram integrar estão apresentados, a seguir, no Quadro 4.

Quadro 4 – Sistemas do GDF

Em execução	Em atualização/criação
Sistema Integrado de Gestão de Materiais do Distrito Federal (SIGMa.net/DF)	e-ContratosDF
Sistema de Gestão de Patrimônio do Distrito Federal (SiGespat)	e-SupriDF
Sistema de Compras Eletrônicas do Distrito Federal (e-Compras/DF)	Sistema de Almoxarifado
Sistema Integrado de Gestão Governamental do Distrito Federal (SIGGo/DF)	Sistema de Mapa de Preços das Notas Fiscais Eletrônicas do Distrito Federal (NFe/DF)
Sistema Eletrônico de Informações (SEI)	
Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos do Distrito Federal (SIGRH/DF)	

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o relatório de gestão da SCG-SEPLAG/2018, no final do governo Rollemberg, os sistemas que estavam em atualização/criação apresentavam quase a totalidade de implementação, sendo o e-Supri, com 80% de suas funcionalidades desenvolvidas, o Portal de Compras, com 90% de suas funcionalidades customizadas, e o e-Contratos, com 83% dos órgãos cadastrados. Acrescenta-se que o governo distrital instituiu o gerenciamento integrado, por meio do Decreto nº 39.211/2018, que dispôs sobre o Portal de Compras do Distrito Federal, no âmbito do COMPRASDF e dos seus sistemas corporativos de suporte ao ciclo de compras públicas. A atuação do GDF, no desenvolvimento do ciclo de compras, ganhou força com o início de sua participação na Rede Nacional de Compras Públicas (RNCP) – Portaria nº 165/2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Em 2019, o governo federal teve Jair Messias Bolsonaro, do Partido Social Liberal (PSL), eleito presidente com uma política que representa a extrema direita no Brasil (RIBEIRO; LASAITIS; GURGEL, 2016), além de propostas de estabilização da economia e reforma da previdência em destaque. A sociedade encontra-se saturada de corrupção no poder público, e o governo tem como diretriz forte desregulamentação estatal. Assim, as compras e as contratações públicas ganham força e destaque em sua temática, principalmente, em relação à transparência, ao controle e a uma nova proposta normativa.

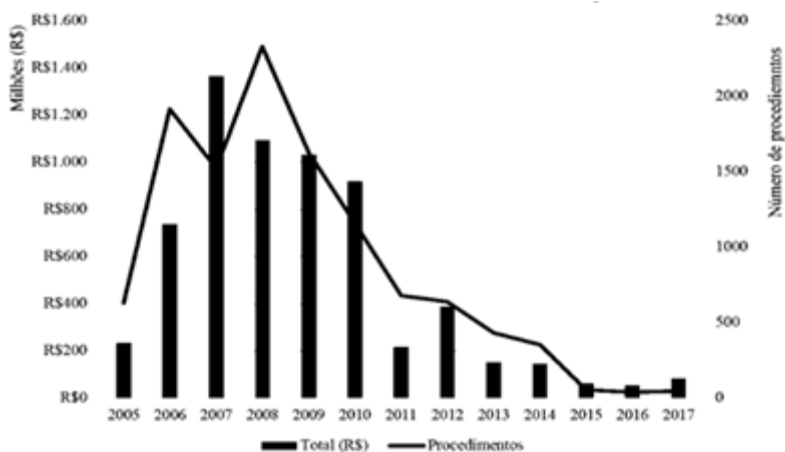
Na esfera distrital, em 2019, tem-se a posse do governador Ibaneis Rocha Barros Junior, filiado ao Movimento Democrático Brasileiro (MDB). Seu primeiro ato foi a publicação do Decreto nº 39.610/2019, que alterou a estrutura administrativa do governo e

uniu a SEF/DF com a SEPLAG/DF. A nova SEFP/DF manteve o COMPRASDF e a ideia do aprimoramento do ciclo de aquisições governamentais, com a publicação da Portaria nº 80/2019, que instituiu o Laboratório de Inteligência de Gastos Públicos (LIGP) e que, em seu art. 2º, definiu como objetivos contribuir para a melhoria dos gastos públicos, elaborar estudos ligados a qualidade do gasto público, propor medidas de racionalização do gasto público e criar e monitorar indicadores de desempenho para a área de compras do Distrito Federal.

Nota-se que, em consonância com a evolução do gerenciamento de compras públicas, no mundo e na esfera federal, a visão do GDF, também, evoluiu, passando de um olhar setorializado e operacional para a concepção de que um ciclo integrado de gestão de compras públicas abrange muito mais do que comprar ou contratar serviços, por meio de um sistema eletrônico, o e-Compras/DF, e que a gestão de compras deveria ser integrada às decisões estratégicas governamentais.

Acrescenta-se a este estudo a pesquisa de Araújo (2017), que fez um levantamento dos procedimentos licitatórios na situação de adjudicado, finalizado, homologado, homologado parcial e homologado total, desde a implementação do sistema de compras eletrônicas no Distrito Federal, em 2005, até 2017, conforme demonstrado, a seguir, na Figura 1.

Figura 1 – Procedimentos licitatórios e valores licitados no e-Compras/DF



Fonte: Araújo (2017).

Desse levantamento, infere-se algumas observações ao longo do contexto histórico, político, administrativo e econômico das compras públicas distritais.

- Até 2004 não havia sistema eletrônico para realização de compras, o desenvolvimento econômico da cidade era crescente, e as relações políticas entre executivo e legislativo eram amenas;
- Um ano após a implementação do sistema (2006), o número de procedimentos realizados eletronicamente aumentou, e o cenário político e administrativo da capital apresentava mudanças;
- De 2006 a 2010, o volume de licitações eletrônicas e centralizadas aumentou significativamente, e a proposta de gestão para resultados com transparência governamental impulsionou o crescimento das compras centralizadas;
- Com a crise política e os escândalos de corrupção, ocorridos em 2011, o número de licitações e órgãos que faziam parte do regime centralizado caiu significativamente.

Depreende-se, desse contexto, que o e-Compras/DF, além de apresentar problemas de suporte e de manutenção, não suportou a demanda dos órgãos e das entidades do GDF, perdendo credibilidade, havendo um decréscimo expressivo de unidades que aderiram ao sistema informatizado e centralizado de compras proposto, com a criação da plataforma e-Compras/DF, em 2005.

Diante disso, nota-se que a peculiaridade administrativa do GDF bem como as constantes modificações estruturais constituíram-se em objetos pouco considerados durante a formatação de avanços mais significativos para o setor de compras. Alinhada a isso, a carência de capacitação específica na área de compras e, principalmente, de um plano estratégico de médio e de longo prazos, voltado especificamente para o setor, inibiu avanços fundamentais para que o Distrito Federal pudesse ser referência na área de compras públicas no Brasil.

No contexto histórico, observa-se movimento pendular de centralização e de descentralização das compras ligado ao momento econômico e político que o ente federativo se encontrava. Assim, apresenta-se, no Quadro 5, a seguir, os principais marcos de compras públicas do Distrito Federal e como estava a organização político-administrativa em cada período de governo.

Quadro 5 – Evolução das compras públicas do Distrito Federal

COMPRAS PÚBLICAS NO DISTRITO FEDERAL	
PERÍODO	MARCOS
1956 – 1987	Organização política, administrativa realizada pela área federal e cooperação das cidades próximas
	Lei nº 2.874/1956 – criação da NOVACAP
	Verba para compras do Tesouro Nacional
	Obras e serviços contratados pela NOVACAP
1988 – 1991	Prefeitos/Governadores indicados pelo Presidente da República
	Constituição Federal de 1988 – Distrito Federal consegue autonomia política, administrativa e financeira
	Verba para contratações vinculadas ao governo federal
	Compras centralizadas
	Decreto nº 10.994/1988 – NOVACAP responsável por obras e Secretaria de Estado de Administração (SEA/DF), pelo fornecimento de materiais e de serviços
	Decreto nº 10.996/1988 – primeiro regulamento sobre licitações e contratos
	SEF/DF – responsável pela gestão financeira e pela arrecadação de verba distrital
	Portaria nº 62/1988-SEA/DF – primeiro calendário de compras
	Decreto nº 11.775/1989 – centralização de compra e de contratação de serviços de processamento eletrônico na CODEPLAN
1989 – 1994	Governo PMDB (Joaquim Roriz)
	Decreto nº 13.993/1992 – descentralização das compras
	Cada órgão realizava suas compras e contratações
1995 – 1998	Governo PT (Cristovam Buarque)
	Decreto nº 19.968/1998 – regulamentação do SUPRE
	Grupos de trabalho para a área de compras
1999 – 2005	Governo PMDB (Joaquim Roriz)
	Lei nº 2.340/1999 – criação da Central de Compras
	Compras centralizadas
	Lei nº 2.568/2000 – Central de Compras e Licitações
	Vinculada à SEFP/DF
	Portaria nº 563/2002-SULIC – unidade responsável pelas compras e contratações

	Padronização de minutas de editais pela PGDF – 2004
	Decreto nº 25.966/2005 – instituição do e-Compras/DF
2006 – 2010	Governo DEM (José Roberto Arruda)
	Decreto nº 27.605/2007 – transferência da responsabilidade de compras da SEFAZ/DF para a SEPLAG/DF
	Lei nº 4.143/2008 – preferência por empresas nacionais nas licitações
	Lei nº 4.079/2008 – reserva de vagas para apenados nas contratações de prestação de serviços
	Decreto nº 29.015/2008 – contratação de serviços de vigilância
	Decreto nº 29.674/2008 – vedação da contratação sem prévia licitação e empenho e restrição de contratações emergenciais
	Parecer Normativo nº 726/2008 da PGDF – inexigibilidade e dispensa de licitação
2011 – 2014	Governo PT (Agnelo Queiroz)
	Lei nº 5.254/2013 – RDC e PEDF
	Lei nº 5.345/2014 – inversão das fases de habilitação e de julgamento para licitações específicas
	Decreto nº 35.952/2014 – tratamento preferencial para microempresas
2015 – 2018	Governo PSB (Rodrigo Rollemberg)
	Decreto nº 36.520/2015 – estabelecimento de normas gerais de licitações no âmbito distrital
	Decreto nº 36.519/2015 – regulamentação do SRP no Distrito Federal
	Decreto nº 37.484/2016 – criação da SCG na SEPLAG/DF
	Decreto nº 37.729/ 2016 – instituição do COMPRASDF
	Decreto nº 39.211/2018 – instituição do Portal de Compras e de seus sistemas integrados no âmbito do COMPRASDF
	Decreto nº 39.103/2018 – regulamentação, no âmbito do Distrito Federal, do SRP
	Portaria nº 165/2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – instituição da Rede Nacional de Compras Públicas, de natureza colaborativa, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios
2019	Governo MDB (Ibaneis Rocha)
	Decreto nº 39.610/2019 – alteração da estrutura administrativa do GDF e união da SEF/DF com a SEPLAG/DF
	Portaria nº 80/2019-SEFP/DF – instituição do LIGP

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desses dados, pode-se obter visão mais ampla da interface do sistema de compras com o planejamento governamental, em cada período histórico, e, principalmente, avaliar o estágio das compras públicas do GDF, fundamentado na sua formatação e trajetória, desde o início da organização político-administrativa do Distrito Federal.

Percebe-se que as esferas federal e distrital começam a enxergar e a elaborar políticas de compras públicas alinhadas à atuação do Estado, pois as políticas públicas podem ter seus resultados alterados positiva ou negativamente, a partir do maior ou do menor êxito de um ciclo de compras integrado. No GDF, os direcionamentos junto ao setor de compras e de suprimentos ocorreu preponderantemente, com ênfase no controle, na redução de gastos contratuais e na operacionalização das compras governamentais – principalmente, por meio da centralização –, além da simples atualização das normas, de acordo com os avanços no nível federal. As dimensões relacionadas à gestão e à governança foram tratadas de forma mais secundária, com exceção dos últimos anos, em que se vem buscando avanços nessas esferas.

Nesse sentido, destacam-se algumas considerações: demora em incentivar a inteligência das compras públicas; compras públicas sustentáveis incipientes e inexpressivas; pouco uso do poder de compra governamental, por parte dos gestores públicos; alternância de sistema de centralização e descentralização, sem critério técnico solidificado, ainda carecendo de proposta mais assertiva; não evolução do sistema informatizado e-Compras/DF, para acompanhar o dinamismo da Administração Pública e a necessidade da área de compras; não instituição de sistema e de gestão eficientes que abrangessem todo o ciclo de compras e de suprimentos do GDF; existência de carência de normativas e de diretrizes, a partir dos órgãos de controle – Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF) e Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF) e da própria PGDF, o que ocasiona incertezas e morosidade nas compras públicas do Distrito Federal; não consolidação da governança das compras públicas durante os governos anteriores.

Dessa apreciação, da evolução das compras públicas na capital do País, é possível analisar a legislação e as ações que o Distrito Federal almeja com a proposição do ciclo de compras e a centralização de itens de uso comum na SEPLAG/DF. Na próxima seção, será analisado o decreto que regulamenta o COMPRASDF, o qual foi apreciado para a construção de uma cadeia de valor e uma cadeia causal para o programa.

4.2 Análise normativa, documental e cadeia de valor

A elaboração de uma norma governamental passa por várias etapas até fazer parte da agenda de governo (FARIA, 2005). Como visto no levantamento histórico, o regime de contratação e de compras públicas no Distrito Federal passou por várias formulações e adaptações, ao longo de sua trajetória. O estágio atual de se planejar o ciclo de compras como política pública foi fruto da maturação temporal e da prática de ações que enxergaram, de acordo com Terra (2018), que as compras não são apenas um processo exclusivamente técnico, mas também uma atividade fundamental do governo que impacta em todo o funcionamento da máquina pública e das unidades organizacionais.

Para tanto, foram analisados documentos e legislações sobre o tema, disponíveis no Arquivo Público do Distrito Federal (ArPDF) bem como no Sistema Integrado de Normas Jurídicas do Distrito Federal (SINJ/DF), além de documentos das secretarias, de livros, de *sites* eletrônicos e de periódicos. Essa análise partiu do estudo dos documentos e das legislações sobre compras do GDF, elencados no Quadro 6, a seguir.

Quadro 6 – Lista de documentos analisados

Lista de documentos analisados			
	Fontes primárias	Unidade	Ano
1	PPA 2016-2019	GDF	2015
2	Carta de Serviços	SEPLAG/DF	2016
3	Mapa Estratégico	SEPLAG/DF	2016
4	Caderno de Indicadores	SEPLAG/DF	2016
5	Termo de Abertura de Projeto (TAP)	SEPLAG/DF	2016
6	Estrutura Analítica do Projeto (EAP) / Cronograma	SEPLAG/DF	2016
7	Mapa Estratégico	SCG	2016
8	Acordo de Resultados – 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018	SCG	2016
9	Regimento Interno	SCG	2017
10	Organograma	SCG	2018
11	Planilha de Responsabilidades por Unidades	SCG	2016
12	Indicadores propostos para o COMPRASDF	SCG	2016
13	Matriz de Acompanhamento de Indicadores e Avaliação do Ciclo de Compras	SCG	2018

Fonte: Elaborado pela autora.

Esses documentos foram disponibilizados pelos órgãos e serviram de base para iniciar a pesquisa. Desses dados, para estruturação e organização da cadeia de valor, foram aplicadas e adaptadas, ao caso concreto, as etapas de medição propostas no Guia Referencial para Medição de Desempenho (BRASIL, 2009) e no Manual para Criação de Indicadores do Ministério do Planejamento (BRASIL, 2010) e, também, criada uma matriz de desempenho para o COMPRASDF, com base nas notas referentes às dimensões de resultado e de esforço.

Assim, o primeiro passo foi analisar, nas dimensões de esforço e de resultado, os objetivos do Decreto nº 37.729/2016, o qual institucionalizou o programa no governo, conforme pode ser observado no Quadro 7, a seguir.

Quadro 7 – Análise do Decreto nº 37.729/2016 nas dimensões de esforço e de resultado

OBJETIVOS DO COMPRASDF	DIMENSÕES DE DESEMPENHO	
	ESFORÇO	RESULTADO
	(economicidade, execução e excelência)	(eficiência, eficácia e efetividade)
I. Contribuir na gestão da despesa, visando à redução dos custos e melhoria da qualidade dos gastos nas compras públicas;		
II. Eliminar o desabastecimento e o desperdício na distribuição de materiais adquiridos pelos órgãos e entidades do Governo do Distrito Federal;		
III. Padronizar e racionalizar as compras governamentais, com a centralização das compras de itens comuns e a normatização das compras descentralizadas;		
IV. Monitorar indicadores de desempenho para uma efetiva gestão por resultados, visando a prestar melhores serviços ao cidadão;		
V. Garantir mais transparência e participação da sociedade no ciclo de compras públicas;		
VI. Promover o desenvolvimento da economia local e a sustentabilidade nas compras públicas;		
VII. Ampliar a participação das Microempresas, das Empresas de Pequeno Porte e dos Microempreendedores Individuais nas compras governamentais do Distrito Federal.		

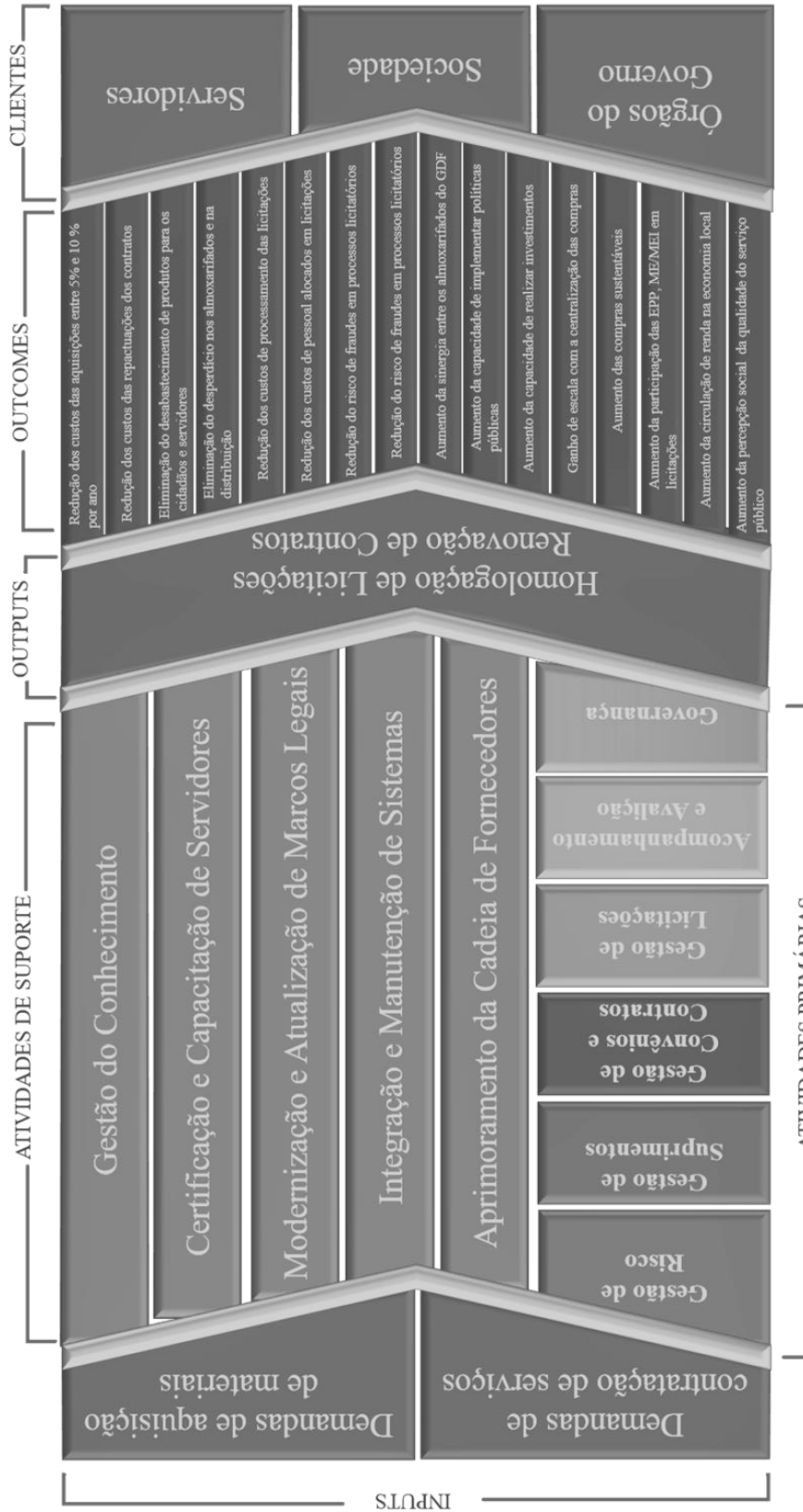
Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Brasil (2009).

Infere-se do Quadro 6 que existem, nos objetivos do COMPRASDF, mais dimensões de resultado do que de esforço, e, para a sua implementação, deverá haver entendimento da complexidade das interações que esses objetivos pretendem alcançar. De acordo com Oliveira (2006), o resultado de um processo de planejamento, incluindo a sua implementação, tem de ser visto como uma série de eventos aparentemente simples, mas que dependem de uma cadeia complexa de interações recíprocas para que obtenham resultado o esperado.

Por isso, a construção de uma cadeia de valor para o programa proporciona melhor visão de todo o panorama do ciclo de compras que o COMPRASDF pretende alcançar. Pode-se definir cadeia de valor como o levantamento de todas as ações ou processos necessários para gerar ou entregar produtos ou serviços aos beneficiários. Sua finalidade é “levantar dados que identifiquem as seis dimensões do desempenho (efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade) permitindo que se identifique em cada dimensão distintos objetos de mensuração, oriente a modelagem de indicadores” (BRASIL, 2009, p. 17).

A construção da cadeia de valor foi possível por meio da análise e do conjunto de informações investigadas na análise documental dos documentos e das legislações constantes do Quadro 1. Assim, foi possível a construção da cadeia de valor do COMPRASDF, elaborada agregando informações sobre o metamodelo e a concepção de cadeia de valor de Porter (2004), identificando, de forma abrangente e sistematizada, suas etapas, atividades, entradas e saídas desejadas, conforme apresentado na Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Cadeia de valor do Programa COMPRASDF



Fonte: Elaborada pela autora.

Legenda: EPP – Empresa de Pequeno Porte.

ME/MEI – Microempreendedor Individual.

A Figura 2 apresenta a análise de todos os procedimentos necessários para a execução das compras, de acordo com as informações e as normativas que estavam dispersas em vários documentos. A Cadeia de valor do Programa COMPRASDF permite, também, verificar quais os setores organizacionais devem estar articulados para que os seus processos e subprocessos sejam executados. As informações antes dispersas agora estão organizadas de maneira sistêmica, e a cadeia de valor elaborada demonstra a complexidade do programa e ajuda a detalhar, de maneira estruturada, as etapas necessárias para dar clareza ao desenvolvimento e ao acompanhamento do COMPRASDF.

A organização das informações apresentadas na Figura 2 possibilitou separá-las e dividi-las conforme a segmentação das atividades do ciclo compras e a estrutura de uma cadeia de valor constantes de pesquisa documental, ficando categorizadas, de acordo com Gertler et al (2016), em:

- *inputs* – iniciam o processo de compras por meio da demanda de aquisição de materiais ou serviços e foram identificados no Regimento Interno e na Carta de Serviços da SEPLAG/DF;
- atividades de suporte e atividades primárias – correspondem aos insumos e às atividades que o programa deve ter para ser implementado e foram montadas tendo como suporte o Mapa Estratégico e a EAP da SEPLAG/DF e o Organograma da SCG;
- *outputs* – de acordo com a literatura estudada, seriam os produtos das compras em si ou das contratações de serviços efetivados com a renovação dos contratos;
- *outcomes* – preveem os resultados intermediários que o ciclo de compras pode proporcionar e partem da visão integrada de compras desenhada no PPA 2016-2019, no Acordo de Resultados e no TAP da SEPLAG/DF;
- clientes – foram identificados como sendo os recebedores finais dos resultados que todas essas mudanças podem impactar no sistema de gestão de compras integradas para os órgãos do governo, os servidores e a sociedade.

Alguns princípios da abordagem da teoria da mudança podem ser usados no setor de desenvolvimento e de avaliação. Segundo Stein e Valters (2012), a teoria da mudança é uma descrição ampla e ilustrada de como se espera que aconteça algo em um contexto particular. Assim, o Quadro 8, a seguir, foi montado para saber o propósito de mudanças que o COMPRASDF espera que aconteça.

Quadro 8 – Cadeia causal

Má qualidade do gasto público						
Problema						
Insumo/atividade	Suporte de TI para o desenvolvimento e a manutenção dos sistemas	Gestão de riscos, suprimentos, contratos, licitações	Disponibilidade orçamentária e de pessoal	Cursos de capacitação para a equipe	Apoio da alta cúpula (governança) e institucionalização do ciclo de compras	Acompanhamento e avaliação
Produto	Sistemas de apoio ao ciclo de compras funcionando e integrados	Compras de qualidade, economia de tempo de compras, controle de quantidade de materiais e serviços, economia de recursos	Número de servidores suficientes para a execução do programa	Equipe capacitada	Legitimação do programa no governo	Transparência e <i>feedback</i>
Resultado intermediário		Redução do custo de aquisições e contratos	Redução do desperdício de tempo e material	Redução do desabastecimento de produtos ou falta de prestação serviços	Maior transparência das compras	
		Integração entre os órgãos	Aumento da capacidade de investimento do governo	Crescimento econômico do Distrito Federal	Satisfação social	
Resultado final	Melhoria da qualidade do gasto público					

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados apresentados na cadeia causal possibilitam visualizar qual o problema que o COMPRASDF se dispôs a resolver, quais os insumos e as atividades são necessários para implementação, quais os produtos gerados e quais os resultados intermediários e o resultado final almejado. Desse cenário, infere-se que, ao se elaborar a normatização do ciclo de compras, o governo contou com condições externas necessárias para o sucesso do programa, tal como a premissa de que possui sistema e equipe tanto de tecnologia quanto de pessoal para suporte e acompanhamento do COMPRASDF.

Ressalta-se que, nos documentos analisados, não houve indicações de alguns efeitos negativos (análise de riscos) ao longo do programa, como não permanência, na SCG, dos servidores capacitados e treinados, demora de aceitação da nova sistemática de compras, falta de orçamento e risco perene de qualquer programa de governo ser descontinuado, todavia, é fundamental esclarecer que, conforme o Acordo de Resultados 2016-2017 da SCG da SEPLAG/DF, o COMPRASDF é uma ferramenta de gestão pública alinhada com o objetivo estratégico governamental de apresentar mecanismos que ampliem a capacidade de execução e de gestão para resultados, composta por vários projetos que visam à integração do ciclo de compras, entre eles, o compartilhamento de informações nos sistemas apresentados no Quadro 5, com a finalidade de racionalizar tempo e recursos financeiros e humanos na gestão da cadeia de suprimentos.

Assim, somente depois da análise da trajetória e da análise documental das compras distritais foi possível compreender os seus indicadores de desempenho e as maneiras de monitorar e de avaliar as ações previstas. Desse modo, depois do mapeamento realizado, foi possível entender e verificar a importância e a disponibilidade de dados dos indicadores do COMPRASDF, conforme apresentado no Apêndice D. Nesse contexto, averiguou-se o julgamento da equipe de compras e seus setores em relação aos indicadores de cada um deles, conforme subseção 4.3, a seguir.

4.3 Análise estatística

A análise estatística baseou-se nos indicadores que ainda estavam em fase de elaboração e de desenvolvimento, todavia, aproveitando estudo já realizado pela equipe. Com o intuito de classificá-los, optou-se por compartilhar a versão preliminar com os servidores envolvidos na pesquisa, tornando a amostra representativa e as evidências encontradas mais robustas para a realização do trabalho. A etapa de ranqueamento dos indicadores teve o consentimento institucional, conforme apresentado no Apêndice E.

O questionário possuía o total de 75 indicadores de desempenho, divididos por setores administrativos, e foi respondido por uma amostra determinística de 19 servidores, divididos por área de atuação, conforme apresentado no Quadro 9, a seguir.

Quadro 9 – Quantidade de indicadores e respondentes por área de atuação

		AMOSTRA	Nº DE INDICADORES
1	Área de Supervisão (AS)	1	6
2	Gestão de Riscos (GR)	1	4
3	Gestão Administrativa (GA)	1	3
4	Planejamento e Modernização (PM)	4	8
5	Gestão de Licitações (GL)	4	18
6	Gestão de Suprimentos (GS)	4	23
7	Gestão de Contratos (GC)	4	7
8	Gestão do Ciclo de Compras (GCC)	19	6
		TOTAL	75

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa foi realizada em outubro de 2018, como pesquisa institucional, e enviada por meio de questionário eletrônico – docs.google.com –, pelo Subsecretário de Licitações e Contratos. O banco de dados dispôs de duzentos e sessenta variáveis, identificadas e coletadas pela aplicação dos questionários respondidos, conforme apresentado no Apêndice F.

Acrescenta-se que, em relação aos indicadores que foram objeto de análise por mais de um respondente, foram calculados as médias e os desvios-padrões para cada indicador. Nos casos em que apenas um respondente avaliou o indicador, a resposta dele foi considerada como a própria estatística síntese para aquele indicador.

Nos casos em que nenhum respondente declarou existir dados objetivos para um determinado indicador (respostas “não” ou “não sei”), o indicador foi eliminado, por se considerar inviável o uso de um indicador cuja medida não estivesse disponível para consulta. Um indicador também foi eliminado quando a quantidade de participantes afirmando não haver dados objetivos para ele foi superior ao número de participantes afirmando existir dados objetivos para ele.

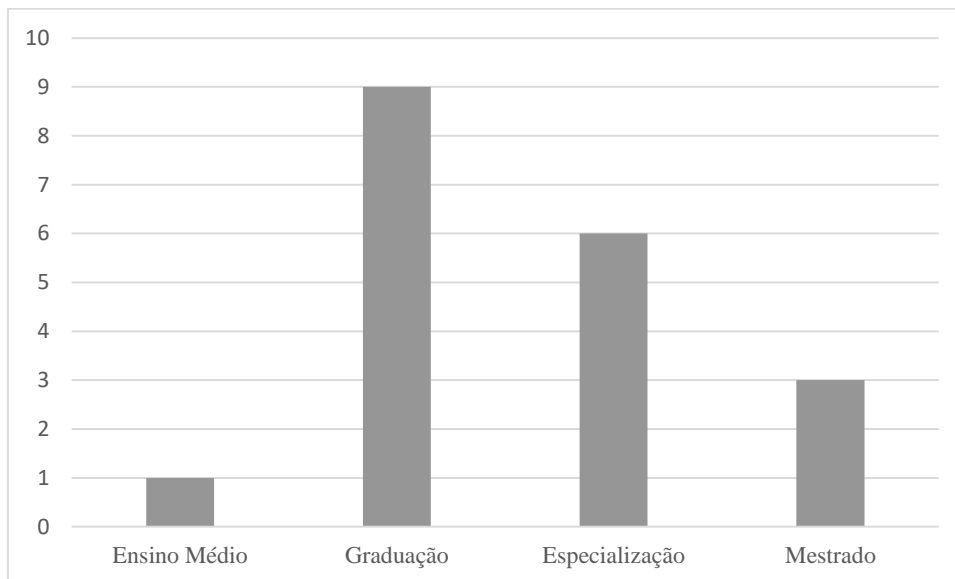
4.3.1 Análise das características funcionais

Na primeira parte do instrumento de pesquisa, foram solicitados dados referentes a gênero, cargo, formação acadêmica, tempo no serviço público, tempo de serviço no GDF, tempo de atuação na área de compras e vínculo empregatício, conforme apresentado no Apêndice G.

No questionamento relativo a gênero, obteve-se a resposta de nove homens e de dez mulheres, representando uma porcentagem equilibrada entre os indivíduos de ambos os sexos, o que indica, de acordo com os dados da OCDE (2019), aumento da participação das mulheres nas áreas de empreendedorismo e política.

Os perfis dos respondentes, quanto à formação acadêmica e ao tempo de serviço público, estão apresentados, respectivamente, na Figura 3 e na Figura 4, a seguir.

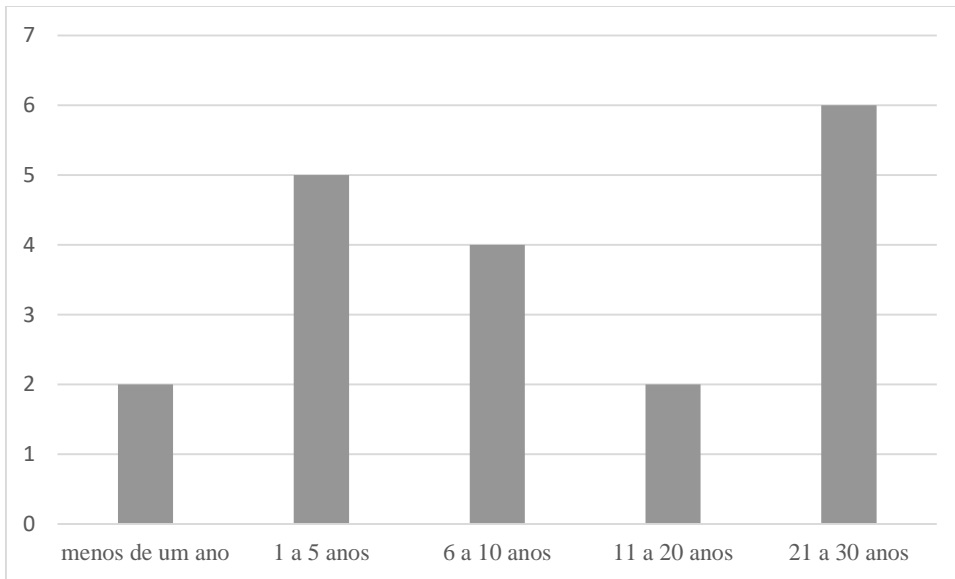
Figura 3 – Formação acadêmica



Fonte: Elaborada pela autora.

Percebe-se, na Figura 3, que o nível de escolaridade predominante é a graduação completa – ensino médio = 5,3%; graduação = 47,4%; especialização = 31,6%; mestrado = 15,8%). Quanto ao tempo no serviço público, demonstrado na Figura 4, a amostra apresentou relativa heterogeneidade – menos de um ano = 10,5%, 1 a 5 anos = 26,3%, 6 a 10 anos = 21,1%; 11 a 20 anos = 10,5%; 21 a 30 anos = 31,6% –, o que demonstra que a maioria dos servidores possui menos de seis anos na área pública.

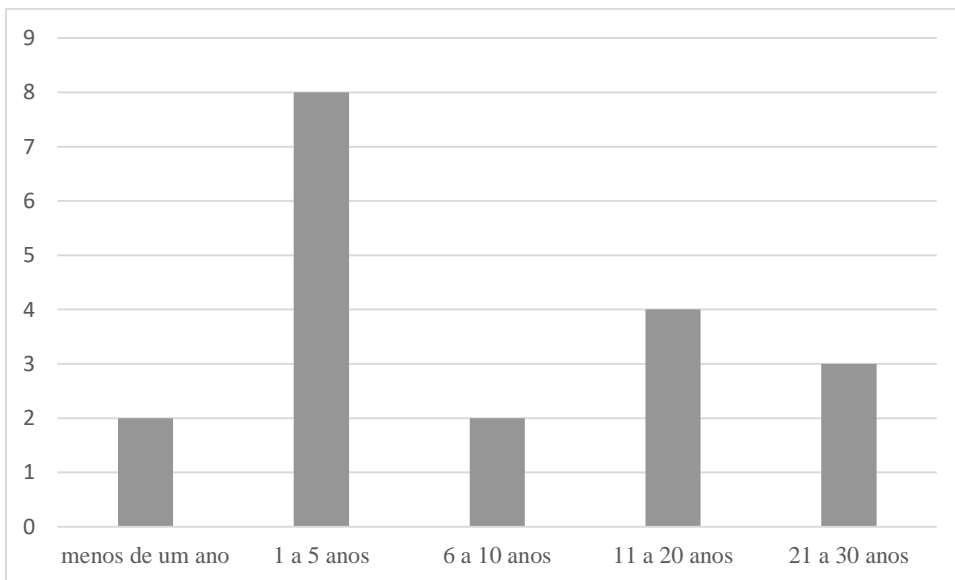
Figura 4 – Tempo no serviço público



Fonte: Elaborada pela autora

Quanto ao tempo de serviço no GDF, de posse dos dados apresentados na Figura 5, foi possível calcular as medianas e verificar que metade dos entrevistados possui menos de 10 anos no serviço público, e destes, metade possui menos de 5 anos no GDF e na área de compras.

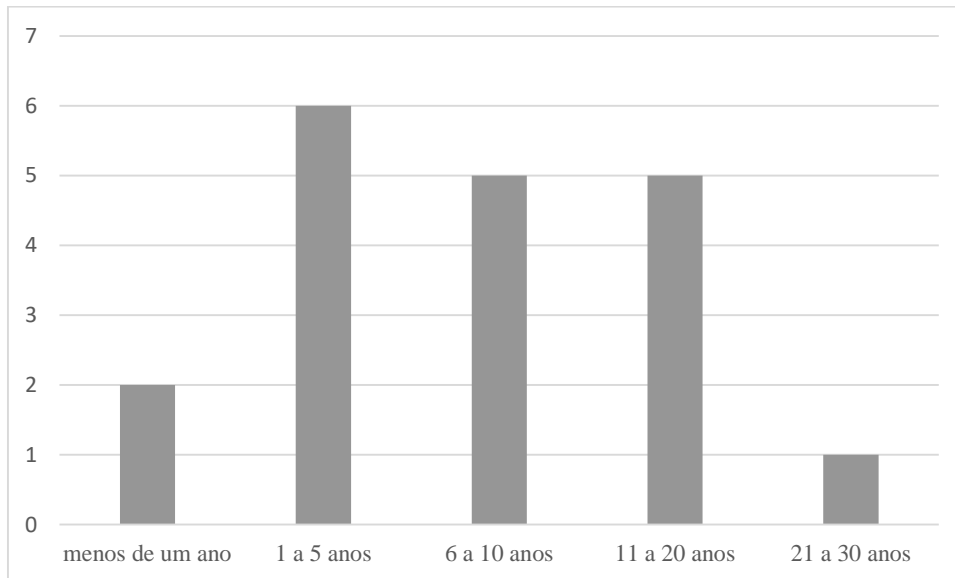
Figura 5 – Tempo de serviço no GDF



Fonte: Elaborada pela autora.

A resposta modal do tempo de serviço no GDF foi de 1 a 5 anos (42,1%), o que denota que, embora haja maior tempo no serviço público, há menos tempo de ocupação de um cargo no GDF. Em relação ao tempo de atuação na área de compras, os dados podem ser visualizados na Figura 6, a seguir.

Figura 6 – Tempo de atuação na área de compras



Fonte: Elaborada pela autora.

A despeito da Figura 6, percebe-se que o tempo de atuação na área de compras da maioria dos respondentes está entre menos de um ano e cinco anos. Analisando as Figuras 4, 5 e 6, de um modo global, e a resposta em relação aos concursados da amostra, que totalizam 47,4%, e os comissionados, que totalizam 52,6%, tem-se grande preocupação com a teoria da descontinuidade administrativa, porque, de acordo com Estevam (2010), a troca de comando político pode suscitar dúvidas sobre se haverá ou não as práticas anteriores desenvolvidas e se a equipe será substituída ou remanejada, comprometendo a continuidade e a efetividade das políticas públicas, levando a um eterno recomeço.

4.3.2 Análise dos indicadores

Os dados obtidos, demonstrados no Apêndice H, apresentam as estatísticas descritivas para cada um dos indicadores avaliados, em função do setor a que cada indicador pertence, e as informações sobre a disponibilidade ou não de dados. Após a análise de todas as áreas e a avaliação do grau de importância dos indicadores, foi proposta uma matriz de avaliação de desempenho, com base no metamodelo disponibilizado pelo MPOG.

4.3.2.1 Área de Supervisão (AS)

A Área de Supervisão (AS) monitora todas as subáreas do COMPRASDF e possui indicadores que abarcam todas as áreas do ciclo de compras. Tem como referência esses pilares que, no momento da pesquisa, podem ser independentes para que os gestores dessas estruturas consigam explorar as necessidades específicas de cada eixo. Essa divisão uni, inter ou multidisciplinar, por temática de compras, é realizada de forma operacional na gestão do ciclo de compras. Teixeira, Prado Filho e Nascimento (2015) traçaram um modelo genérico do ciclo de compras que se integrava, abarcando as seguintes etapas: 1. Levantamento das necessidades, 2. Avaliação do mercado fornecedor, 3. Licitação/Negociação, 4. Execução do contrato e 5. Avaliação do processo e dos resultados.

Dessa divisão, o COMPRASDF teve como proposição os indicadores apresentados no Quadro 10, a seguir.

Quadro 10 – Indicadores da Área de Supervisão (AS)

Item	Indicador	Relevância
1	Taxa de sucesso de licitações homologadas. (Medir o percentual das licitações homologadas, em comparação com as licitações demandadas.)	100%
2	Taxa de sucesso das licitações homologadas de suprimentos. (Medir o percentual de aumento das licitações de suprimentos homologadas.)	100%
3	Taxa de sucesso das licitações homologadas de serviços. (Medir o percentual de aumento das licitações de serviços homologadas.)	100%
4	Taxa de sucesso das compras compartilhadas/centralizadas – SRP/contratos corporativos. (Medir o percentual dos recursos do orçamento realizado, destinados às compras compartilhadas, pela central de compras da SEPLAG/DF.)	100%
5	Taxa de atendimento da central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de órgãos e de entidades atendidos pela central de compras da SEPLAG/DF.)	100%
6	Taxa de conclusão de processos de aquisições na SCG. (Medir o percentual de processos de aquisição concluídos.)	100%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Matriz de Acompanhamento de Indicadores e Avaliação do Ciclo de Compras da SCG da SEPLAG/DF.

No momento da pesquisa, foi informado que todos os dados estavam disponíveis. Os indicadores 1 e 6 foram considerados indispensáveis para o desempenho do trabalho e foi sugerido um indicador de quantitativo de contratos, dentro de contratos, e que não se excluiria nenhum dos seis indicadores inicialmente propostos. Os seis indicadores foram julgados como sendo de muita importância.

Na AS, encontram-se, também, os indicadores de desempenho de GR e de GA do COMPRADF. De acordo com Bozzi (2001), na América Latina, existem casos em que se pode falar do uso sistemático de indicadores para avaliar organizações de gestão, programas e políticas públicas.

No caso do Distrito Federal, os indicadores de GR e de GA elaborados foram relativos ao tempo e à efetividade do ciclo de compras. No entanto, no momento da pesquisa, não haviam dados disponíveis para os indicadores. Esses dados poderiam gerar um histórico sobre a evolução do número e do valor das operações de compras realizadas em cada grupo de modalidades de licitação bem como o conhecimento da variação das relações existentes entre essas estatísticas sobre a execução do orçamento, ao longo do tempo, o que pode proporcionar indicadores verdadeiramente informativos do desempenho da atividade-meio das organizações públicas (GRAU; BOZZI, 2003).

Da análise de percepção dos servidores sobre os indicadores da área de Gestão de Riscos (GR), apresentados no Quadro 11, obteve-se que os indicadores 1 e 2 são considerados indispensáveis para o desempenho do trabalho e que não se excluiria nenhum dos quatro indicadores inicialmente propostos. Não houve comentários ou sugestão de inclusão ou exclusão de indicadores.

Quadro 11 – Indicadores de Gestão de Riscos (GR)

Item	Indicador	Relevância
1	Taxa de eficiência do processo licitatório – compras centralizadas. (Medir o tempo total do processo licitatório e a eficiência em relação ao exercício anterior.)	100%
2	Taxa de eficácia do sistema de monitoramento de riscos da SCG. (Medir a eficácia dos procedimentos do sistema de monitoramento de riscos da SCG.)	100%
3	Índice de satisfação dos órgãos e das entidades do GDF com a central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o nível de satisfação dos órgãos e das entidades do GDF, em relação à qualidade dos serviços prestados pela central de compras da SEPLAG/DF.)	100%
4	Percentual de licitações paralisadas pelo TCDF e pelo Poder Judiciário – suspensão e/ou anulação. (Medir o quantitativo de processos paralisados pelo TCDF e pelo Poder Judiciário.)	100%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Matriz de Acompanhamento de Indicadores e Avaliação do Ciclo de Compras da SCG da SEPLAG/DF.

Conclui-se que, no momento da pesquisa, apesar de os indicadores 1 e 2 terem sido considerados indispensáveis para a pesquisa e dos demais indicadores não terem sido excluídos, a subsecretaria não possuía ferramentas para conseguir o armazenamento e a gestão dos dados, para avaliar o desempenho da GR. Outra questão é a de todos os quatro indicadores propostos terem sido julgados como muito importantes para o processo.

Da análise de percepção dos servidores sobre os indicadores da área de Gestão Administrativa (GA), apresentados no Quadro 12, obteve-se que os indicadores 1 e 3 são considerados indispensáveis para o desempenho do trabalho e que não se excluiria nenhum dos três indicadores inicialmente propostos. Não houve comentários ou sugestão de inclusão ou exclusão de indicadores.

Quadro 12 – Indicadores de Gestão Administrativa (GA)

Item	Indicador	Relevância
1	Tempo de resposta às demandas do Gabinete. (Medir o percentual de tempo total do procedimento de respostas às demandas do Gabinete.)	100%
2	Tempo de resposta às análises de estudos, de projetos, de impugnações e de recursos interpostos pelos órgãos de controle. (Medir o percentual de tempo do procedimento de respostas às demandas dos órgãos de controle.)	100%
3	Taxa de eficácia das análises de estudos, de projetos, de impugnações e de recursos interpostos. (Medir o percentual de eficácia das análises.)	100%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Matriz de Acompanhamento de Indicadores e Avaliação do Ciclo de Compras da SCG da SEPLAG/DF.

Os indicadores de GA também não possuem dados disponíveis, apesar de terem sido considerados importantes. O resultado da AS (GR e GA) mostram-se preocupantes, pois, para implementação do COMPRASDF e análise dos seus resultados, a disponibilidade dos dados é fundamental. Segundo Jorge et al. (2010), os indicadores podem capturar o efeito do aperfeiçoamento interno das atividades-fim para a organização. Sendo assim, não será possível avaliar como foi o desempenho em GR e GA, do primeiro ano do COMPRASDF, por não haver dados disponíveis.

4.3.2.2 Planejamento e Modernização (PM)

O Planejamento e Modernização (PM) da área de compras do GDF, segundo a trajetória pesquisada na subseção 4.1 desta pesquisa, foi parte de um esforço administrativo e político gradual para conquistar um ciclo de compras que possa ser inovador para o governo

e possa auxiliar no planejamento estratégico. No Chile, por exemplo, existe uma área de Melhoria de Gestão de Programas, em que se concentram compromissos institucionais ao serviço público que geram esforços para aumentar qualitativa e quantitativamente os resultados históricos ou inovar e buscar novas conquistas para modernização da governança em gestão pública (BOZZI, 2001).

A área de PM dentro de um ciclo de compras torna-se o pilar de todas as demais ações da cadeia de suprimentos, de acordo com oito indicadores propostos e apresentados no Quadro 13, a seguir.

Quadro 13 – Indicadores de Planejamento e Modernização (PM)

Item	Indicador	Relevância
1	Taxa de execução do plano de implantação do COMPRASDF. (Medir o percentual de execução do plano de implantação do COMPRASDF.)	75%
2	Taxa de inovação – melhoria – do modelo de compras governamentais do GDF, como resultado das melhorias de processos. (Medir a eficiência e a eficácia do projeto de melhoria de processo licitatório – COLIC.)	50%
3	Taxa de execução do Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO) – SCG. (Medir o percentual de execução do plano de trabalho/cronograma.)	100%
4	Taxa de execução do projeto Portal de COMPRASDF. (Medir o percentual de execução do projeto.)	100%
5	Taxa de execução do projeto de gestão do conhecimento do COMPRASDF. (Medir a eficácia do Sistema de Gestão do Conhecimento.)	100%
6	Taxa de execução do projeto Escritório de Projetos e Processos Organizacionais (EPPO). (Medir o percentual de execução do cronograma do projeto.)	100%
7	Taxa de execução da política de capacitação do COMPRASDF. (Medir o percentual de execução da política de capacitação do COMPRASDF.)	100%
8	Taxa de adesão de órgãos e de entidades do GDF à rede colaborativa das compras governamentais do Distrito Federal. (Medir o percentual de execução do plano de implantação do COMPRASDF.)	100%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Matriz de Acompanhamento de Indicadores e Avaliação do Ciclo de Compras da SCG da SEPLAG/DF.

Obteve-se como resultado que os indicadores 6 e 7, apesar de terem tido julgamento de muito importante, não possuem dados disponíveis; os indicadores 1, 2, 4 e 8 foram considerados indispensáveis para o desempenho no trabalho; e os indicadores 2, 5 e 7 tiveram

indicação de exclusão. Houve um comentário de reformulação dos indicadores 5 e 7 em apenas um e de alteração do indicador 2, pois muito dos indicadores refere-se a taxas de execução de projetos que não possuem escopos bem definidos. Houve a sugestão de incluir indicadores estratégicos para o setor.

4.3.2.3 Gestão de Licitações (GL)

A Gestão de Licitações (GL) foi sendo aperfeiçoada e aprimorada por meio de normativos e atendimento das demandas sociais, como licitações sustentáveis, direito de preferência, transparência do gasto público. Diante desse cenário, os gestores de licitações viram-se em ambientes mais complexos e com singularidades de aquisições diversas e, para isso, necessitavam desenvolver modelos decisórios estratégicos para dar suporte e avaliar os modelos de compras. Nishiyama et al (2017) e Jorge et al (2010) estudaram formas de avaliar e melhorar o desempenho do processo de compras e suprimentos e dispuseram aos gestores instrumentos gerenciais capazes de auxiliar a gestão de forma racional.

Os indicadores que foram inicialmente propostos para a área de GL do COMPRASDF estão apresentados no Quadro 14, a seguir.

Quadro 14 – Indicadores de Gestão de Licitações (GL)

Item	Indicador	Relevância
1	Taxa de eficiência total. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)	100%
2	Taxa de eficiência das licitações para registro de preço. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)	100%
3	Taxa de eficiência das licitações para órgão. (Medir a disponibilização de mão de obra nas tarefas de análise realizadas pela Diretoria de Projeto Básico (DIPROB) que não tiveram êxito.)	100%
4	Taxa de eficiência das licitações para órgão. (Medir a disponibilização de mão de obra nas tarefas de análise realizada pela Diretoria de Pesquisa de Mercado (DIPEM) que não tiveram êxito.)	100%
5	Taxa de eficiência das licitações para órgão. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)	100%
6	Taxa de crescimento do número de itens presentes nas compras realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF.)	100%

7	Taxa de itens desertos nas licitações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de itens desertos nas licitações da SCG.)	67%
8	Percentual de itens fracassados nas licitações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de itens fracassados nas licitações da SCG.)	67%
9	Taxa de participação de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) nos processos licitatórios. (Medir o percentual de participação das MPEs nos processos licitatórios realizados pela Central de Compras da SEPLAG/DF.)	67%
10	Taxa de sucesso na participação do segmento das MPEs nos processos licitatórios. (Medir o percentual de MPEs vencedoras nos processos licitatórios realizados pelo GDF.)	67%
11	Taxa total de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia total gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado.)	67%
12	Taxa de economia gerada no processo licitatório de registro de preço – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado, em licitações para registro de preço.)	100%
13	Taxa de economia gerada no processo licitatório para órgãos – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado, em licitações para órgãos.)	100%
14	Percentual de pregões adiados. (Medir o percentual da economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado, em licitações para órgãos.)	100%
15	Percentual de pregões suspensos. (Medir o percentual de pregões suspensos nas licitações da SCG.)	100%
16	Taxa de processos licitatórios emergenciais – compras/contratos. (Medir o percentual de compras realizadas em regime emergencial.)	100%
17	Taxa de processos licitatórios adjudicados. (Medir o percentual de processos licitatórios adjudicados.)	75%
18	Taxa de itens vencidos por MPE. (Medir o percentual de itens vencidos por MPE.)	67%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Matriz de Acompanhamento de Indicadores e Avaliação do Ciclo de Compras da SCG da SEPLAG/DF.

Da análise dos questionários, foi possível averiguar que os indicadores 1 e 6 receberam, de modo unânime, a avaliação 5, o que sugere que os servidores desse setor concordam que tais indicadores são importantes para a avaliação do programa de desempenho. Os indicadores 6, 7, 9, 10, 16 e 18 não possuem dados disponíveis. Os indicadores de 1 a 6 foram

considerados, unanimemente, indispensáveis para o desempenho no trabalho e não se excluiria nenhum dos 18 indicadores inicialmente propostos. Nota-se que os indicadores 8 e 10 tiveram uma opinião como indiferente sobre suas relevâncias e duas opiniões como muito importante, os outros indicadores foram considerados, no mínimo, importantes. Observa-se que o indicador 16 foi considerado como pouco importante por uma pessoa, importante por outra e muito importante por outra. O indicador 18 foi considerado indiferente por uma pessoa e muito importante por duas pessoas. Ressalta-se que o indicador 6, considerado como indispensável, não possui dados disponíveis.

4.3.2.4 Gestão de Suprimentos (GS)

A visão de planejamento e estratégia na administração de estoques públicos faz-se necessária, tendo em vista que os controles de fornecimento não se mantêm uniformes, o que prejudica em demasia a gestão de compras e suprimentos (SANTOS; FANK; VARELA, 2012). Para solucionar essa dificuldade com estoque e os entraves, nos demais processos do ciclo de compras, Pithon, Martins e Fernandes (2017) analisaram técnicas de introdução ao trabalho colaborativo que possam agilizar o ciclo de compras e quebrar o paradigma burocrático que permeia todo o processo de compras públicas dos governos. A área de GS foi a que mais teve proposições de indicadores pela equipe, conforme demonstrado no Quadro 15, a seguir.

Quadro 15 – Indicadores de Gestão de Suprimentos (GS)

Item	Indicador	Relevância
1	Índice de registro no Sistema de Registro de Preços (SRP). (Medir o percentual de crescimento do SRP.)	100%
2	Percentual de itens registrados nas compras compartilhadas – SRP/contratos corporativos. (Medir a quantidade de itens disponíveis no "supermercado GDF" – SRP/contratos corporativos.)	100%
3	Taxa de crescimento das atas de registro de preços publicadas. (Medir o percentual de crescimento do quantitativo de atas.)	100%
4	Taxa de compras de produtos e de serviços sustentáveis. (Medir o percentual de compras sustentáveis em relação ao total de compras realizadas na SCG.)	100%
5	Taxa de atualização do Catálogo de Materiais e Serviços (CMS) no e-Compras. (Medir o percentual de itens higienizados no e-Compras.)	100%

6	Taxa de atualização do CMS no Sistema Integrado de Gestão de Materiais (SIGMa.net). (Medir o percentual de itens higienizados no SIGMa.)	100%
7	Índice de utilização do CMS no e-Compras. (Aferir a utilização do CMS no e-Compras.)	100%
8	Índice de utilização do CMS no SIGMa. (Aferir a utilização do CMS no SIGMa.)	100%
9	Taxa de execução do SRP. (Aferir a execução dos itens constantes no SRP.)	67%
10	Taxa de autorização das solicitações de compras. (Medir o percentual de autorização dos itens solicitados.)	67%
11	Taxa de recebimento de materiais decorrentes das autorizações de compras. (Medir o percentual de recebimento dos materiais recebidos do SRP.)	100%
12	Índice de participação do SRP nas compras governamentais. (Medir o percentual de valor dos itens/materiais recebidos no almoxarifado e demais modalidades.)	100%
13	Taxa de consumo dos quantitativos registrados nas atas. (Medir o percentual de consumo das atas.)	100%
14	Taxa de aprovação das solicitações de compra. (Medir o percentual de autorização dos pedidos de utilização da ata.)	100%
15	Taxa de recebimento de materiais decorrentes das solicitações de compra aprovadas. (Medir o percentual de materiais recebidos que foram autorizados nas atas.)	100%
16	Taxa de monitoramento da rede de almoxarifados do GDF. (Medir o percentual de almoxarifados da rede dos órgãos monitorados pela SCG.)	100%
17	Percentual de itens recebidos no almoxarifado em não conformidade com as especificações de compra. (Medir o percentual de não conformidade apontado nos termos de recebimento de materiais nos almoxarifados do GDF.)	100%
18	Percentual do valor econômico-financeiro decorrente de dano, perda, extravio ou validade expirada de itens no almoxarifado. (Medir o valor, em reais, referente a dano, perda, extravio ou validade expirada de produtos recebidos no almoxarifado.)	100%
19	Percentual de fornecedores cadastrados e com documentação em dia no sistema de compras. (Medir quantos fornecedores estão cadastrados e com documentação em dia no sistema de compras.)	100%

20	Índice de material sem motivação nos almoxarifados integrantes do SIGMa. (Medir o percentual de valor dos itens/materiais recebidos no almoxarifado e parados há mais de seis meses.)	75%
21	Índice de participação dos fornecedores ativos no e-Compras. (Aferir a participação dos fornecedores ativos no SRP.)	100%
22	Índice de participação de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs) no SRP. (Medir quantos fornecedores do SRP são atendidos pela Lei Complementar nº 123/2006.)	100%
23	Taxa de crescimento do valor estocado nos almoxarifados. (Medir o total estocado no almoxarifado integrante do SIGMa.)	100%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Matriz de Acompanhamento de Indicadores e Avaliação do Ciclo de Compras da SCG da SEPLAG/DF.

Os indicadores 1, 3 e 16 receberam, de forma unânime, a avaliação 5, fato que indica que os servidores desse setor concordam que tais indicadores são importantes para a avaliação do programa de desempenho. Dos 23 indicadores elaborados, oito não possuíam dados disponíveis no momento da pesquisa, são eles: 5, 6, 7, 8, 11, 15, 17 e 19. Os indicadores 3, 9 e 13 foram considerados indispensáveis pela maioria. Foram citados, como muito importantes, os indicadores 1, 2, 5, 11, 13 e 17. Ressalta-se que os indicadores 5, 11 e 17 considerados como indispensáveis não possuem dados disponíveis. Não houve comentários ou sugestão de exclusão dos 23 indicadores inicialmente propostos.

4.3.2.5 Gestão de Contratos (GC)

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2019), as compras públicas referem-se à compra e à contratação de bens/serviços e obras, por parte dos governos, e, como os contratos públicos representam uma parte substancial do dinheiro dos contribuintes, espera-se que os governos os executem de forma eficiente e com altos padrões de conduta, a fim de garantir a alta qualidade da prestação de serviços e salvaguardar o interesse público.

Para a área de CG do COMPRASDF, foram propostos os indicadores apresentados no Quadro 16, a seguir.

Quadro 16 – Indicadores de Gestão de Contratos (GC)

Item	Indicador	Relevância
1	Taxa de eficiência na realização do procedimento administrativo de formalização – novas contratações, convênios ou instrumentos congêneres. (Medir a eficiência da atividade da CACC)	100%
2	Taxa de eficiência na realização dos procedimentos administrativos de reequilíbrio econômico-financeiro, supressão ou acréscimo contratual – formalizado por meio de termo aditivo ou apostilamento. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)	100%
3	Taxa de crescimento dos contratos, convênios e instrumentos congêneres com <i>status</i> corporativos vigentes e em execução. (Medir a quantidade de contratos corporativos vigentes.)	100%
4	Taxa de crescimento do valor total do custo dos contratos com <i>status</i> corporativos vigentes. (Medir o valor dos contratos corporativos vigentes.)	100%
5	Taxa de variação do quantitativo de formalização de contratos com <i>status</i> corporativos. (Medir o percentual de crescimento ou decréscimo no quantitativo dos contratos corporativos em comparação com os anos anteriores.)	75%
6	Taxa de contratos aditados – prazos alterados qualitativamente. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)	100%
7	Taxa de eficiência na realização de manifestação da CACC, para subsidiar resposta aos órgãos de controle, ao Ministério Público e outros. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)	100%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Matriz de Acompanhamento de Indicadores e Avaliação do Ciclo de Compras da SCG da SEPLAG/DF.

Da análise dos questionários, foi possível verificar que todos os dados estão disponíveis e que os indicadores de 1 a 5 foram considerados indispensáveis para o desempenho no trabalho. Houve uma resposta considerando o indicador 5 como não importante. Não houve indicação de exclusão dos sete indicadores inicialmente propostos. Os comentários e as sugestões referentes à área de GC foram:

- inclusão de indicadores sobre o crescimento dos valores contratuais, em decorrência de convenções coletivas, dissídios e decisões dos tribunais judiciais;
- inclusão de indicadores relativos ao procedimento de adesão externa do GDF, em licitações das esferas municipal, estadual e da União.

4.3.2.6 Gestão do Ciclo de Compras (GCC)

Os indicadores propostos para o ciclo de compras, conforme Quadro 17, a seguir, fecham quando todos os demais sugeridos estiverem produzindo dados e forem passíveis de serem avaliados. Destaca-se que cada subitem relacionado contém processos complexos singulares e indispensáveis que compõem o ciclo de compras e abarcam visão integrada das compras governamentais. De acordo com Terra (2018), o caráter transversal e o potencial das compras públicas exigem que o tema seja discutido e pesquisado não apenas em relação aos instrumentos, à normatização e à operacionalização das compras públicas, mas, sim, tratando o tema de forma multidimensional, abordando todo o ciclo de compras públicas e buscando ganho sistêmico e mais duradouro dentro da atividade das compras governamentais.

Quadro 17 – Indicadores de Gestão do Ciclo de Compras (GCC)

Item	Indicador	Relevância
1	Taxa de atendimento da central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de órgãos e de entidades atendidos pela central de compras da SEPLAG/DF.)	82%
2	Taxa de eficiência do processo licitatório – compras centralizadas. (Medir o tempo total do processo licitatório e a eficiência em relação ao exercício anterior.)	64%
3	Taxa de aquisições e de contratações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o valor total das compras e das contratações realizadas pela SCG.)	73%
4	Taxa de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF.)	60%
5	Taxa de monitoramento dos contratos do GDF pela SEPLAG/DF. (Medir o percentual de contratos do GDF monitorados pela SEPLAG/DF.)	71%
6	Taxa de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual de economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado.)	80%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Matriz de Acompanhamento de Indicadores e Avaliação do Ciclo de Compras da SCG da SEPLAG/DF.

Da análise dos questionários, verificou-se que o indicador 1 apresentou o maior índice de importância médio entre todos. Além disso, foi o que apresentou a menor variabilidade a partir da média, ou seja, apresentou a maior concordância de importância pelos

participantes da pesquisa. Em contrapartida, o indicador 2 apresentou a menor média de importância, mas, ainda assim, bem elevada, sugerindo que a amostra teve a tendência a considerar todos os indicadores como tendo elevada importância para avaliar o desempenho do COMPRASDF.

Destaca-se que todos os dados estão disponíveis e os indicadores 1, 2 e 6 não receberam indicação alguma de exclusão, enquanto os indicadores 3 e 5 receberam duas indicações cada, e o indicador 4 recebeu uma indicação para exclusão. O indicador 3 foi considerado excludível, pois, segundo os entrevistados, ele não é claro a respeito do que mede, o indicador 5 também foi indicado, pois não há clareza em sua redação. Para o indicador 4, não houve justificativa para a exclusão.

Quanto à indicação de inclusão de novos indicadores, houve diversas sugestões, tais como: taxa de itens fracassados e desertos; indicadores de almoxarifados e SRP e participação do SRP nas compras governamentais; taxa de crescimento no valor estocado nos almoxarifados; prejuízo econômico-financeiro decorrentes de dano, perda, extravio ou validade expirada de itens no almoxarifado; quantitativo de itens usados em atas; tempo de atendimento por demanda e tempo total do processo de venda; desempenho da SCG; demanda percentual de cada órgão; indicadores sobre contratos; participação de MPEs nas licitações do GDF.

4.4 Matriz de indicadores de desempenho para o COMPRASDF

No momento da pesquisa, do total de 75 indicadores inicialmente propostos, 23 não obtinham dados (30,6%), e 52 foram selecionados pela equipe como passíveis de mensuração, ou seja, possuíam dados disponíveis para serem medidos. A partir desses indicadores e da relevância de cada um deles, foi possível estruturar a matriz de desempenho para o COMPRASDF. O peso do indicador resulta da relevância que os participantes deram para cada um, conforme Quadro 18, a seguir.

Quadro 18 – Escala de peso do indicador *versus* relevância

Relevância	Peso do indicador
Até 100%	5
Até 80%	4
Até 60%	3
Até 40%	2
Até 20%	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Os pesos das dimensões de desempenho foram hierarquizados segundo o modelo ótimo de desempenho, apresentado na Tabela 1, a seguir, e representado pela existência dos 6Es, porém, com a precedência de relevância/pesos entre os Es: $[E1 > E2 > E3] \geq [E4 > E5 > E6]$ (BRASIL 2011).

Tabela 1 – Estrutura de ponderação

Dimensão do desempenho	Peso	Proporção
Efetividade	2,5	60% resultado
Eficácia	2	
Eficiência	1,5	
Execução	1,5	40% esforço
Excelência	1,5	
Economicidade	1	
Total dos pesos	10	100%

Fonte: Brasil (2009).

Os 52 indicadores finais foram ordenados por grau de importância, correspondendo às dimensões de esforço e resultado, em uma matriz de desempenho para avaliar o COMPRASDF, conforme Quadro 19, a seguir.

Quadro 19 – Matriz de desempenho do COMPRASDF

Matriz de Avaliação Quantitativa de Indicadores			
Dimensão de desempenho	Peso da dimensão	Indicador	Peso do indicador
E1 Efetividade	2,5	Gestão de Suprimentos (GS)	
		Índice de participação de Micro e Pequenas Empresas (MPes) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs) no SRP. (Medir quantos fornecedores do SRP são atendidos pela Lei Complementar nº 123/2006.)	5
E2 Eficácia	2	Planejamento e Modernização (PM)	
		Taxa de inovação – melhoria – do modelo de compras governamentais do GDF como resultado das melhorias de processos. (Medir a eficiência e a eficácia do projeto de melhoria de processo licitatório da COLIC.)	3
E3 Eficiência	1,5	Gestão do Ciclo de Compras (GCC)	
		Taxa de atendimento da central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de órgãos e de entidades atendidos pela central de compras da SEPLAG/DF.)	4
		Gestão de Licitações (GL)	
		Taxa de eficiência total. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)	5
		Taxa de eficiência das licitações para registro de preço. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)	5
		Taxa de eficiência das licitações para órgão. (Medir a disponibilização de mão de obra, nas tarefas de análise realizadas pela Diretoria de Projeto Básico (DIPROB) que não tiveram êxito.)	5

	<p>Taxa de eficiência licitações para órgão. (Medir a disponibilização de mão de obra nas tarefas de análise realizada pela Diretoria de Pesquisa de Mercado (DIPEM) que não tiveram êxito.)</p> <p>Taxa de eficiência das licitações para órgão. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)</p> <p>Gestão de Suprimentos (GS)</p> <p>Taxa de autorização das solicitações de compras. (Medir o percentual de autorização dos itens solicitados.)</p> <p>Índice de participação do SRP nas compras governamentais. (Medir o percentual de valor dos itens/materiais recebidos no almoxarifado e demais modalidades.)</p> <p>Taxa de aprovação das solicitações de compra. (Medir o percentual de autorização dos pedidos de utilização da ata.)</p> <p>Gestão de Contratos (GC)</p> <p>Taxa de eficiência na realização do procedimento administrativo de formalização – novas contratações, convênios ou instrumentos congêneres. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)</p> <p>Taxa de eficiência na realização dos procedimentos administrativos de reequilíbrio econômico-financeiro, supressão ou acréscimo contratual – formalizado por meio de termo aditivo ou apostilamento. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)</p> <p>Taxa de contratos aditados – prazos alterados qualitativamente. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)</p> <p>Taxa de eficiência na realização de manifestação da CACC, para subsidiar resposta aos órgãos de controle, ao Ministério Público e outros. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)</p> <p>Gestão do Ciclo de Compras (GCC)</p> <p>Taxa de atendimento da central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de órgãos e de entidades atendidos pela central de compras da SEPLAG/DF.)</p>	5
		5
		4
		5
		5
		5
		5
		5
		5

		Taxa de eficiência do processo licitatório – compras centralizadas. (Medir o tempo total do processo licitatório e a eficiência em relação ao exercício anterior.)	4
		Taxa de aquisições e de contratações realizadas pela central de compras. (Medir o valor total das compras e das contratações realizadas pela SCG.)	4
		Taxa de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras. (Medir o percentual de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF.)	3
		Área de Supervisão (AS)	
		Taxa de sucesso de licitações homologadas. (Medir o percentual das licitações homologadas em comparação com as licitações demandadas.)	5
		Taxa de sucesso das licitações homologadas de suprimentos. (Medir o percentual de aumento das licitações de suprimentos homologadas.)	5
		Taxa de sucesso das licitações homologadas de serviços. (Medir o percentual de aumento das licitações de serviços homologadas.)	5
		Taxa de conclusão de processos de aquisições na SCG. (Medir o percentual de processos de aquisição concluídos.)	5
		Planejamento e Modernização (PM)	
		Taxa de execução do plano de implantação do COMPRASDF. (Medir o percentual de execução do plano de implantação do COMPRASDF.)	4
		Taxa de execução do Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO) – SCG. (Medir o percentual de execução do plano de trabalho/cronograma.)	5
		Taxa de execução do projeto Portal de COMPRASDF. (Medir o percentual de execução do projeto.)	5
E4	Execução		
			1,5

					5
					5
					4
					5
					5
					4
					5
					5
					5
					4
					5
					5

		Taxa de monitoramento da rede de almoxarifados do GDF. (Medir o percentual de almoxarifados da rede dos órgãos monitorados pela SCG.)	5
		Gestão de Contratos (GC)	
		Taxa de crescimento dos contratos, convênios e instrumentos congêneres com <i>status</i> corporativos vigentes e em execução. (Medir a quantidade de contratos corporativos vigentes.)	5
		Taxa de variação do quantitativo de formalização de contratos com <i>status</i> corporativos. (Medir o percentual de crescimento ou decréscimo no quantitativo dos contratos corporativos em comparação com os anos anteriores.)	4
		Gestão do Ciclo de Compras (GCC)	
		Taxa de monitoramento dos contratos do GDF pela SEPLAG/DF. (Medir o percentual de contratos do GDF monitorados pela SEPLAG/DF.)	4
		Gestão de Suprimentos (GS)	
	1,5	Taxa de compras de produtos e de serviços sustentáveis. (Medir o percentual de compras sustentáveis em relação ao total de compras realizadas na SCG.)	5
		Gestão de Licitações (GL)	
		Taxa total de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia total gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado.)	4
	1	Taxa de economia gerada no processo licitatório de registro de preço – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado, em licitações para registro de preço.)	5
E5	Excelência		
E6	Economicidade		

				5
Taxa de economia gerada no processo licitatório para órgãos – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado, em licitações para órgãos.)				
Gestão de Suprimentos (GS)				
Percentual do valor econômico-financeiro decorrente de dano, perda, extravio ou validade expirada de itens no almoxarifado. (Medir o valor, em reais, referente a dano, perda, extravio ou validade expirada de produtos recebidos no almoxarifado.)				
				5
Índice de material sem motivação nos almoxarifados integrantes do SIGMa. (Medir o percentual de valor dos itens/materiais recebidos no almoxarifado e parados há mais de seis meses.)				
				4
Taxa de crescimento do valor estocado nos almoxarifados. (Medir o total estocado no almoxarifado integrante do SIGMa.)				
				5
Área de Supervisão (AS)				
Taxa de sucesso das compras compartilhadas/centralizadas – SRP/contratos corporativos. (Medir o percentual dos recursos do orçamento realizado, destinados às compras compartilhadas, pela central de compras da SEPLAG/DF.)				
				5
Gestão de Contratos (GC)				
Taxa de crescimento do valor total do custo dos contratos com <i>status</i> corporativos vigentes. (Medir o valor dos contratos corporativos vigentes.)				
				5
Gestão do Ciclo de Compras (GCC)				
Taxa de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual de economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado.)				
				5

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Guia do MPOG (2009).

Dessa matriz de desempenho, depreende-se que as áreas de gestão administrativa e de gerenciamento de riscos foram as únicas que informaram não haver dados disponíveis para todos os indicadores do setor. Em geral, a análise do ciclo de compras é boa, pois 69,4% dos dados encontram-se disponíveis para avaliação imediata do COMPRASDF. Destaca-se que não foi realizada a pesquisa de qualidade ou viabilidade individual para cada indicador.

Em geral, os indicadores de todos os setores foram parcialmente aprovados, o que evidencia que é preciso rever o desenho das assessorias e o papel delas na gestão dos indicadores. Existe, na equipe, divergência quanto aos dados disponíveis para análise dos indicadores. Existe, também, a necessidade de fazer gestão junto aos subsetores, no sentido de rever alguns indicadores de desempenho, pois a opinião da equipe é divergente em relação a mesmos indicadores. Nota-se que a equipe é muito focada na execução do trabalho e há poucos servidores de carreira na área de planejamento de compras. Sugere-se capacitação exclusiva para os servidores que atuarem na área de compras.

Acrescenta-se que o dimensionamento das despesas somente será efetivo com o acompanhamento de indicadores, com base em dados válidos e confiáveis. O GDF, no momento da pesquisa, tinha *deficit* de monitoramento e de execução das compras já realizadas. Certamente, com a implementação do sistema de compras e a integração dos demais sistemas, pretendida pelo COMPRASDF, o problema de divergência de onde encontrar os dados possa ser solucionado.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo estabeleceu como objetivo principal analisar os indicadores de desempenho do COMPRASDF, visando a verificar a disponibilidade e a importância de dados. De forma específica, propôs-se a traçar uma trajetória da evolução da gestão de compras implementada na capital do País, desde o momento de sua criação até o ano de 2019, e criar uma cadeia de valor do COMPRASDF.

Acredita-se que os objetivos estabelecidos foram alcançados, na medida em que foi possível identificar, pela análise histórica, que o GDF está buscando estratégias para o aperfeiçoamento da integração dos sistemas e a melhoria da gestão da cadeia de suprimentos e do ciclo de compras. A manutenção do COMPRASDF pelo governo atual parece demonstrar a possibilidade de a integração desejada ser efetivamente implementada.

Foi identificado, por meio da cadeia de valor criada na Figura 2, que o governo começa a construir uma gestão e governança de compras públicas do GDF, a qual necessita ser consolidada para que o Distrito Federal possa dirimir os gargalos existentes e começar a inovar na gestão de compras públicas. Compreende-se, também, a complexidade de uma cadeia de compras integradas e de seus subsistemas bem como que a legislação acerca do assunto foi elaborada pensando-se mais na fase de resultados do que nos recursos humanos e tecnológicos necessários para a efetiva implementação dessa cadeia integrada.

E, por fim, foi identificada a opinião da equipe quanto aos indicadores preliminarmente desenvolvidos. A maturidade do GDF em relação à construção de indicadores, sinaliza a direção que o governo deve continuar a seguir, de modo a aprimorar e a definir estratégias para se buscar a ampliação de receitas e a racionalização de despesas, com vistas à otimização do gasto público.

Considerando a fase embrionária dos estudos relativos às compras públicas no Distrito Federal e a escassez de estudos empíricos sobre o tema, espera-se que a presente pesquisa possa oferecer contribuições, teórico, metodológicas e práticas para essa temática, que seja útil e que estimule o planejamento das legislações de compras bem como as ações de gestão e de monitoramento das compras públicas distritais. Espera-se, ainda, que este trabalho sirva de estímulo para futuras investigações de ações e de indicadores de desempenho que proporcionem resultados eficientes e que possam refletir em toda a sociedade.

A presente pesquisa apresentou algumas limitações, como, por exemplo, não ter contemplado variáveis de contexto nem, tampouco, considerado aspectos ligados à cultura organizacional. Outra limitação foi o baixo poder estatístico do tamanho da amostra para as

áreas de atuação do COMPRASDF. Um agravante da pesquisa foi que o momento de coleta de dados coincidiu com o final de governo e com o período de eleições. Por isso, destaca-se o fato de os resultados encontrados na coleta de dados, por questionário, não permitirem generalização para todo o contexto da subsecretaria.

No entanto, estudos futuros podem contribuir para ampliar essa discussão. Novas pesquisas, dessa forma, podem avaliar quais indicadores do COMPRASDF já estão sendo monitorados e se a realidade de avaliação de indicadores de desempenho das compras centralizadas confirma-se em outros contextos de governos estaduais. Sugere-se avaliar a qualidade dos indicadores propostos para o COMPRASDF bem como elaborar uma matriz de desempenho específica para cada área.

Sugere-se, ainda, que a realização de estudos sobre indicadores de desempenho em compras públicas seja capaz de avaliar os resultados diretos para o governo, sobretudo nos aspectos relacionados a efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade. Esses estudos poderão auxiliar a melhoria das compras públicas distritais e contribuir com a construção de produção teórica mais robusta, de modo a promover o crescimento do conhecimento teórico-empírico sobre indicadores de compras nas organizações públicas brasileiras, bem como poderão refletir em benefícios diretos para toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

AGUM, R.; RISCADO, P.; MENEZES, M. Políticas públicas: conceitos e análise em revisão. **Revista Agenda Política**, v. 3, n. 3, p. 12-42, jul./ago., 2015. Disponível em: <<http://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/67/63>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

ALVAREZ, J. M. et al. Towards a pan-european e-procurement platform to aggregate, publish and search public procurement notices powered by Linked Open Data: the MOLDEAS approach. **International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering**, v. 22, n. 3, p. 365-383, 2012. Disponível em: <<https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0218194012400086>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

ANTUNES, G. B. **O poder político no Distrito Federal: a trajetória de Joaquim Roriz**. 132 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Instituto de Ciências Sociais, Brasília, 2004.

ARAÚJO, G. B. P. de. **O modelo centralizado de compras como potencializador da melhoria dos processos de aquisições**: estudos de caso da Central de Compras do Distrito Federal. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Instituto de Direito Público (IDP), Brasília, 2017.

ARAÚJO, R. S. R.; GOMES, C. de S. **Análise comparativa da vantajosidade entre compras governamentais centralizadas e descentralizadas**, 2010. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_40/analise_comparativa_da_vantajosidade_entre_compras_governamentais_centralizadas_e_descentralizadas.pdf>. Acesso: 18 maio 2018.

ARQUIVO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL (ArPDF). **Galeria de Prefeitos e Governadores**, 2018. Disponível em: <<http://www.arpdf.df.gov.br/galeria-de-prefeitos-e-governadores/>>. Acesso em: 14 fev. 2019.

BARAHONA, J. C.; ELIZONTO, A. M. Introducing a disruptive service innovation: a national dilemma in E-Procurement. **Management Decision**, v. 52, n. 9, p. 1.782-1.800, 2014. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-09-2013-0497/full/html>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

BARROS, A. R. de. **Compras públicas: a centralização no âmbito do Governo de Brasília**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Núcleo de Estudos e Pesquisas em Inovação e Estratégia do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília – FACE, Brasília, 2017.

BEAMON, B. M. Supply chain design and analysis: models and methods. **International journal of production economics**, v. 55, n. 3, p. 281-294, 1998. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527398000796>>. Acesso em: 18 out. 2018.

BOZZI, S. O. Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 1, p. 25-55, 2001. <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/299>>. Acesso em: 18 out. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 3.722, de 9 de janeiro de 2001**. Regulamenta o art. 34 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dispõe sobre o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3722.htm>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Lei nº 2.874, de 19 de setembro de 1956**. Dispõe sobre a mudança da Capital Federal e dá outras providências, 1956. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L2874.htm>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010**. Altera as Leis nºs 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12349.htm>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI). **Guia Metodológico para a Construção de Indicadores**, 2010.

_____. Ministério do Planejamento. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Criação de Indicadores**. Ministério do Planejamento. Brasília, 2009.

_____. _____. **Portaria nº 165, de 18 de junho de 2018**. Institui a Rede Nacional de Compras Públicas, de natureza colaborativa, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, 2018. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/portarias/954-portaria-165-2018>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

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

BROWN, T. L.; POTOSKI, M.; VAN SLYKE, D. M. Managing public service contracts: Aligning values, institutions, and markets. **Public Administration Review**, p. 323-331, 2006. Disponível em: <<https://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Brown-Potoski-and-Van-Slyke-Managing-Public-Service-Contracts.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

CONCHA, G. et al. E-Government procurement observatory, maturity model and early measurements. **Government Information Quarterly**, v. 29, supl. 1, p. S43-S50, 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X11000712>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

CORBISIER, R. **Brasília e o desenvolvimento nacional**. Rio de Janeiro: Instituto Superior de Estudos Brasileiros, 1960. 74 p. (Textos sobre a nova capital; 1).

COSTA, F. L. da; CASTANHAR, J. C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 5, p. 962-969, set./out., 2003. Disponível em: <<https://cladista.clad.org/handle/123456789/2420>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

COSTANTINO, N. et al. Balancing the additional costs of purchasing and the vendor set dimension to reduce public procurement costs. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 18, p. 189-198, 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409212000325>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 367 p.

DE PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2015.

DIMITRI, N. et al. Best value for money in procurement. **Maastricht School of Management Working Paper**, v. 2, 2012.

DISTRITO DEFERAL. **Decreto nº 10.994, de 26 de janeiro de 1988**. Dispõe sobre a centralização do registro cadastral de habilitação às licitações e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Diario/06f2ea7e-8cdb-3eff-b06a-53116776d39a/DODF_0017_26011988_SUPL_MINI_TABL.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 10.996, de 26 de janeiro de 1988**. Regulamenta as licitações e contratos administrativos no âmbito do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Norma/15677/Decreto_10996_26_01_1988.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 11.131, de 13 de junho de 1988**. Estabelece normas de reajustamento dos contratos de obras, serviços e fornecimento de bens do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/16216/Decreto_11131_13_06_1988.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 11.132, de 13 de junho de 1988**. Dispõe sobre as relações dos órgãos ou entidades da Administração do Distrito Federal com as pessoas jurídicas que menciona e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/16217/Decreto_11132_13_06_1988.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 11.775, de 22 de agosto de 1989.** Dispõe sobre a centralização das licitações para compra, locação de equipamentos e contratação de serviços de processamento eletrônico de dados, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/17822/exec_dec_11775_1989_rep.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 13.019, de 19 de fevereiro de 1991.** Cria Grupo de Trabalho. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Norma/19996/Decreto_13019_19_02_1991.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 13.992, de 11 de junho de 1992.** Constitui Comissão para os fins que especifica. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/22246/exec_dec_13992_1992.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 13.993, de 11 de julho de 1992.** Autoriza o Gabinete da Vice-Governadora, a Procuradoria Geral e as Secretarias de Estado a realizarem licitações e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/22247/Decreto_13993_11_06_1992.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 19.968, de 30 de dezembro de 1998.** Regulamenta no âmbito do Distrito Federal o inciso II do artigo 15, da Lei 8.666, de 21 de junho de 1993 que institui o Sistema Unificado de Registro de Preços, disciplina o seu processamento e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/35779/exec_dec_19968_1998.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 22.006, de 16 de março de 2001.** Exclui do regime de centralização das licitações os procedimentos licitatórios relativos a obras e serviços de engenharia e dá outras providências, 2001. Disponível em: <http://www.transparencia.df.gov.br/arquivos/DECRETO_22006_DE_16_DE_MARCO_2001.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 23.201, de 30 de agosto de 2002.** Revoga autorização concedida à Secretaria de Estado de Saúde. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/41957/Decreto_23201_30_08_2002.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 25.966, de 23 de junho de 2005.** Institui o e-Compras, Sistema de Controle e Acompanhamento de Compras e Licitações e Registro de Preços do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/47078/exec_dec_25966_2005.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 27.591, de 1º de janeiro de 2007.** Dispõe sobre a estruturação administrativa do Governo do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=27591&txtAno=2007&txtTipo=6&txtParte=.](http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=27591&txtAno=2007&txtTipo=6&txtParte=;)>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 27.607, de 5 de janeiro de 2007.** Dispõe acerca da estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/54253/Decreto_27607_05_01_2007.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 27.691, de 6 de fevereiro de 2007.** Institui o Modelo de Gestão para Resultados, cria os cargos de Gerente de Projeto e Gerente-Adjunto de Projeto e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=27691&txtAno=2007&txtTipo=6&txtParte=>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 32.716, de 1º de janeiro de 2011.** Dispõe sobre a estrutura administrativa do Governo do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/66871/Decreto_32716_01_01_2011.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 35.591, de 2 de julho de 2014.** Institui o Programa de Estímulo PRIORIZA MPE, destinado às Microempresas, às Empresas de Pequeno Porte e aos Microempreendedores Individuais, no âmbito do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/77171/Decreto_35591_02_07_2014.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 35.592, de 2 de julho 2014.** Regulamenta o tratamento preferencial e simplificado nas contratações públicas das microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedores individuais previsto na Lei nº 4.611, de 9 de agosto de 2011, estabelece regras para a elaboração do Plano Anual de Contratações Públicas para ampliação da participação das denominadas entidades preferenciais, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/77172/Decreto_35592_02_07_2014.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 36.240, de 2 de janeiro de 2015.** Dispõe sobre mecanismos de Governança no âmbito do Governo do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/78767/Decreto_36240_02_01_2015.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 36.519, de 28 de maio de 2015.** Regulamenta, no âmbito do Distrito Federal, o Sistema de Registro de Preços e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/0c21a1a776d047baad830d8f4020ca48/exec_dec_36519_2015.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 36.520, de 28 de maio de 2015.** Estabelece diretrizes e normas gerais de licitações, contratos e outros ajustes para a Administração Direta e Indireta do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2015/05_Maio/DODF%20N%C2%BA%20103%20de%2029-05-2015/Se%C3%A7%C3%A3o01-%20103.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 36.820, de 21 de outubro de 2015.** Institui o Programa INCLUIR MPE, destinado a garantir a participação das Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e dos Microempreendedores Individuais nos processos de contratações no âmbito do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/044cfbb3c7214dd8af1e8ac9e57a60fc/exec_dec_36820_2014.html#art6>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 37.173, de 11 de março de 2016.** Altera o Decreto nº 36.240, de 2 de janeiro de 2015, que dispõe sobre mecanismos de Governança no âmbito do Distrito Federal, e revoga o Decreto nº 36.635, de 29 de julho de 2015; e o Decreto nº 36.392, de 9 de março de 2015. Disponível em: <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2016/03_Mar%C3%A7o/DODF%20N%C2%BA%2049%20de%2014-03-2016/Se%C3%A7%C3%A3o%2001.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 37.484, de 14 de julho de 2016.** Altera a Estrutura Administrativa da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal, que especifica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/18064ff6b878498f9e2a136c4dc6ac72/Decreto_37484_14_07_2016.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 37.621, de 14 de setembro de 2016.** Institui o Modelo de Gestão para Resultados do Distrito Federal, o Sistema Gestão-DF, o Selo Projeto Prioritário, normatiza a Rede de Gestão e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/b73bcbe7385b4a67b15c67155c967d8f/Decreto_37621_14_09_2016.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 37.729, de 26 de outubro de 2016.** Institui o Programa Gestão de Compras Governamentais do Distrito Federal (COMPRASDF) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/57cd63a7530d43ad9b2ba122eac66ee9/Decreto_37729_26_10_2016.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 39.103, de 6 de junho de 2018.** Regulamenta, no âmbito do Distrito Federal, o Sistema de Registro de Preços e dá outras providências, 2018a. Disponível em: <https://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/9540b9b3b6a54ae6877c1326b04d4fd9/Decreto_39103_06_06_2018.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 39.211, de 5 de julho de 2018.** Dispõe sobre o Portal de Compras do Distrito Federal no âmbito do Programa de Gestão de Compras Governamentais (COMPRASDF), e os sistemas corporativos de suporte ao ciclo de compras públicas, bem como a alteração do Decreto nº 25.955/2005 e dá outras providências, 2018b. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/44687a5636284919bece382045615a32/Decreto_39211_05_07_2018.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 39.386, de 17 de outubro de 2018.** Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal e dá outras providências, 2018c. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/230c4a30542e46f998ce35ce38e675ca/Decreto_39386_17_10_2018.html>. Acesso em: 19 out. 2019.

_____. **Decreto nº 39.610, de 1º de janeiro de 2019.** Dispõe sobre a organização da estrutura da Administração Pública do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/d7b71f8fb3864fc0aec117bb1e0ea2ca/Decreto_39610_01_01_2019.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **História** – Brasília: a cidade-sonho. Disponível em: <<http://www.df.gov.br/historia/>>. Acesso em: 8 set. 2018.

_____. **Lei nº 2.340, de 12 de abril de 1999.** Cria, na estrutura administrativa do Governo do Distrito Federal, a Coordenadoria de Seguros do Distrito Federal e a Central de Compras do Governo do Distrito Federal, 1999. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/50298/Lei_2340_12_04_1999.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

DISTRITO FEDERAL. **Lei nº 2.568, de 20 de julho de 2000.** Altera a redação do art. 2º da Lei nº 2.340, de 12 de abril de 1999, 2000. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/50526/Lei_2568_20_07_2000.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Lei nº 3.994, 26 de junho de 2007.** Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Econômico e Social do Distrito Federal para o quadriênio 2007/2010. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/Norma/55259/Lei_3994_26_06_2007.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Lei nº 4.161, de 19 de junho de 2008.** Dispõe sobre a realização de licitação na modalidade pregão no âmbito do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/57939/Lei_4161_19_06_2008.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Lei nº 4.990, de 12 de dezembro de 2012.** Regula o acesso a informações no Distrito Federal previsto no art. 5º, XXXIII, no art. 37, § 3º, II, e no art. 216, § 2º, da Constituição Federal e nos termos do art. 45, da Lei federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/72983/Lei_4990.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Lei nº 5.254, de 20 de dezembro de 2013.** Dispõe sobre a aplicação do Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC na Administração Direta e Indireta do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2013/12_Dezembro/DODF%20N%C2%BA%20275%2023-12-2013%20SUPLEMENTO/Se%C3%A7%C3%A3o01-%20Suplemento%20ao%20DODF%20N%C2%BA%20275.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Lei nº 5.345, 20 de maio de 2014.** Dispõe sobre as fases do procedimento de licitação realizado por órgão ou entidade do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/sinj/Norma/76881/Lei_5345.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Lei nº 5.602, de 30 de dezembro de 2015.** Dispõe sobre o Plano Plurianual do Distrito Federal para o quadriênio 2016-2019. Disponível em: <http://www.seplag.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/04/00.LEI-5602_2015-PPA-_ATUALIZADA-1.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. **Mensagem nº 68, de 5 de fevereiro de 1999.** Dispõe sobre a criação da Coordenadoria de Seguros e da Central de Compras do Distrito Federal. Brasília: ArPDF, 1999.

_____. **Mensagem nº 85, de 16 de março de 1999.** Cria na estrutura administrativa do Governo do Distrito Federal a Coordenadoria de Seguros do Distrito Federal e a Central de Compras do Governo do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília: ArPDF, 1999.

_____. Procuradoria-Geral do Distrito Federal. **Minutas-padrão**, 2018. Disponível em: <<http://www.pg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2019/01/3-MINUTAS-PADR%C3%83O-FINALIZADO.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. _____. **Parecer Normativo nº 726, de 10 de dezembro de 2008.** Dispensa de Licitação. Disponível em: <<http://www.pg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/05/PROCAD.0726.2008.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Administração. **Portaria nº 62, de 23 de dezembro de 1988**. Estabelece o Calendário de Compras de Material para o exercício de 1989 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/TextoArquivoDiario.aspx?id_file=11bf36a8-63d4-3b86-b567-c90796639242>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento. **Portaria nº 563, de 5 de setembro de 2002**. Altera o Anexo Único à Portaria SEFP nº 648, de 21 de dezembro de 2001, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoes/legislacao/legislacao/TelaSaidaDocumento.cfm?txtNumero=563&txtAno=2002&txtTipo=7&txtParte=.>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria nº 80, de 13 de fevereiro de 2019**. Instituição do Laboratório de Inteligência de Gastos Públicos (LIGP). Disponível em: <<http://sintse.tse.jus.br/documentos/2019/Mar/8/para-conhecimento-institucional/portaria-no-80-de-13-de-fevereiro-de-2019-fica-instituido-o-laboratorio-de-inteligencia-de-gastos-publicos-ligp-subordinado-a-secretaria-adjunta-de-gestao-administrativa-saga-no-ambito-da-secretaria-de-estado-de-fazenda-planejamento-orcamento-e-gestao-sefp>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento. **Estratégia de Governo**. Disponível em: <<http://www.seplag.df.gov.br/estrategia-de-governo-2>>. Acesso em: 6 de mar. 2018.

_____. _____. **Gestão Estratégica**. Disponível em: <<http://www.seplag.df.gov.br/gestao-estrategica/>>. Acesso em: 6 mar. 2018.

_____. _____. **Mapa Estratégico da SEPLAG/DF**. Disponível em: <http://www.seplag.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2017/08/Mapa_estrategico_Seplag.pdf/>. Acesso em: 6 de mar. 2018.

_____. _____. **Mapa Estratégico do Governo de Brasília**. Disponível em: <<http://www.df.gov.br/mapa-estrategico/>>. Acesso em: 6 de mar. 2018.

_____. _____. **Plano Plurianual do Distrito Federal**. Disponível em: <<http://www.seplag.df.gov.br/lei-inicial-do-ppa-2016-2019/>>. Acesso em: 6 mar. 2018.

_____. _____. **Principais informações das licitações e contratos da Administração Pública do Distrito Federal**. Disponível em: <<http://www.transparencia.df.gov.br/#/licitacoes-contratos/dashboard/>>. Acesso em: 6 de mar. 2018.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento. **Portaria nº 47, de 26 de abril de 2011**. Constituição de Comissão de Transição do Sistema Eletrônico do Processo Licitatório. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/SINJ/Norma/67994/Portaria_47_26_04_2011.html>. Acesso em: 10 fev. 2019.

ENSSLIN, S. R. et al. Compras governamentais sob a ótica da avaliação de desempenho: um mapeamento do tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 90, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.13037/gr.vol30n90.2259>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Entrevista sobre indicadores em Compras Públicas com o professor da ENAP Thiago Bergmann**, 2017. Disponível em: <<https://comunidades.enap.gov.br/mod/forum/discuss.php?d=112>>. Acesso em: 14 fev. 2019.

ESTEVAM, D. de O. A contínua descontinuidade administrativa e de políticas públicas. **Seminário de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 2, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/seminariocsa/article/view/1390>>. Acesso em: 16 out. 2018.

FARIA, C. A. P. de. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais (RBCS)**, v. 20, n. 59, p. 97-109, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v20n59/a07v2059>>. Acesso em: 26 out. 2018.

FERNANDES, C. C. C. A organização da área de compras e contratações públicas na Administração Pública federal brasileira: o elo frágil. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 3, p. 407, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2570>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

_____. Abrangência, inserção e impacto transformador dos sistemas de compras eletrônicas na administração pública: análise do Siasg/Comprasnet. In: CHAHIN, Ali et al (Org.). **E-gov.br: a próxima revolução brasileira**. São Paulo: Prentice Hall/Financial Times, 2004, p. 234-244. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1543>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

FERREIRA, C. B. **Gestão de compras públicas**: desafios, dilemas e perspectivas na Universidade Federal de Viçosa. 2015. 145 fls. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, Minas Gerais.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC). **Verbete**: ARRUDA, José Roberto. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/arruda-jose-roberto>>. Acesso em: 8 set. 2018.

_____. _____. **Verbete**: LULA, Luis Inácio da Silva. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/luis-inacio-da-silva>>. Acesso em: 8 set. 2018.

_____. _____. **Verbete**: ROLLEMBERG, Rodrigo. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/rollemborg-rodriigo>>. Acesso em: 8 set. 2018.

_____. _____. **Verbete**: RORIZ, Joaquim. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/roriz-joaquim>>. Acesso em: 8 set. 2018.

GERTLER, P. J. et al. **Impact evaluation in practice**. The World Bank, 2016.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. e reimpr. São Paulo, Atlas, 2010.

GRAU, N. C.; BOZZI, S. O. **Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática: experiências latino-americanas**. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para o Desenvolvimento, CLAD/AECI, 2003.

GUARNIERI, P.; GOMES, C. R. Strategic public procurement aggregating value to public services. **Conferência Anual International Research Society for Public Management – IRSPM 22**, Edimburgo, Escócia, 2018.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2007. 593 p.

HIRLE, A. L. C. et al. **Inovações no Portal de compras MG: soluções para o suporte, controle e gestão dos processos de compras públicas em Minas Gerais**. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, abril de 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/009-INOVA%C3%87%C3%95ES-NO-PORTAL-DE-COMPRAS-MG-SOLU%C3%87%C3%83O-PARA-O-SUPORTE-CONTROLE-E-GEST%C3%83O-DOS-PROCESSOS-DE-COMPRAS-P%C3%9ABLICAS-EM-MINAS-GERAIS.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

HEFETZ, A.; WARNER, M. E. Contracting or public delivery? The importance of service, market, and management characteristics. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 2, p. 289-317, 2012. Disponível em: <<https://academic.oup.com/jpart/article/22/2/289/910354>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

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

JORGE, M. J. et al. Indicadores de efetividade em custo de atividades-meio no Modelo de Gestão para Resultados: a experiência do Ipec/Fiocruz. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 4, n. 2, p. 1-22, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.17524/repec.v4i2.198>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

LAPPONI, J. C. **Estatística usando Excel**. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, c2005. xvi, 476 p. ISBN 9788535215748.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. [s.l.]: Porto Alegre: Bookman, 2012. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab07149a&AN=buin.998484&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 9 jul. 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. Atlas, 2012.

MINAS GERAIS (Estado). **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) – 2011-2030**. Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais, 2007. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/pagina/planejamento-e-orcamento/plano-mineiro-de-desenvolvimento-integrado-pmdi/plano-mineiro-de>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

MINAYO, M. C. de S. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, supl. 1, p. 83-91, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbem/v33s1/a09v33s1>>. Acesso em: 9 jul. 2019.

MOGRE, R.; LINDGREEN, A.; HINGLEY, M. Tracing the evolution of purchasing research: future trends and directions for purchasing practices. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 32, n. 2, p. 251-257, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2016-0004>>. Acesso em: 9 jul. 2019.

MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 1 recurso online ISBN 9788547220228.

NISHIYAMA, M. A. et al. Modelo Multicritério para Avaliação de Desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 9-28, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p9>>. Acesso em: 18 fev. 2019.

OLIVEIRA, J. A. P. de. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 2, p. 273-287, abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n2/v40n2a06>>. Acesso em: 9 jul. 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Better Policies for Better Lives**. Gender Equality, 2019. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gender/data/>>. Acesso em: 8 fev. 2019.

OSBORNE, S. P. **The new public governance?** Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. New York: Routledge, 2010.

PACANO, M.; PINTO, M. T. M.; NUNES, F. A. da S. **Sistema Integrado de Gestão de Aquisições (SIGA)**: transformação na área de suprimentos e logística no Governo do Rio de Janeiro. III Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, março de 2010.

PALVARINI, B. **Guia referencial de mensuração do desempenho na Administração Pública**, 2010. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_12/guia_referencial_de_mensuracao_do_desempenho_na_administracao_publica.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2018.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, Jul./Sep., 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302008000300002>. Acesso em: 28 jul. 2019.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PITHON, A. J. C.; MARTINS, M. D. R.; FERNANDES, J. L. O impacto da aplicabilidade das técnicas do trabalho colaborativo suportado por computador nas compras do governo federal – pregão eletrônico. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 1, 163-180, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.5902/1983465911038>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1272-1294, 2012.

ROCHA, C. H.; DA SILVA, G. L.; DE ABREU, L. M. **Análise da evolução do desempenho ambiental nos portos brasileiros**, 2017. Disponível em: <<https://www.portosenavios.com.br/-docindexerpdf/analise-da-evolucao-do-desempenho-ambiental-nos-portos-brasileiros.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

RIBEIRO, L. G. M.; LASAITIS, C.; GURGEL, L. Bolsonaro Zuero 3.0: um estudo sobre as novas articulações do discurso da direita brasileira através das redes sociais. **Anagrama**, v. 10, n. 2, 2016.

ROWLEY, J. e-Government stakeholders: Who are they and what do they want? **International journal of Information management**, v. 31; n. 1, p. 53-62, 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401210000666>>. Acesso em: 16 fev. 2018.

SANTOS, P. S. A. dos; FANK, O. L.; VARELA, P. S. Determinantes do nível dos estoques públicos: mensuração nas capitais dos estados da região Sul do Brasil. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 2, p. 28-55, 2012. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/575/922>>. Acesso em: 28 out. 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL (SENAI). **Perfil Competitivo do Distrito Federal: Fase I, etapa Distrito Federal**. 3. ed. Brasília: SENAI, 2000. 98 p.

SILVA, D. B. **Índice de qualidade da alimentação escolar no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)**, 2017. Disponível em: <http://www.gestaopublica.unb.br/images/Resumos2017/2017_DeborahBoscoSilva.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2018.

SIQUEIRA, F. et al. Do conhecimento científico e pesquisa acadêmica. In: **Como elaborar projeto de pesquisa: linguagem e método**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/read/12601906/capitulo-i-do-conhecimento-cientifico-e-pesquisa-uff>>. Acesso em: 10 fev. 2019.

STEIN, D.; VALTERS, C. **Understanding ‘theory of change’ in international development**: a review of existing knowledge. The Justice and Security Research Programme and the LSE: 2012. Disponível em: <http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/UNDERSTANDINGTHEORYOFChangeSteinValtersPN.pdf>. Acesso em: 26 out. 2018.

TEIXEIRA, H. J.; PRADO FILHO, L. P.; NASCIMENTO, F. **Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil**. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, maio de 2015. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/146.pdf>. Acesso em: 26 out. 2018.

TERRA, A. C. P. Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. **Revista de Gestão Pública**, v. 1, n. 1, p. 46-70, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166>>. Acesso em: 26 out. 2018.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS (TJDFT). **Ação Direta de Inconstitucionalidade** (ADI). Disponível em: <http://www.sinj.df.gov.br/SINJ/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=72036>. Acesso em: 10 fev. 2019.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE). **Programa de Governo do Distrito Federal 2015 – 2018**. Brasília, 2014. Disponível em: <http://divulgacandcontas.tse.jus.br/dados/2014/680/BR/DF/3/70000000818/proposta_governo1404592318907.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 401-433, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/06.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

VALTERS, C. **Theories of change**: Time for a radical approach to learning in development. Overseas Development Institute, 2005. Disponível em: <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/theories_of_change_odi_2015.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2012. 1 recurso online ISBN 9788522475094.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 1 recurso online ISBN 9788522499052.

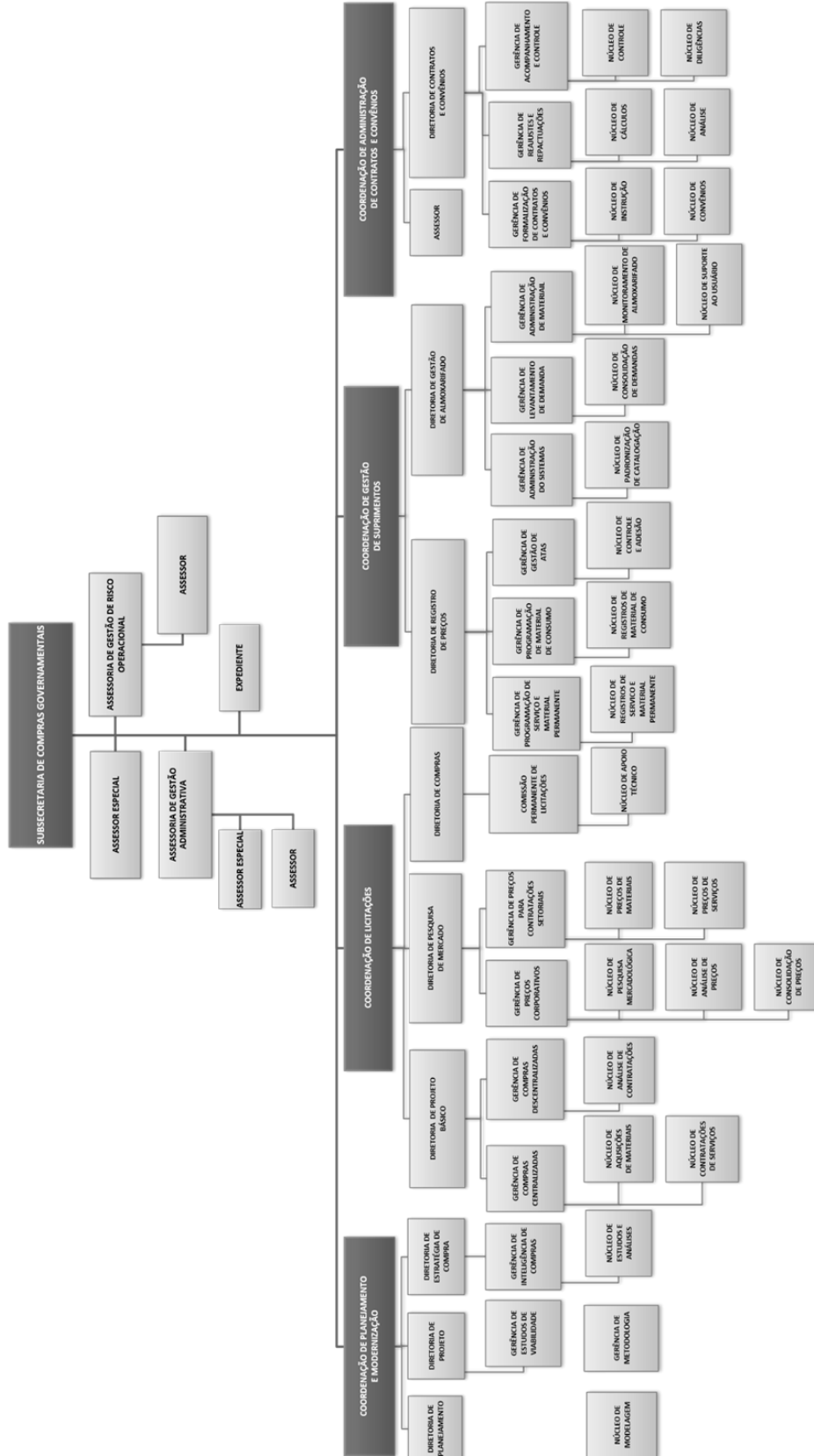
VIEIRA, I. Michel Temer diz que impeachment aconteceu porque Dilma rejeitou “Ponte para o Futuro”. **The Intercept Brasil**, v. 22, 2016. Disponível em: <<https://theintercept.com/2016/09/22/michel-temer-diz-que-impeachment-aconteceu-porque-dilma-rejeitou-ponte-para-o-futuro/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

ZYLBERMAN, M. **A gestão das compras públicas dos estados brasileiros**: a experiência do Rio de Janeiro com a opção pela descentralização. 2015. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13712>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 1 recurso online ISBN 9788582602324.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Organograma da Subsecretaria de Compras Governamentais (SCG)



APÊNDICE B – Carta de apresentação

Brasília – DF, agosto de 2017.

Senhor Subsecretário de Compras Governamentais,

A senhora Soraia Sorice da Silva, servidora pública distrital, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de concentração Instrumentos de Monitoramento e Avaliação da Gestão Pública, cujo projeto de pesquisa intitula-se Avaliação do Programa de Gestão de Compras Governamentais do Governo do Distrito Federal.

Com o intuito de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicita-se a anuência de Vossa Senhoria, no sentido de conceder à pesquisadora autorização para realizar pesquisa documental e entrevistas nesta instituição. Ressalta-se que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos, conforme critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Senhoria considere necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação da instituição pode ser omitido do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes em nenhuma hipótese serão identificados.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Lucijane Monteiro de Abreu

Orientadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

APÊNDICE C – Questionários de coleta de dados

QUESTIONÁRIO

Análise da implementação do Programa Gestão de Compras Governamentais do Distrito Federal (COMPRASDF)

APRESENTAÇÃO

Este questionário é referente ao processo de implementação do Programa Gestão de Compras Governamentais do Distrito Federal (COMPRASDF). Os resultados têm por propósito subsidiar pesquisa de Mestrado Profissional, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, conduzido pela Faculdade de Planaltina (FUP) da Universidade de Brasília (UnB). O sigilo das respostas está totalmente garantido. Ressalta-se que as questões pessoais e profissionais buscam tão somente identificar o perfil dos respondentes e que os dados serão utilizados de forma coletiva, sem identificação individual.

Esta pesquisa será realizada em três etapas, a primeira delas é o preenchimento deste formulário por todos os servidores da Subsecretaria de Compras Governamentais (SCG) da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (SEPLAG/DF) e tem como intuito averiguar a percepção dos servidores quanto aos indicadores gerais do COMPRASDF e em relação ao seu respectivo setor. Para respondê-lo, será necessário analisar os indicadores propostos, julgando-os quanto à sua relevância (grau de importância), se são possíveis de medir (possuem os dados disponíveis no momento) e onde você acha que podem estar disponíveis esses dados, à sua existência (possibilidade de aferição) e local de disponibilidade desses dados. É importante destacar que indicadores são instrumentos indispensáveis nas atividades de monitoramento e de avaliação e descrevem, por meio de informações, o estado real dos acontecimentos de uma organização.

CRITÉRIO DE INCLUSÃO

Este instrumento de pesquisa é voltado exclusivamente aos servidores da SCG da SEPLAG/DF.

DIMENSÃO DEMOGRÁFICA E FUNCIONAL

Gênero: () Masculino () Feminino Idade: _____

Grau de instrução: () Ensino médio () Ensino Superior
 () Especialização () Mestrado () Doutorado

Status: () Completo () Incompleto () Em curso

Formação/Área: _____ Instituição: () Pública () Privada

Vínculo: () Concursado/efetivo () Não concursado/comissionado

Local de exercício: () Gabinete () AGERO () AGEAD () COPLAM
 () COLIC () COSUP () CACC

Cargo/Função: _____

Tempo de serviço (em anos): No serviço público (____)
 No Governo do Distrito Federal (GDF) (____)
 Na área de compras (____)

DIMENSÃO DE AVALIAÇÃO

A seguir, você encontrará indicadores, propostos pela SCG, referentes à matriz de acompanhamento e de avaliação do COMPRASDF e, em seguida, indicadores específicos ao seu setor de trabalho.

Levando-se em conta sua percepção e sua experiência de trabalho, indique se há relevância sobre os indicadores propostos, de acordo com a escala abaixo, escolhendo apenas uma alternativa para cada item. Ressalta-se que vários indicadores podem ter a mesma relevância.

- 5 – Muito importante
- 4 – Importante
- 3 – Indiferente
- 2 – Pouco importante
- 1 – Não importante

Exemplo de preenchimento:

Número de itens para julgar	Indicador proposto e sua finalidade	Colocar, de acordo com a sua opinião, um número de 1 a 5, conforme a importância do indicador.	O indicador apresentado já possui dados ou informações que os tornam possíveis de serem medidos (responder com sim ou não)	Indicar o local onde você acha que os dados podem estar disponíveis, se os dados existem e não tem como medir, ou se não há setor responsável pela coleta de dados
Item	Indicador	Relevância	Existência de dados disponíveis no momento	Local onde encontrar os dados
1	A	2	sim	Sistema de materiais
2	B	1	sim	Assessoria da SCG / COLIC / SUCORP
3	C	4	não	Ainda não possui setor específico que colete esses dados.
4	D	5	sim	Gestão de Contratos / SEFAZ
5	E	4	não	Ainda não tem como medir.
6	F	4	sim	e-Compras / SigmaNet / GESTAODF

DESEMPENHO DO COMPRASDF

Item	Indicador	Relevância Nota de 1 a 5	Existência de dados disponíveis no momento. (sim ou não)	Local onde encontrar os dados
1	Taxa de atendimento da central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de órgãos e de entidades atendidos pela central de compras da SEPLAG/DF.)			
2	Taxa de eficiência do processo licitatório – compras centralizadas. (Medir o tempo total do processo licitatório e a eficiência em relação ao exercício anterior.)			
3	Taxa de aquisições e de contratações realizadas pela central de compras. (Medir o valor total das compras e das contratações realizadas pela SCG.)			
4	Taxa de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras. (Medir o percentual de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF.)			

5	Taxa de monitoramento dos contratos do GDF pela SEPLAG/DF. (Medir o percentual de contratos do GDF monitorados pela SEPLAG/DF.)			
6	Taxa de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual de economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado.)			

Entre os indicadores do COMPRASDF, quais você considera indispensáveis para o desempenho do seu trabalho? Aponte, pelo menos, dois e justifique.

Você incluiria algum indicador, por quê?

Você excluiria algum indicador, por quê?

RESPONDA SOMENTE O QUADRANTE DO SETOR EM QUE TRABALHA.

DESEMPENHO DO GABINETE

Item	Indicador	Relevância Nota de 1 a 5	Existência de dados disponíveis no momento (sim ou não)	Local onde encontrar os dados
1	Taxa de sucesso de licitações homologadas. (Medir o percentual das licitações homologadas em comparação com as licitações demandadas.)			
2	Taxa de sucesso das licitações homologadas de suprimentos. (Medir o percentual de aumento das licitações de suprimentos homologadas.)			
3	Taxa de sucesso das licitações homologadas de serviços. (Medir o percentual de aumento das licitações de serviços homologadas.)			
4	Taxa de sucesso das compras compartilhadas/centralizadas – SRP/contratos corporativos. (Medir o percentual dos recursos do orçamento realizado, destinados às compras compartilhadas, pela central de compras da SEPLAG/DF.)			
5	Taxa de atendimento da central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de órgãos e de entidades atendidos pela central de compras da SEPLAG/DF.)			
6	Taxa de conclusão de processos de aquisições na SCG. (Medir o percentual de processos de aquisição concluídos.)			

Entre os indicadores do COMPRASDF, quais você considera indispensáveis para o desempenho do seu trabalho? Aponte pelo menos dois e justifique.

Você incluiria algum indicador, por quê?

Você excluiria algum indicador, por quê?

DESEMPENHO DA ASSESSORIA DE GESTÃO DE RISCO (AGERO)

Item	Indicador	Relevância Nota de 1 a 5	Existência de dados disponíveis no momento (sim ou não)	Local onde encontrar os dados
1	Taxa de eficiência do processo licitatório – compras centralizadas. (Medir o tempo total do processo licitatório e a eficiência em relação ao exercício anterior.)			
2	Taxa de eficácia do Sistema de Monitoramento de riscos da SCG. (Medir a eficácia dos procedimentos do sistema de monitoramento de riscos da SCG.)			
3	Índice de satisfação dos órgãos e das entidades do GDF com a central de compras da SEPLAG. (Medir o nível de satisfação dos órgãos e das entidades do GDF, em relação à qualidade dos serviços prestados pela central de compras da SEPLAG.)			
4	Percentual de licitações paralisadas pelo TCDF e pelo Poder Judiciário – suspensão e/ou anulação. (Medir o quantitativo de processos paralisados pelo TCDF e pelo Poder Judiciário.)			

Entre os indicadores do COMPRASDF, quais você considera indispensáveis para o desempenho do seu trabalho? Aponte pelo menos dois e justifique.

Você incluiria algum indicador, por quê?

Você excluiria algum indicador, por quê?

DESEMPENHO DA ASSESSORIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA (AGEAD)

Item	Indicador	Relevância Nota de 1 a 5	Existência de dados disponíveis no momento (sim ou não)	Local onde encontrar os dados
1	Tempo de resposta às demandas do Gabinete. (Medir o percentual de tempo total do procedimento de respostas às demandas do Gabinete.)			

2	Tempo de resposta às análises de estudos, de projetos, de impugnações e de recursos interpostos pelos órgãos de controle. (Medir o percentual de tempo do procedimento de respostas às demandas dos órgãos de controle.)			
3	Taxa de eficácia das análises de estudos, de projetos, de impugnações e de recursos interpostos. (Medir o percentual de eficácia das análises.)			

Entre os indicadores do COMPRASDF, quais você considera indispensáveis para o desempenho do seu trabalho? Aponte pelo menos dois e justifique.

Você incluiria algum indicador, por quê?

Você excluiria algum indicador, por quê?

DESEMPENHO DA COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO E MODERNIZAÇÃO (COPLAM)

Item	Indicador	Relevância Nota de 1 a 5	Existência de dados disponíveis no momento (sim ou não)	Local onde encontrar os dados
1	Taxa de execução do plano de implantação do COMPRASDF. (Medir o percentual de execução do plano de implantação do COMPRASDF.)			
2	Taxa de inovação – melhoria – do modelo de compras governamentais do GDF como resultado das melhorias de processos. (Medir a eficiência e a eficácia do projeto de melhoria de processo licitatório – COLIC.)			
3	Taxa de execução do Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO) – SCG. (Medir o percentual de execução do plano de trabalho/ cronograma.)			
4	Taxa de execução do projeto Portal de COMPRASDF. (Medir o percentual de execução do projeto.)			
5	Taxa de execução do projeto de gestão do conhecimento do COMPRASDF. (Medir a eficácia do Sistema de Gestão do Conhecimento.)			
6	Taxa de execução do projeto Escritório de Projetos e Processos Organizacionais (EPPO). (Medir o percentual de execução do cronograma do projeto.)			

7	Taxa de execução da política de capacitação do COMPRASDF. (Medir o percentual de execução da política de capacitação do COMPRASDF.)			
8	Taxa de adesão de órgãos e de entidades do GDF à rede colaborativa das compras governamentais do Distrito Federal. (Medir o percentual de execução do plano de implantação do COMPRASDF.)			

Entre os indicadores do COMPRASDF, quais você considera indispensáveis para o desempenho do seu trabalho? Aponte pelo menos dois e justifique.

Você incluiria algum indicador, por quê?

Você excluiria algum indicador, por quê?

DESEMPENHO DA COORDENAÇÃO DE LICITAÇÕES (COLIC)

Item	Indicador	Relevância Nota de 1 a 5	Existência de dados disponíveis no momento (sim ou não)	Local onde encontrar os dados
1	Taxa de eficiência total. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)			
2	Taxa de eficiência das licitações para registro de preço. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)			
3	Taxa de eficiência das licitações para órgão. (Medir a disponibilização de mão de obra nas tarefas de análise realizadas pela Diretoria de Projeto Básico (DIPROB) que não tiveram êxito.)			
4	Taxa de eficiência licitações para órgão. (Medir a disponibilização de mão de obra nas tarefas de análise realizada pela Diretoria de Pesquisa de Mercado DIPEM que não tiveram êxito.)			
5	Taxa de eficiência das licitações para órgão. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)			
6	Taxa de crescimento do número de itens presentes nas compras realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF.)			
7	Taxa de itens desertos nas licitações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de itens desertos nas licitações da SCG.)			

8	Percentual de itens fracassados nas licitações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de itens fracassados nas licitações da SCG.)			
9	Taxa de participação de Micro e Pequenas Empresas (MPE) nos processos licitatórios. (Medir o percentual de participação das MPEs nos processos licitatórios realizados pela Central de Compras da SEPLAG/DF.)			
10	Taxa de sucesso na participação do segmento das MPE nos processos licitatórios. (Medir o percentual de MPE vencedoras nos processos licitatórios realizados pelo GDF.)			
11	Taxa total de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia total gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado.)			
12	Taxa de economia gerada no processo licitatório de registro de preço – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado, em licitações para registro de preço.)			
13	Taxa de economia gerada no processo licitatório para órgãos (preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado, em licitações para órgãos.)			
14	Percentual de pregões adiados. (Medir o percentual da economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado, em licitações para órgãos.)			
15	Percentual de pregões suspensos. (Medir o percentual de pregões suspensos nas licitações da SCG.)			
16	Taxa de processos licitatórios emergenciais – compras/contratos. (Medir o percentual de compras realizadas em regime emergencial.)			
17	Taxa de processos licitatórios adjudicados. (Medir o percentual de processos licitatórios adjudicados.)			
18	Taxa de itens vencidos por MPE. (Medir o percentual de itens vencidos por MPE.)			

Entre os indicadores do COMPRASDF, quais você considera indispensáveis para o desempenho do seu trabalho? Aponte pelo menos dois e justifique.

Você incluiria algum indicador, por quê?

Você excluiria algum indicador, por quê?

DESEMPENHO DA COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE SUPRIMENTOS (COSUP)

Item	Indicador	Relevância Nota de 1 a 5	Existência de dados disponíveis no momento (sim ou não)	Local onde encontrar os dados
1	Índice de Registro no Sistema de Registro de Preços (SRP). (Medir o percentual de crescimento do SRP.)			
2	Percentual de itens registrados nas compras compartilhadas – SRP/contratos corporativos. (Medir a quantidade de itens disponíveis no "supermercado GDF" – SRP/contratos corporativos.)			
3	Taxa de crescimento das atas de registro de preços publicadas. (Medir o percentual de crescimento do quantitativo de atas.)			
4	Taxa de compras de produtos e de serviços sustentáveis. (Medir o percentual de compras sustentáveis em relação ao total de compras realizadas na SCG.)			
5	Taxa de atualização do Catálogo de Materiais e Serviços (CMS) no e-Compras. (Medir o percentual de itens higienizados no e-Compras.)			
6	Taxa de atualização do CMS no Sistema Integrado de Gestão de Materiais (SIGMa.net). (Medir o percentual de itens higienizados no SIGMa.)			
7	Índice de utilização do CMS no e-Compras. (Aferir a utilização do CMS no e-Compras.)			
8	Índice de utilização do CMS no SIGMa. (Aferir a utilização do CMS no SIGMa.)			
9	Taxa de execução do SRP. (Aferir a execução dos itens constantes no SRP.)			
10	Taxa de autorização das solicitações de compras. (Medir o percentual de autorização dos itens solicitados.)			
11	Taxa de recebimento de materiais decorrentes das autorizações de compras. (Medir o percentual de recebimento dos materiais recebidos do SRP.)			
12	Índice de participação do SRP nas compras governamentais. (Medir o percentual de valor dos itens/materiais recebidos no almoxarifado demais modalidades.)			
13	Taxa de consumo dos quantitativos registrados nas atas. (Medir o percentual de consumo das atas.)			

14	Taxa de aprovação das solicitações de compra. (Medir o percentual de autorização dos pedidos de utilização da ata.)			
15	Taxa de recebimento de materiais decorrentes das solicitações de compra aprovadas. (Medir o percentual de materiais recebidos que foram autorizados nas atas.)			
16	Taxa de monitoramento da rede de almoxarifados do GDF. (Medir o percentual de almoxarifados da rede dos órgãos monitorados pela SCG.)			
17	Percentual de itens recebidos no almoxarifado em não conformidade com as especificações de compra. (Medir o percentual de não conformidade apontado nos termos de recebimento de materiais nos almoxarifados do GDF.)			
18	Percentual do valor econômico-financeiro decorrente de dano, perda, extravio ou validade expirada de itens no almoxarifado. (Medir o valor em reais referente a dano, perda, extravio ou validade expirada de produtos recebidos no almoxarifado.)			
19	Percentual de fornecedores cadastrados e com documentação em dia no sistema de compras. (Medir quantos fornecedores estão cadastrados e com documentação em dia no sistema de compras.)			
20	Índice de material sem motivação nos almoxarifados integrantes do SIGMA. (Medir o percentual de valor dos itens/materiais recebidos no almoxarifado e parados há mais de seis meses.)			
21	Índice de participação dos fornecedores ativos no e-Compras. (Aferir a participação dos fornecedores ativos no SRP.)			
22	Índice de participação de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs) no SRP. (Medir quantos fornecedores do SRP são atendidos pela Lei Complementar nº 123/2006.)			
23	Taxa de crescimento do valor estocado nos almoxarifados. (Medir o total estocado no almoxarifado integrante do SIGMA.)			

Entre os indicadores do COMPRASDF, quais você considera indispensáveis para o desempenho do seu trabalho? Aponte pelo menos dois e justifique.

Você incluiria algum indicador, por quê?

Você excluiria algum indicador, por quê?

DESEMPENHO DA COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS E CONVÊNIOS (CACC)

Item	Indicador	Relevância Nota de 1 a 5	Existência de dados disponíveis no momento (sim ou não)	Local onde encontrar os dados
1	Taxa de eficiência na realização do procedimento administrativo de formalização – novas contratações, convênios ou instrumentos congêneres. (Medir a eficiência da atividade da CACC)			
2	Taxa de eficiência na realização dos procedimentos administrativos de reequilíbrio econômico-financeiro, supressão ou acréscimo contratual – formalizado por meio de termo aditivo ou apostilamento. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)			
3	Taxa de crescimento dos contratos, convênios e instrumentos congêneres com <i>status</i> corporativos vigentes e em execução. (Medir a quantidade de contratos corporativos vigentes.)			
4	Taxa de crescimento do valor total do custo dos contratos com <i>status</i> corporativos vigentes. (Medir o valor dos contratos corporativos vigentes.)			
5	Taxa de variação do quantitativo de formalização de contratos com <i>status</i> corporativos. (Medir o percentual de crescimento ou decréscimo no quantitativo dos contratos corporativos em comparação com os anos anteriores.)			
6	Taxa de contratos aditados – prazos alterados qualitativamente. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)			
7	Taxa de eficiência na realização de manifestação da CACC, para subsidiar resposta aos órgãos de controle, ao Ministério Público e outros. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)			

Entre os indicadores do COMPRASDF, quais você considera indispensáveis para o desempenho do seu trabalho? Aponte pelo menos dois e justifique.

Você incluiria algum indicador, por quê?

Você excluiria algum indicador, por quê?

Agradeço a atenção dispensada no preenchimento do questionário. A sua contribuição foi de extrema importância para o desenvolvimento desta pesquisa.

APÊNDICE D – Indicadores em fase de desenvolvimento no momento da pesquisa

INDICADORES ESTRATÉGICOS DO COMPRASDF
1. Taxa de atendimento da central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de órgãos e de entidades atendidos pela central de compras da SEPLAG/DF.)
2. Taxa de eficiência do processo licitatório – compras centralizadas. (Medir o tempo total do processo licitatório e a eficiência em relação ao exercício anterior.)
3. Taxa de aquisições e de contratações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o valor total das compras e das contratações realizadas pela SCG.)
4. Taxa de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF.)
5. Taxa de monitoramento dos contratos do GDF pela SEPLAG/DF. (Medir o percentual de contratos do GDF monitorados pela SEPLAG/DF.)
6. Taxa de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual de economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado.)
GABINETE (GAB)
7. Taxa de sucesso de licitações homologadas. (Medir o percentual das licitações homologadas, em comparação com as licitações demandadas.)
8. Taxa de sucesso das licitações homologadas de suprimentos. (Medir o percentual de aumento das licitações de suprimentos homologadas.)
9. Taxa de sucesso das licitações homologadas de serviços. (Medir o percentual de aumento das licitações de serviços homologadas.)
10. Taxa de sucesso das compras compartilhadas/centralizadas – SRP/contratos corporativos. (Medir o percentual dos recursos do orçamento realizado, destinados às compras compartilhadas, pela central de compras da SEPLAG/DF.)
11. Taxa de atendimento da central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de órgãos e de entidades atendidos pela central de compras da SEPLAG/DF.)
12. Taxa de conclusão de processos de aquisições na SCG. (Medir o percentual de processos de aquisição concluídos.)
ASSESSORIA DE GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL (AGERO)
13. Taxa de eficiência do processo licitatório – compras centralizadas. (Medir o tempo total do processo licitatório e a eficiência em relação ao exercício anterior.)
14. Taxa de eficácia do sistema de monitoramento de riscos da SCG. (Medir a eficácia dos procedimentos do sistema de monitoramento de riscos da SCG.)
15. Índice de satisfação dos órgãos e das entidades do GDF com a central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o nível de satisfação dos órgãos e das entidades do GDF, em relação à qualidade dos serviços prestados pela central de compras da SEPLAG/DF.)
16. Percentual de licitações paralisadas pelo TCDF e pelo Poder Judiciário – suspensão e/ou anulação. (Medir o quantitativo de processos paralisados pelo TCDF e pelo Poder Judiciário.)
ASSESSORIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA (AGEAD)
17. Tempo de resposta às demandas do Gabinete. (Medir o percentual de tempo total do procedimento de respostas às demandas do Gabinete.)
18. Tempo de resposta às análises de estudos, de projetos, de impugnações e de recursos interpostos pelos órgãos de controle. (Medir o percentual de tempo do procedimento de respostas às demandas dos órgãos de controle.)
19. Taxa de eficácia das análises de estudos, de projetos, de impugnações e de recursos interpostos. (Medir o percentual de eficácia das análises.)

COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO E MODERNIZAÇÃO (COPLAM)
20. Taxa de execução do plano de implantação do COMPRASDF. (Medir o percentual de execução do plano de implantação do COMPRASDF.)
21. Taxa de inovação – melhoria – do modelo de compras governamentais do GDF, como resultado das melhorias de processos. (Medir a eficiência e a eficácia do projeto de melhoria de processo licitatório – COLIC.)
22. Taxa de execução do Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil (PROFISCO) – SCG. (Medir o percentual de execução do plano de trabalho/cronograma.)
23. Taxa de execução do projeto Portal de COMPRASDF. (Medir o percentual de execução do projeto.)
24. Taxa de execução do projeto de gestão do conhecimento do COMPRASDF. (Medir a eficácia do Sistema de Gestão do Conhecimento.)
25. Taxa de execução do projeto Escritório de Projetos e Processos Organizacionais (EPPO). (Medir o percentual de execução do cronograma do projeto.)
26. Taxa de execução da política de capacitação do COMPRASDF. (Medir o percentual de execução da política de capacitação do COMPRASDF.)
27. Taxa de adesão de órgãos e de entidades do GDF à rede colaborativa das compras governamentais do Distrito Federal. (Medir o percentual de execução do plano de implantação do COMPRASDF.)
COORDENAÇÃO DE LICITAÇÕES (COLIC)
28. Taxa de eficiência total. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)
29. Taxa de eficiência das licitações para registro de preço. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)
30. Taxa de eficiência das licitações para órgão. (Medir a disponibilização de mão de obra nas tarefas de análise realizadas pela Diretoria de Projeto Básico (DIPROB) que não tiveram êxito.)
31. Taxa de eficiência das licitações para órgão. (Medir a disponibilização de mão de obra nas tarefas de análise realizada pela Diretoria de Pesquisa de Mercado (DIPEM) que não tiveram êxito.)
32. Taxa de eficiência das licitações para órgão. (Medir a eficiência da atividade da COLIC.)
33. Taxa de crescimento do número de itens presentes nas compras realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF.)
34. Taxa de itens desertos nas licitações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de itens desertos nas licitações da SCG.)
35. Percentual de itens fracassados nas licitações realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF. (Medir o percentual de itens fracassados nas licitações da SCG.)
36. Taxa de participação de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) nos processos licitatórios. (Medir o percentual de participação das MPEs nos processos licitatórios realizados pela Central de Compras da SEPLAG/DF.)
37. Taxa de sucesso na participação do segmento das MPEs nos processos licitatórios. (Medir o percentual de MPEs vencedoras nos processos licitatórios realizados pelo GDF.)
38. Taxa total de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia total gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado.)
39. Taxa de economia gerada no processo licitatório de registro de preço – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado, em licitações para registro de preço.)
40. Taxa de economia gerada no processo licitatório para órgãos – preço de referência X preço final adjudicado. (Medir o percentual da economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado, em licitações para órgãos.)
41. Percentual de pregões adiados. (Medir o percentual da economia gerada entre o valor de referência e o valor final adjudicado, em licitações para órgãos.)
42. Percentual de pregões suspensos. (Medir o percentual de pregões suspensos nas licitações da SCG.)
43. Taxa de processos licitatórios emergenciais – compras/contratos. (Medir o percentual de compras realizadas em regime emergencial.)
44. Taxa de processos licitatórios adjudicados. (Medir o percentual de processos licitatórios adjudicados.)
45. Taxa de itens vencidos por MPE. (Medir o percentual de itens vencidos por MPE.)

COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE SUPRIMENTOS (COSUP)	
46.	Índice de registro no Sistema de Registro de Preços (SRP). (Medir o percentual de crescimento do SRP.)
47.	Percentual de itens registrados nas compras compartilhadas – SRP/contratos corporativos. (Medir a quantidade de itens disponíveis no "supermercado GDF" – SRP/contratos corporativos.)
48.	Taxa de crescimento das atas de registro de preços publicadas. (Medir o percentual de crescimento do quantitativo de atas.)
49.	Taxa de compras de produtos e de serviços sustentáveis. (Medir o percentual de compras sustentáveis em relação ao total de compras realizadas na SCG.)
50.	Taxa de atualização do Catálogo de Materiais e Serviços (CMS) no e-Compras. (Medir o percentual de itens higienizados no e-Compras.)
51.	Taxa de atualização do CMS no Sistema Integrado de Gestão de Materiais (SIGMa.net). (Medir o percentual de itens higienizados no SIGMa.)
52.	Índice de utilização do CMS no e-Compras. (Aferir a utilização do CMS no e-Compras.)
53.	Índice de utilização do CMS no SIGMa. (Aferir a utilização do CMS no SIGMa.)
54.	Taxa de execução do SRP. (Aferir a execução dos itens constantes no SRP.)
55.	Taxa de autorização das solicitações de compras. (Medir o percentual de autorização dos itens solicitados.)
56.	Taxa de recebimento de materiais decorrentes das autorizações de compras. (Medir o percentual de recebimento dos materiais recebidos do SRP.)
57.	Índice de participação do SRP nas compras governamentais. (Medir o percentual de valor dos itens/materiais recebidos no almoxarifado e demais modalidades.)
58.	Taxa de consumo dos quantitativos registrados nas atas. (Medir o percentual de consumo das atas.)
59.	Taxa de aprovação das solicitações de compra. (Medir o percentual de autorização dos pedidos de utilização da ata.)
60.	Taxa de recebimento de materiais decorrentes das solicitações de compra aprovadas. (Medir o percentual de materiais recebidos que foram autorizados nas atas.)
61.	Taxa de monitoramento da rede de almoxarifados do GDF. (Medir o percentual de almoxarifados da rede dos órgãos monitorados pela SCG.)
62.	Percentual de itens recebidos no almoxarifado em não conformidade com as especificações de compra. (Medir o percentual de não conformidade apontado nos termos de recebimento de materiais nos almoxarifados do GDF.)
63.	Percentual do valor econômico-financeiro decorrente de dano, perda, extravio ou validade expirada de itens no almoxarifado. (Medir o valor, em reais, referente a dano, perda, extravio ou validade expirada de produtos recebidos no almoxarifado.)
64.	Percentual de fornecedores cadastrados e com documentação em dia no sistema de compras. (Medir quantos fornecedores estão cadastrados e com documentação em dia no sistema de compras.)
65.	Índice de material sem motivação nos almoxarifados integrantes do SIGMa. (Medir o percentual de valor dos itens/materiais recebidos no almoxarifado e parados há mais de seis meses.)
66.	Índice de participação dos fornecedores ativos no e-Compras. (Aferir a participação dos fornecedores ativos no SRP.)
67.	Índice de participação de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs) no SRP. (Medir quantos fornecedores do SRP são atendidos pela Lei Complementar 123/2006.)
68.	Taxa de crescimento do valor estocado nos almoxarifados. (Medir o total estocado no almoxarifado integrante do SIGMa.)

COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATOS E CONVÊNIOS (CACC)
69. Taxa de eficiência na realização do procedimento administrativo de formalização – novas contratações, convênios ou instrumentos congêneres. (Medir a eficiência da atividade da CACC)
70. Taxa de eficiência na realização dos procedimentos administrativos de reequilíbrio econômico-financeiro, supressão ou acréscimo contratual – formalizado por meio de termo aditivo ou apostilamento. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)
71. Taxa de crescimento dos contratos, convênios e instrumentos congêneres com status corporativos vigentes e em execução. (Medir a quantidade de contratos corporativos vigentes.)
72. Taxa de crescimento do valor total do custo dos contratos com status corporativos vigentes. (Medir o valor dos contratos corporativos vigentes.)
73. Taxa de variação do quantitativo de formalização de contratos com status corporativos. (Medir o percentual de crescimento ou decréscimo no quantitativo dos contratos corporativos em comparação com os anos anteriores.)
74. Taxa de contratos aditados – prazos alterados qualitativamente. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)
75. Taxa de eficiência na realização de manifestação da CACC, para subsidiar resposta aos órgãos de controle, ao Ministério Público e outros. (Medir a eficiência da atividade da CACC.)

APÊNDICE E – Termo de Consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIMENTO INSTITUCIONAL

Senhor Subsecretário de Compras Governamentais,

Esta pesquisa será realizada por Soraia Sorice da Silva, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB), como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão Pública, com a orientação e a supervisão da Profa. Dra. Lucijane Monteiro de Abreu.

Informamos que, pela natureza da pesquisa, a participação desse órgão não acarretará em quaisquer danos ou custos. Ressalta-se que qualquer outra informação sobre o assunto poderá ser fornecida a qualquer momento pelo pesquisador ou pelo professor orientador.

A pesquisa “Avaliação do Programa de Gestão de Compras Governamentais do Governo do Distrito Federal” tem como objetivo identificar os resultados da implementação do COMPRASDF, na visão do gestor público, responsável pelas compras centralizadas – itens de uso comum, da Subsecretaria de Compras Governamentais (SCG) da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal (SEPLAG/DF) – e será feita por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa, com a realização de pesquisa documental e questionários.

Sua participação consiste em autorizar a realização da pesquisa na instituição. Após a conclusão do trabalho, previsto para dezembro de 2018, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, no formato eletrônico, será disponibilizada para consulta na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, e uma via, encaminhada à instituição.

Agradecemos sua autorização, ao mesmo tempo em que reforçamos a importância dessa pesquisa e de sua participação para a construção do conhecimento sobre o assunto.

Brasília/DF, _____ de agosto de 2017.

Profa. Dra. Lucijane Monteiro de Abreu

Orientadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

Soraia Sorice da Silva

Aluna pesquisadora

Nº Mat. UnB 170054080

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento Institucional, eu, Leonardo Rodrigo Ferreira, ocupante do cargo de Subsecretário de Compras Governamentais, autorizo a aplicação desta pesquisa nessa instituição.

Brasília/DF, _____ de _____ de 2017.

Leonardo Rodrigo Ferreira
Subsecretário de Compras Governamentais

APÊNDICE F – Respostas do questionário eletrônico – docs.google.com

Indicador	Dados sobre o indicador ?	Indicadores indispensáveis	Você incluiria algum indicador? Por quê?	Você excluiria algum indicador? Por quê?
Ind_COMPRASD F_01	Sim (57,8%)	1, 2, 3 Indicador 01 - Taxa de atendimento: esse indicador é importante para que possamos fortalecer a centralização e atendimento aos órgãos, mas tem várias outras ações que podem ser feitas para esse indicador e ind 04; crescimento no número e itens, super importante para o atendimento aos órgãos que podem ser atendidos pela central. INDICADOR 01 E INDICADOR 06 1 e 2 Indicadores 02, 03, 04 e 06. Indicadores 1 e 4, uma vez que os indicadores citados demonstram a necessidade da área em que me encontro e qual a real prestação do serviço. "Indicador 05: Taxa de monitoramento dos contratos do GDF pela SEPLAG/DF: dada a importância em gerar relatórios gerenciais para redução de riscos e definição de estratégias.	Taxa de itens fracassados e desertos sim, incluiria indicadores de almoxarifados e SRP. ex. Índice de participação do SRP nas compras governamentais, Taxa de crescimento do valor estocado nos almoxarifados, prejuízo econômico/financeiro decorrentes de dano, perda, extravio ou validade expirada de itens no almoxarifado, percentual de fornecedores cadastrados e com documentação em dia no sistema de compras, etc. INDICADOR PARA MONITORAR O QUANTITATIVO DE ITENS EM ATAS E INDICADOR PARA MEDIR O QUANTITATIVO DE ITENS USADOS EM ATAS. Tempo de atendimento de cada demanda e também tempo para a realização da licitação, desde o momento da solicitação, até o momento de recebimento do item/serviço. Não	4 sim, o Indicador 03: Taxa de aquisições e de contratações realizadas não possui uma relação clara com o que medir, o indicador 5 também não tem relação, o que seria taxa de monitoramento??? o número de contratos celebrados número de inserções no sistema?? se não insere no sistema, como verificar a taxa???? Não Não, quanto mais indicadores conseguimos mensurar melhor. Não Não Indicador 3 - medir números de licitações não expressa tão bem a um objetivo mais palpável Não, creio que os indicadores registrados nesse formulário já atendem como um todo o programa. Não, porque o indicadores relacionados se complementam. Não
Ind_COMPRASD F_02	Sim (57,8%)			

Ind_COMPRASD F_03	Sim (68,4%)	<p>Indicador 06: Taxa de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado: dado importante para medição de efetividade do órgão de compras."</p> <p>"Indicador 03: Taxa de aquisições e de contratações realizadas pela central de compras</p> <p>Indicador 04: Taxa de crescimento do número de itens presentes nas compras e nas contratações realizadas pela central de compras."</p> <p>Quantidade de itens registrados em atas de registro de preços</p> <p>Indicador 2 e 4 – São essenciais para avaliar o processo de compras do GDF, medir procedimentos licitatórios e itens que desejam comprar e objetivo principal da central de compras.</p> <p>Creio que todos são indispensáveis pois demonstram dados de extrema importância no âmbito de gestão.</p> <p>Indicador 01, 02 e 03 – Em razão de complemento um do outro, quanto maior o número de órgãos atendidos pela central, maior será a economia gerada aos cofres públicos.</p> <p>os indicadores relativos ao processo de adesão em licitações com registro de preços.</p> <p>"Indicador 05: Taxa de monitoramento dos contratos do GDF pela SEPLAG/DF.</p>	<p>sim. quanto maior o número de atas registradas, menor a incidência de processos licitatórios que possuem valor estimado baixo e que geram grande dispêndio para a Administração indicadores de desempenho da organização da SCG, tais como qualidade e produtividade.</p> <p>Não</p> <p>Não, porque o indicadores relacionados se complementam .</p> <p>Sim. Incluiu a demanda percentual, por tipo de material e serviço, relativa a cada órgão, para se tentar chegar ao perfil desse órgão no tange às suas demandas.</p> <p>Um indicador que mediria o acréscimo aos valores contratuais em decorrência de Convenções coletivas, dissídios e decisões dos tribunais judiciais e de contas, após o procedimento licitatório.</p> <p>Taxa que mostre o acompanhamento dos contratos em relação aos executores</p> <p>Alterações no indicador: Indicador 02;</p> <p>Taxa de eficiência do processo licitatório – compras centralizadas. Pela redação, não fica claro que a eficiência será medida apenas pelo tempo do processo licitatório, para o uso do termo seria necessário a verificação do processo por também outros parâmetros.</p>	<p>Não</p> <p>Não</p> <p>Indicador 05: Taxa de monitoramento dos contratos do GDF pela SEPLAG/DF. A que se refere a "taxa de monitoramento"? Pela redação, não fica clara a ideia do que é medido pelo indicador.</p> <p>NAO.</p>
Ind_COMPRASD F_04	Sim (63,1%)			
Ind_COMPRASD F_05	Sim (63,1%)			

Ind_COMPRASD F_06	Sim (63,1%)	Indicador 06: Taxa de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado. Os citados Indicadores são indispensáveis para a boa gestão econômica dos contratos vigentes e os contratos iniciais. " Indicador 02: Taxa de eficiência do processo licitatório – compras centralizadas Indicador 06: Taxa de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado" VALOR DE REFERÊNCIA DA COMPRA E QUANTIDADE DE ITENS	INCLUSÃO DOS INDICADORES QUE INCLUIA A PARTICIPAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NAS LICITAÇÕES DO GDF	
Ind_GAB_01	Sim	1 e 6	Indicador de quantitativo de contratos dentro do eContratos	Não
Ind_GAB_02	Sim			
Ind_GAB_03	Sim			
Ind_GAB_04	Sim			
Ind_GAB_05	Sim			
Ind_GAB_06	Sim			
Ind_AGERO_01	Não	1 e 2: a cada procedimento licitatório concluído e homologado é sinal de que a instrução processual foi eficaz.	Não	Não
Ind_AGERO_02	Não	4: o número de licitações paralisadas na maioria das vezes são as de grande vulto.		
Ind_AGERO_03	Não			
Ind_AGERO_04	Não			
Ind_AGEAD_01	Não	Tempo das respostas e a eficiência		-
Ind_AGEAD_02	Não			
Ind_AGEAD_03	Não			

Ind_COPLAM_01	Sim (75%)	Um respondente apontou indicadores 1 e 4: indispensáveis para implantação do Portal de Compras DF Outro apontou indicadores 1, 2 e 8, mas não justificou o porquê	Um respondente sugeriu que indicadores 5 e 7 poderiam ser revistos e propor um único indicador. Outro respondente sugeriu: Alterações: Indicador 02: Taxa de inovação – melhoria – do modelo de compras governamentais do GDF como resultado das melhorias de processos. A medição deste indicador sugere que exista uma escala objetiva para a "taxa de inovação", o que não foi implementado. A redação do indicador também gera confusão ao não deixar claro o que é causa e o que é consequência. Muitos dos indicadores se referem às taxas de execução de projetos que não possuem escopos bem definidos e marcos para o acompanhamento de suas execuções.	Um respondente sugeriu que indicadores estratégicos do setor, para avaliar melhor o caminho para construções dos outros indicadores citados no questionário	Um respondente sugeriu que indicadores 5 e 7 poderiam ser revistos e propor um único indicador. Outro respondente sugeriu: Alterações: Indicador 02: Taxa de inovação – melhoria – do modelo de compras governamentais do GDF como resultado das melhorias de processos. A medição deste indicador sugere que exista uma escala objetiva para a "taxa de inovação", o que não foi implementado. A redação do indicador também gera confusão ao não deixar claro o que é causa e o que é consequência. Muitos dos indicadores se referem às taxas de execução de projetos que não possuem escopos bem definidos e marcos para o acompanhamento de suas execuções.
Ind_COPLAM_02	Sim (25%)				
Ind_COPLAM_03	Sim (25%)				
Ind_COPLAM_04	Sim (25%)				
Ind_COPLAM_05	Sim (25%)				
Ind_COPLAM_06	Sim (0%)				
Ind_COPLAM_07	Sim (0%)				
Ind_COPLAM_08	Sim (25%)				
Ind_COLIC_01	Sim (25%)	Respondente 1: indicadores 1, 2, 3, 7, 8, 11, 12, 13 e 17 Respondente 2: indicadores 11, 12, 14 e 15 Respondente 3: indicadores 01, 02, 03, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13 e 14 Respondente 4: Indicador 05: Taxa de eficiência das licitações para órgão. Indicador 06: Taxa de crescimento do número de itens presentes nas compras realizadas pela central de compras da SEPLAG/DF	Apenas um respondente afirmou que não. Os demais não responderam a questão.		
Ind_COLIC_02	Sim (50%)				
Ind_COLIC_03	Sim (25%)				
Ind_COLIC_04	Sim (50%)				
Ind_COLIC_05	Sim (25%)				
Ind_COLIC_06	Sim (25%)				
Ind_COLIC_07	Sim (25%)				
Ind_COLIC_08	Sim (25%)				
Ind_COLIC_09	Sim (0%)				
Ind_COLIC_10	Sim (0%)				
Ind_COLIC_11	Sim (25%)				
Ind_COLIC_12	Sim (25%)				
Ind_COLIC_13	Sim (25%)				
Ind_COLIC_14	Sim (25%)				

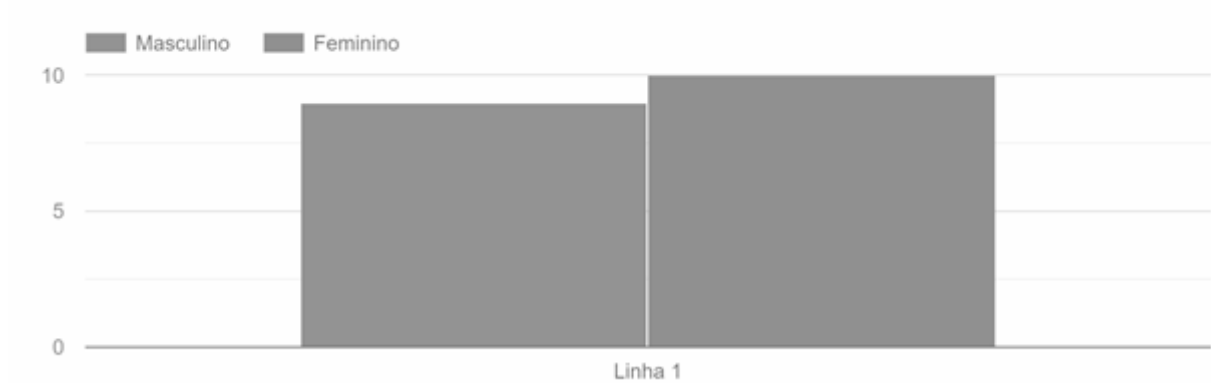
Ind_COLIC_15	Sim (25%)	Indicador 11: Taxa total de economia gerada no processo licitatório – preço de referência X preço final adjudicado. Indicador 13: Taxa de economia gerada no processo licitatório para órgãos (preço de referência X preço final adjudicado).		
Ind_COLIC_16	Sim (0%)			
Ind_COLIC_17	Sim (50%)			
Ind_COLIC_18	Sim (0%)			
Ind_COSUP_01	Sim (75%)	Respondente 1: indicadores 01, 03, 05, 06, 09, 12, 13 e 17 Respondente 2: indicadores 02, 03, 09, 11 e 13. O Sistema de Registro de Preços deve ser prioridade em detrimento das outras formas de contratação, salvo em casos os quais ele não é possível. Com uma boa gestão de Ata e com um grande número de itens registrados, resta claro a economia que seria oportunizada à Administração Pública Respondente 3: Para um bom desempenho das atividades tanto do órgão central como os órgãos integrantes, todos os indicadores acima são indispensáveis	Dois respondentes disseram que não.	Um respondente afirmou que todos os indicadores sugeridos a SCG compõem as atividades mais importantes da área de suprimentos, podendo ser medidos com a implantação das ferramentas adequadas. Outro respondente disse que não.
Ind_COSUP_02	Sim (25%)			
Ind_COSUP_03	Sim (75%)			
Ind_COSUP_04	Sim (0%)			
Ind_COSUP_05	Não (100%)			
Ind_COSUP_06	Não (75%)			
Ind_COSUP_07	Não (100%)			
Ind_COSUP_08	Não (75%)			
Ind_COSUP_09	Sim (75%)			
Ind_COSUP_10	Sim (75%)			
Ind_COSUP_11	Não (75%)			
Ind_COSUP_12	Sim (50%)			
Ind_COSUP_13	Sim (75%)			
Ind_COSUP_14	Sim (25%)			
Ind_COSUP_15	Não (50%)			
Ind_COSUP_16	Sim (50%)			
Ind_COSUP_17	Não (100%)			
Ind_COSUP_18	Sim (25%)			
Ind_COSUP_19	Não (75%)			
Ind_COSUP_20	Sim (100%)			
Ind_COSUP_21	Sim (25%)			
Ind_COSUP_22	Sim (25%)			
Ind_COSUP_23	Sim (50%)			

Ind_CAAC_01	Sim (100%)	<p>Respondente 1: Indicador 03: Taxa de crescimento dos contratos, convênios e instrumentos congêneres com status corporativos vigentes e em execução: importante para a medição da eficiência da área de contratos, determinação de indicadores de desempenho e previsão de novas contratações.</p> <p>Indicador 04: Taxa de crescimento do valor total do custo dos contratos com status corporativos vigentes e em execução: informação de cunho gerencial para dar publicidade aos custos das contratações.</p> <p>Respondente 2: O indicador relativo ao crescimento estrutural dos valores dos contratos de natureza continuada e o indicador relativo ao volume/quantidade de contratos por exercícios financeiro.</p>	<p>Respondente 1: Um indicaria o crescimento dos valores contratuais, em decorrência de Convenções Coletivas, Dissídios e decisões dos tribunais judiciais e de contas.</p> <p>Respondente 2: Sim, um indicador relativo ao "procedimento de adesão externa do GDF em licitações das esferas da União, Estadual e Municipal". Justifica-se pela necessidade de o GDF verificar, ainda que "en passant", as práticas que estão sendo adotadas nas demais esferas de governo, notadamente a questão da adesão em procedimentos licitatório com opção de adesão externa.</p>	<p>Respondente 1: Um indicaria o crescimento dos valores contratuais, em decorrência de Convenções Coletivas, Dissídios e decisões dos tribunais judiciais e de contas.</p> <p>Respondente 2: Sim, um indicador relativo ao "procedimento de adesão externa do GDF em licitações das esferas da União, Estadual e Municipal". Justifica-se pela necessidade de o GDF verificar, ainda que "en passant", as práticas que estão sendo adotadas nas demais esferas de governo, notadamente a questão da adesão em procedimentos licitatório com opção de adesão externa.</p> <p>Respondente 3: Os indicadores sugeridos suprem muito bem a demanda solicitada.</p>
Ind_CAAC_02	Sim (100%)	<p>Respondente 3: Indicador 03: Taxa de crescimento dos contratos, convênios e instrumentos congêneres com status corporativos vigentes e em execução e Indicador 05: Taxa de variação do quantitativo de formalização de contratos com status corporativos. Justifica-se por serem os contratos corporativos mais dispendiosos, economicamente, para o Governo do Distrito Federal, necessitando, portanto, de maior atenção por parte dos gestores públicos.</p>	<p>Respondente 3: Indicador 02: Taxa de eficiência na realização dos procedimentos administrativos de reequilíbrio econômico-financeiro, supressão ou acréscimo contratual – formalizado por meio de termo aditivo ou apostilamento.</p> <p>Indicador 06: Taxa de contratos aditados – prazos alterados qualitativamente</p>	
Ind_CAAC_03	Sim (100%)	<p>Respondente 4: Indicador 02: Taxa de eficiência na</p>		
Ind_CAAC_04	Sim (100%)			
Ind_CAAC_05	Sim (100%)			

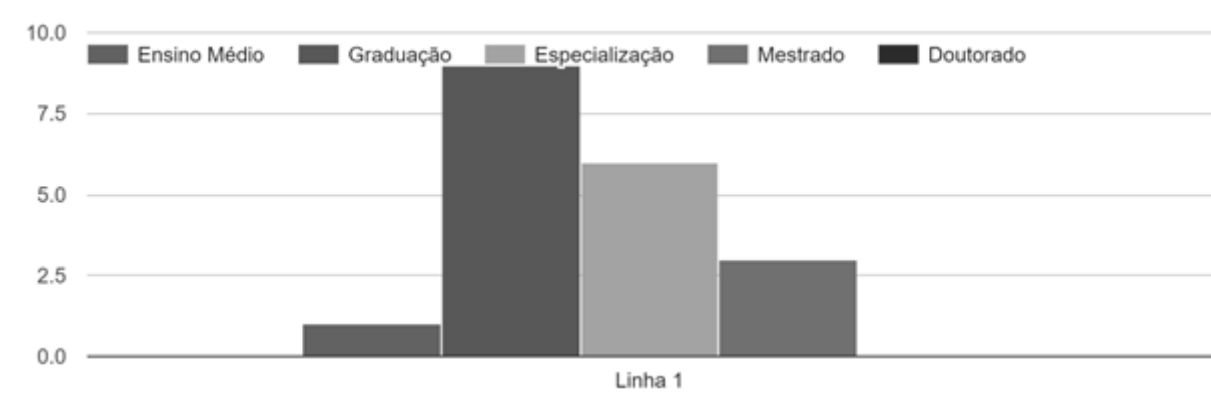
Ind_CAAC_06	Sim (100%)	realização dos procedimentos administrativos de reequilíbrio econômico-financeiro, supressão ou acréscimo contratual – formalizado por meio de termo aditivo ou apostilamento. Indicador 06: Taxa de contratos aditados – prazos alterados qualitativamente		
Ind_CAAC_07	Sim (100%)	administrativos de reequilíbrio econômico-financeiro, supressão ou acréscimo contratual – formalizado por meio de termo aditivo ou apostilamento. Indicador 06: Taxa de contratos aditados – prazos alterados qualitativamente		

APÊNDICE G – Análise estatística das características funcionais

Gênero

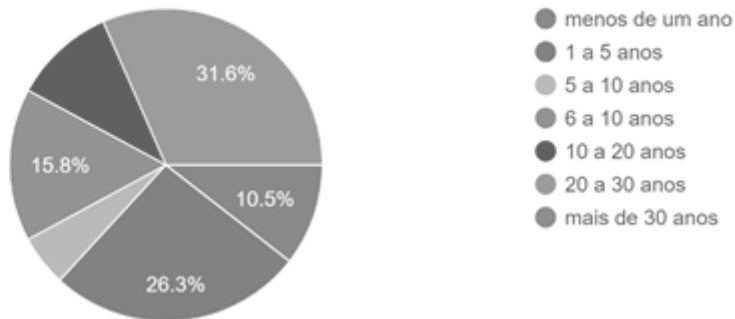


Formação acadêmica



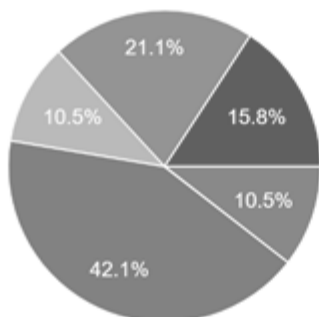
Tempo no serviço público

19 responses



Tempo de serviço no GDF

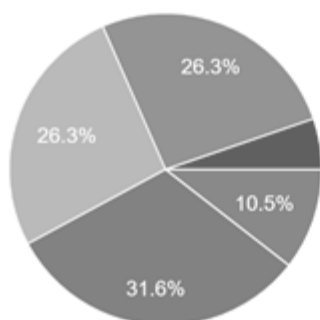
19 responses



- menos de um ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- mais de 30 anos

Tempo de atuação na área de compras

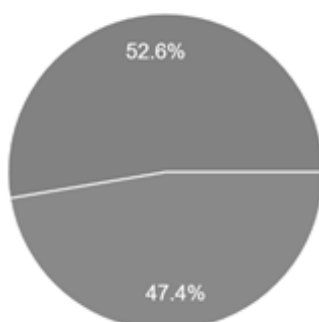
19 responses



- menos de um ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- 20 a 30 anos
- mais de 30 anos

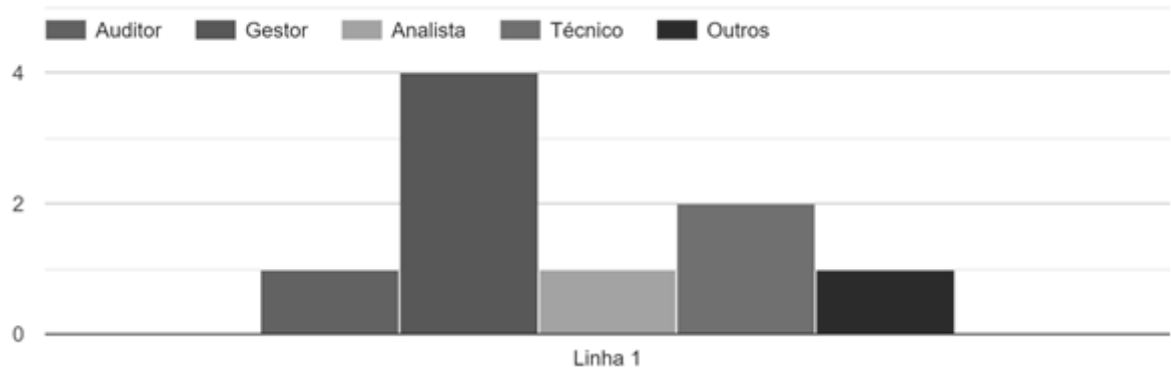
Vínculo empregatício

19 responses



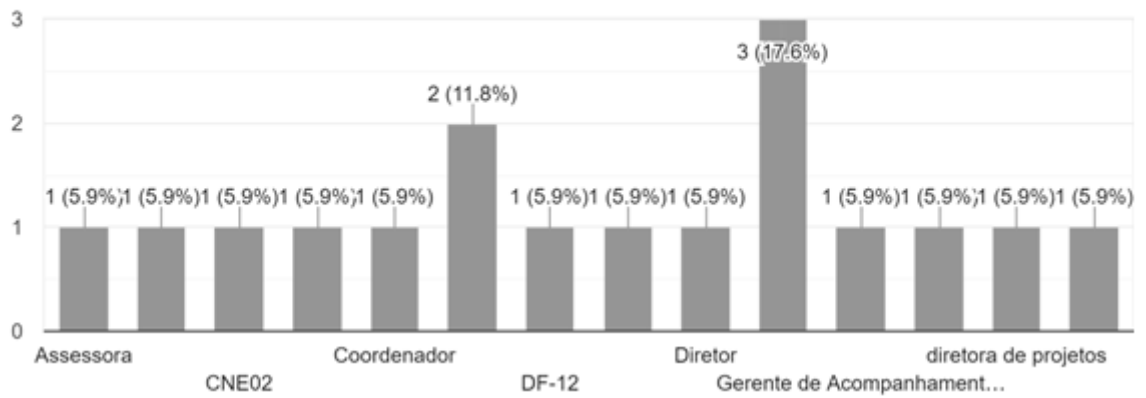
- Concursado
- Comissionado

Cargo efetivo



Função comissionada

17 respostas



APÊNDICE H – Análise estatística dos indicadores

Indicador	n (número de respondentes)	Min (mínimo)	Max (máximo)	M (média)	DP (desvio padrão)	Dados sobre o indicador? (S = sim; N = não; NS = não sei)
COMPRASDF_01	19	4	5	4,79	0,42	S (57,9%), N (10,5%), NS (31,6%)
COMPRASDF_02	19	4	5	4,58	0,51	S (57,9%), N (26,3%), NS (15,8%)
COMPRASDF_03	19	3	5	4,74	0,56	S (68,4%), N (21,1%), NS (10,5%)
COMPRASDF_04	19	4	5	4,63	4,63	S (63,2%), N (21,1%), NS (15,7%)
COMPRASDF_05	19	3	5	4,63	0,60	S (63,2%), N (10,5%), NS (26,3%)
COMPRASDF_06	19	3	5	4,68	0,58	S (63,2%), N (21,1%), NS (15,7%)
GAB_01	1	4	4	4,00	–	S (100%), N (0%), NS (0%)
GAB_02	1	4	4	4,00	–	S (100%), N (0%), NS (0%)
GAB_03	1	4	4	4,00	–	S (100%), N (0%), NS (0%)
GAB_04	1	5	5	5,00	–	S (100%), N (0%), NS (0%)
GAB_05	1	5	5	5,00	–	S (100%), N (0%), NS (0%)
GAB_06	1	5	5	5,00	–	S (100%), N (0%), NS (0%)
*AGERO_01	1	4	4	4,00	–	S (0%), N (100%), NS (0%)
*AGERO_02	1	5	5	5,00	–	S (0%), N (100%), NS (0%)
*AGERO_03	1	4	4	4,00	–	S (0%), N (100%), NS (0%)
*AGERO_04	1	4	4	4,00	–	S (0%), N (100%), NS (0%)
*AGEAD_01	1	5	5	5,00	–	S (0%), N (100%), NS (0%)
*AGEAD_02	1	5	5	5,00	–	S (0%), N (100%), NS (0%)
*AGEAD_03	1	5	5	5,00	–	S (0%), N (100%), NS (0%)
COPLAM_01	4	4	5	4,75	0,50	S (75%), N (0%), NS (25%)
COPLAM_02	4	3	5	4,25	0,96	S (25%), N (0%), NS (75%)
COPLAM_03	4	4	5	4,50	0,58	S (25%), N (0%), NS (75%)
COPLAM_04	4	4	5	4,50	0,58	S (25%), N (50%), NS (25%)
COPLAM_05	4	4	5	4,50	0,58	S (25%), N (50%), NS (25%)
*COPLAM_06	4	4	5	4,25	0,50	S (0%), N (50%), NS (50%)
*COPLAM_07	4	4	5	4,50	0,58	S (0%), N (75%), NS (25%)
COPLAM_08	4	4	5	4,75	0,50	S (25%), N (25%), NS (50%)
COLIC_01	4	5	5	5,00	0,00	S (25%), N (0%), NS (75%)
COLIC_02	4	5	5	5,00	0,00	S (50%), N (0%), NS (50%)
COLIC_03	4	5	5	5,00	0,00	S (25%), N (0%), NS (75%)
COLIC_04	4	5	5	5,00	0,00	S (50%), N (0%), NS (50%)
COLIC_05	4	5	5	5,00	0,00	S (25%), N (25%), NS (50%)
COLIC_06	4	5	5	5,00	0,00	S (25%), N (0%), NS (75%)
COLIC_07	4	4	5	4,50	0,58	S (25%), N (25%), NS (50%)
COLIC_08	4	3	5	4,25	0,96	S (25%), N (25%), NS (50%)

*COLIC_09	4	2	5	4,00	1,41	S (0%), N (25%), NS (75%)
*COLIC_10	4	2	5	3,75	1,50	S (0%), N (25%), NS (75%)
COLIC_11	4	4	5	4,75	0,50	S (25%), N (25%), NS (50%)
COLIC_12	4	4	5	4,75	0,50	S (25%), N (25%), NS (50%)
COLIC_13	4	4	5	4,75	0,50	S (25%), N (25%), NS (50%)
COLIC_14	4	2	5	3,75	1,26	S (25%), N (25%), NS (50%)
COLIC_15	4	2	5	3,75	1,26	S (25%), N (25%), NS (50%)
*COLIC_16	4	2	5	3,75	1,26	Sim (0%), N (25%), NS (75%)
COLIC_17	4	4	5	4,75	0,50	S (50%), N (0%), NS (50%)
*COLIC_18	4	2	5	3,75	1,50	S (0%), N (25%), NS (75%)
COSUP_01	4	5	5	5,00	0,00	S (75%), N (25%), NS (0%)
COSUP_02	4	2	5	4,00	1,41	S (25%), N (50%), NS (25%)
COSUP_03	4	5	5	5,00	0,00	S (75%), N (25%), NS (0%)
*COSUP_04	4	2	5	4,00	1,41	S (0%), N (50%), NS (50%)
*COSUP_05	4	4	5	4,75	0,50	S (0%), N (100%), NS (0%)
*COSUP_06	4	4	5	4,75	0,50	S (25%), N (75%), NS (0%)
*COSUP_07	4	4	5	4,75	0,50	S (0%), N (100%), NS (0%)
*COSUP_08	4	4	5	4,75	0,50	S (25%), N (75%), NS (0%)
COSUP_09	4	4	5	4,50	0,58	S (75%), N (0%), NS (25%)
COSUP_10	4	3	5	4,25	0,96	S (75%), N (0%), NS (25%)
*COSUP_11	4	4	5	4,75	0,50	S (25%), N (75%), NS (0%)
COSUP_12	4	4	5	4,75	0,50	S (50%), N (25%), NS (25%)
COSUP_13	4	4	5	4,75	0,50	S (75%), N (0%), NS (25%)
COSUP_14	4	3	5	3,75	0,96	S (25%), N (50%), NS (25%)
*COSUP_15	4	4	5	4,75	0,50	S (0%), N (50%), NS (50%)
COSUP_16	4	5	5	5,00	0,00	S (50%), N (25%), NS (25%)
*COSUP_17	4	4	5	4,75	0,50	S (0%), N (100%), NS (0%)
COSUP_18	4	4	5	4,75	0,50	S (25%), N (25%), NS (50%)
*COSUP_19	4	4	5	4,50	0,58	S (0%), N (75%), NS (25%)
COSUP_20	4	4	5	4,75	0,50	S (100%), N (0%), NS (0%)
COSUP_21	4	3	5	4,00	0,82	S (25%), N (50%), NS (0%)
COSUP_22	4	3	5	4,00	0,82	S (25%), N (50%), NS (25%)
COSUP_23	4	3	5	4,50	1,00	S (50%), N (25%), NS (25%)
CAAC_01	4	5	5	5,00	0,00	S (100%), N (0%), NS (0%)
CAAC_02	4	5	5	5,00	0,00	S (100%), N (0%), NS (0%)
CAAC_03	4	5	5	5,00	0,00	S (100%), N (0%), NS (0%)
CAAC_04	4	5	5	5,00	0,00	S (100%), N (0%), NS (0%)
CAAC_05	4	1	5	4,00	2,00	S (100%), N (0%), NS (0%)
CAAC_06	4	5	5	5,00	0,00	S (100%), N (0%), NS (0%)
CAAC_07	4	4	5	4,75	0,50	S (100%), N (0%), NS (0%)

* Linhas cujas células estão em tom de cinza representam indicadores excluídos, pela ausência de medidas objetivas, segundo a maioria das respostas dos participantes.

n = número de respondentes que avaliaram cada indicador.