



**GESTÃO DE UNIDADE DE COMPRAS EM UMA UNIVERSIDADE
MULTICAMPI: DEBATE DIALÉTICO ENTRE DISPERSÃO E
DESCENTRALIZAÇÃO DE ATIVIDADES**

**MANAGEMENT OF SHOPPING UNITS IN A MULTICAMPI UNIVERSITY:
DIALECTICAL DISCUSSION BETWEEN DISPERSION AND
DECENTRALIZATION OF ACTIVITIES**

Rogério Colaço da Silva, UFSCar, rcs@ufscar.br

RESUMO

A pesquisa cujos resultados são relatados neste texto foi realizada em 2016 na Universidade Federal de São Carlos com os objetivos de identificar os fatores inerentes ao processo de compras na gestão multicampi, os impactos que as mudanças realizadas na estrutura organizacional geraram na administração, apresentar os resultados da implementação na mudança da estrutura organizacional e propor soluções e mudanças em procedimentos internos que possam auxiliar na efetivação da descentralização da função de compras. A literatura utilizada como referência para as reflexões em torno da pesquisa abordou as temáticas da estrutura organizacional, dispersão e descentralização administrativa e comunicação organizacional. A metodologia utilizada é delineada como estudo de caso único, que busca detalhar uma situação particular e investigar fenômenos dentro do seu contexto real, abordada sob a ótica pesquisa-ação qualitativa, com propósito exploratório, tendo como instrumentos de coleta de dados a observação participante, a análise documental e encontros para discussão e debate com os servidores envolvidos nas atividades da função de compras da UFSCar. Os resultados da pesquisa revelaram que a efetivação da estrutura organizacional descentralizada está relacionada não somente com a autonomia dada aos níveis organizacionais mais operacionais através de um efetivo processo de comunicação interna, mas também a possibilidade de autonomia fiscal e contábil das unidades. Onde se conclui que proporcionar ambientes favoráveis à troca de informações e experiências é fundamental, mas não suficiente, para esse processo.

Palavras-chave: Descentralização; Administração pública; Moodle

ABSTRACT

The research whose results are reported in this text was conducted in 2016 at the Federal University of São Carlos with the objectives of identifying the factors inherent to the purchasing process in multicampi management, the impacts that changes in the organizational structure generated in the administration, present the results of the implementation in the change of the organizational structure and to propose solutions and changes in internal procedures that can help in the accomplishment of the decentralization of the purchasing



function. The literature used as a reference for the throne reflections of the research addressed the themes of organizational structure, dispersion and administrative decentralization and organizational communication. The methodology used is delineated as a single case study, which seeks to detail a particular situation and investigate phenomena within its real context, approached from a qualitative research-action perspective, with an exploratory purpose, having as data collection instruments participant observation, the documentary analysis and meetings for discussion and debate with the servers involved in the activities of the purchasing function of UFSCar. The results of the research revealed that the implementation of the decentralized organizational structure is related not only to the autonomy given to the most operational organizational levels through an effective internal communication process, but also to the possibility of fiscal and accounting autonomy of the units. It is concluded that providing favorable environments for the exchange of information and experiences is fundamental, but not sufficient, for this process.

Keywords: Decentralization; Public administration; Moodle

1 Introdução

Sobretudo no contexto das organizações públicas a temática da descentralização administrativa tem se disseminado nos últimos anos, devido em grande parte ao aumento da complexidade das relações dentro das organizações e à necessidade de melhoria da eficiência e da agilidade com que essas organizações se adaptam as modificações no ambiente.

Nos últimos quarenta anos a UFSCar se desenvolveu e expandiu diversificando a quantidade de cursos ofertados, vagas, departamentos e *campi*. Contudo, a Administração, em especial o Departamento de Compras (DeCom), responsável pelos procedimentos de licitação, continuou centralizado no *Campus* sede em São Carlos, e infelizmente sem uma proporcional expansão do seu quadro de servidores.

A partir da construção e implementação dos *Campi* de Sorocaba, Araras e Lagoa do Sino e a implantação do Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), ocorreu um aumento considerável das atividades desenvolvidas pela Pró-reitoria de Administração (ProAd). Em especial houve uma mudança substancial na quantidade e variedade de licitações sob responsabilidade do Departamento de Compras (DeCom).

Devido a essa expansão massiva, manter a estrutura centralizada da função de compras no *campus* diminuiu a eficiência na execução dos procedimentos licitatórios e por consequência a piora no atendimento a comunidade interna e externa, por exemplo:



descompasso na padronização de procedimentos e das orientações dadas à comunidade acadêmica; demora na tramitação de documentos; dificuldade em contatar os servidores responsáveis pelas requisições; dificuldade em se obter análises das propostas enviadas pelos licitantes durante o certame; desconhecimento, por parte dos servidores dos novos *campi*, dos procedimentos adotados no *campus* sede, resultando na falta de coordenação de entendimentos.

Assim, visando dar maior dinamismo à administração da instituição, em 2013 foi aprovado uma nova estrutura organizacional para a Pró-reitoria de administração, e publicação da portaria GR 212/13, possibilitou a adoção do modelo de gestão *multicampi*, descentralizando diversas funções administrativas, incluindo a função de compras e licitações (aquisição de material e contratação de serviços), objeto desse trabalho, que até o momento se concentrava no *campus* sede em São Carlos.

Dessa forma, para a realização de procedimentos licitatórios, foram criadas novas unidades compostas por servidores que não possuíam experiência anterior, contato com a legislação específica ou de boas práticas envolvidas nessa atividade.

Importante lembrar que a área de compras e gestão de suprimentos tem grande impacto na utilização dos recursos na administração pública. De acordo com Tridapalli, Fernandes e Machado (2010) os gastos com aquisição de bens e contratação de serviços na administração pública podem chegar a 36% do orçamento anual. Além dos valores envolvidos é importante ter em mente que a ausência de serviços essenciais à manutenção dos *campi*, bem como a falha na aquisição de suprimentos e equipamentos de pesquisa pode inviabilizar de forma desastrosa a atividade fim da Universidade.

Assim, a área de compras tem relevância aumentada em casos de instituições públicas que desenvolvem pesquisas científicas, considerando o crescimento das despesas dessas instituições devido à maior complexidade das pesquisas realizadas (BATISTA; MALDONADO, 2008), além disso, é público e notório o momento orçamentário vivido pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Dessa forma a administração pública tem buscado alternativas que podem auxiliar na melhora da eficiência e eficácia dentro das suas organizações, nesse contexto, segundo Leite e Albuquerque (2009) as organizações podem ser definidas como um conjunto de indivíduos, que com a finalidade de alcançar determinados objetivos, formam um sistema coordenado de atividades especializadas.



Portanto, o fator motivador para a realização dessa pesquisa foi a necessidade de proporcionar maior autonomia aos departamentos e seções criados em outros *campi* para orientar a comunidade acadêmica e no processo de tomada de decisões necessárias para a atividade cotidiana, bem como padronizar entendimentos e está orientado para elucidar a seguinte questão:

Considerando a implantação da gestão *multicampi* e a descentralização da função de compras, quais as demandas de apoio, suporte e informação, apontadas pelos servidores lotados nas unidades descentralizadas, necessárias para o efetivo processo autônomo de tomada de decisão?

A importância desse estudo está justificada na necessidade de compreender com detalhes o processo de descentralização administrativa da UFSCar. Possibilitando, a partir disso, a elaboração de documentos ou adoção de medidas que possam melhorar o atendimento à comunidade acadêmica e a maior independência dos novos servidores na realização de suas atividades na área de licitações.

2 Desenvolvimento Teórico

2.1 Organização e desenvolvimento organizacional

Para Hitt, Miller e Colella (2007), estrutura organizacional é todo sistema formal de funções com relações de autoridade definidas que influenciam o comportamento da organização. Segundo Oliveira (1998), estrutura organizacional é a ordenação de responsabilidades, comunicações, autoridades, hierarquia e decisões dentro de uma organização, ou seja, a estrutura organizacional é a relação formal entre as unidades da organização.

As estruturas organizacionais têm sido alvo dos mais variados estudos de diferentes autores, destaca-se desses estudos que os desenhos das estruturas organizacionais moldam-se às condições e necessidades da organização (PERROTTI, 2004).

Leonardi, Bastos e Nassar (2001) complementam essa definição de estrutura organizacional, ao defenderem a necessidade de ordenação desse conjunto de atividades.

Uma estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das partes ou unidades organizacionais de uma empresa. Independente do arranjo físico, as estruturas podem apresentar diferentes graus de formalidade e informalidade. A formalidade é expressa por políticas,



normas e estilos de governanças. A informalidade é conquistada na interação dos indivíduos com o grupo e a organização, promovendo maior flexibilidade nas rotinas e processos (LEONARDI; BASTOS; NASSAR, 2001, p.41).

Segundo Oliveira (1998) dentre as diversas estruturas organizacionais que podem ser adotadas pelas organizações são fatores relevantes que influenciam a escolha: objetivos estabelecidos pela organização e seus membros, atividades desenvolvidas para atingir esses objetivos, sequência de ações necessárias para garantir os *outputs*, limitações e habilidades de cada membro da empresa.

Segundo Moori e Domenek (2009), de maneira geral as organizações podem ser centralizadas ou descentralizadas. A centralização implica realizar operações de diferentes unidades em um departamento comum. Nas organizações com estruturas descentralizadas a aquisição ou contratação de serviços necessários para o funcionamento das unidades são de sua própria responsabilidade.

Segundo Oliveira (1998), a opção pela descentralização ocorre quando a organização apresenta as seguintes situações básicas: a carga de trabalho da alta administração está demasiadamente volumosa ou complexa trazendo morosidade no processo decisório; desenvolvimento do desejo da organização em dar maior ênfase à relação produto-mercado e encorajar o desenvolvimento gerencial do pessoal de média e baixa administração.

Além disso, as estruturas descentralizadas permitem inovações com o mínimo de burocracia; podem proporcionar o desenvolvimento de uma cultura local; estratégias de negócios próximos ao mercado; possibilidade de gerar maior especialização em diferentes unidades da organização; tomada de decisões mais próxima da ocorrência dos fatos e tendências a maior número de ideias inovadoras (MOORI; DOMENEK, 2009; OLIVEIRA, 1998).

Oliveira (1998) indica que decisões podem ser tomadas em três condições:

- i. Condição de certeza: quando é possível prever de forma clara quais os resultados de cada um dos cursos de ação possíveis;
- ii. Condições de risco: quando cada ação alternativa leva a um conjunto determinado de resultados e com probabilidades conhecidas;
- iii. Condições de incerteza: quando para as diversas ações possíveis as probabilidades associadas aos resultados são desconhecidas.



No caso específico da descentralização da função de compras na UFSCar, esse processo de transferência de poder de decisão tem gerado dificuldades, principalmente nas atividades relacionadas às licitações para aquisição de bens através de pregão eletrônico, comunicação interna, uniformidade de procedimentos e otimização no processo de aprendizagem dos novos servidores.

Apesar das dificuldades encontradas, a descentralização da estrutura organizacional possibilita uma maior agilidade de resposta da organização às mudanças das condições locais (JUNGMAN, 2000) e às variáveis ambientais. Além disso, para Pimenta (1995), é possível desenvolver programas e ações que tenham como objetivo transferir competências e atribuições, contribuindo para a coordenação e execução dos serviços prestados à comunidade.

2.2 UFSCar – Criação, Expansão E Descentralização

Considerando que os servidores das novas unidades não possuíam experiência na área de compras e licitações, com a finalidade de proporcionar a capacitação inicial dos servidores envolvidos nos recém criados departamentos e seções, a partir de uma solicitação feita pela Pró-reitoria de Administração (ProAd) à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe), foi formado em outubro de 2013, com a participação de servidores de diversas unidades de todos os *campi*, um curso de capacitação ministrado pelos próprios servidores do departamento de compras do *campus* sede. O objetivo principal é aproveitar o *know how* dos próprios servidores, já habituados às atividades inerentes aos processos licitatórios, e transmitir o conhecimento não só das situações hipotéticas, mas também das fáticas, ou seja, a análise e solução de problemas existentes na universidade.

Esse curso teve como objetivo capacitar esses servidores em temas como: as modalidades e os tipos de licitação, ou seja, conhecimentos básicos para a condução de certames, legislação específica (Lei 8.666/93, Lei 10.520/02, Decreto 5.450/05 etc), análise de elementos presentes no termo de referência, instrução acerca da utilização do portal eletrônico de compras (www.comprasgovernamentais.gov.br), conhecimento das fases da licitação e boas práticas do pregoeiro.

Apesar de haver um incremento na quantidade de licitações realizadas na modalidade pregão eletrônico, a descentralização dessa atividade gerou novas dificuldades: as novas



unidades (Seção de compras de Sorocaba - SeCom-Sor, Seção de compras e contratos de Araras - SeCC-Ar e Departamento de Administração de Lagoa do Sino - DeA-LS) não possuem conhecimento dos procedimentos adotados pela Instituição; houve aumento do tempo de tramitação do processo, considerando que agora é preciso tramitar entre *campi* localizados em municípios diversos; devido a distância e falta de momentos propícios ao debate a comunicação interna quando do surgimento de nova legislação ou funcionalidade do sistema de compras.

Além disso, apesar da capacitação realizada ter mostrado aos servidores envolvidos o funcionamento do portal de compras do Governo Federal, a atividade de pregoeiro exige do servidor a capacidade de se adaptar a diversas situações que podem ocorrer durante o certame, ou seja, durante uma licitação ocorrem situações que exigem do pregoeiro não apenas a operação correta do sistema, mas a busca por alternativas que preservem, acima de tudo, os princípios de isonomia e imparcialidade necessárias durante a licitação, atendendo aos demais inerentes à Administração, como legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência, o delimita as ações do condutor do certame.

Dentre as diversas situações que geram dúvidas nos departamentos descentralizados podemos citar: relacionamento com o fornecedor via chat; conhecimento de alternativas legais de soluções para situações adversas em caso de esclarecimentos, impugnações etc; alteração, revogação e anulação de certames; dúvidas quanto à obrigatoriedade de publicidade dos atos; dificuldades em relação à análise de propostas e documentos enviados pelos participantes.

As dúvidas decorrentes destas situações adversas criaram um ambiente de dependência em relação ao *campus* sede, o que descaracteriza a descentralização da função de compras, considerando que prejudica a autonomia de tomada de decisão da unidade descentralizada na atividade diária do setor.

Essas dificuldades influenciam diretamente na capacidade de tomada de decisões das unidades, logo influencia também a efetivação da descentralização, que perde sua natureza. De acordo com Siggelkow e Levinthal (2003) uma estrutura organizacional pode ser considerada descentralizada apenas quando a tomada de decisão foi distribuída por diversas subunidades ou divisões, cada uma delas com autonomia para fazer suas próprias decisões.

De forma a auxiliar nesse processo de capacitação e aprendizado, a ProAd desenvolveu e implantou algumas ferramentas importantes como: o desenvolvimento e implementação do Sistema de Apoio a Gestão Universitária Integrada (SAGUI), uma



plataforma WEB que tem como objetivo unificar os procedimentos, agilizar a tramitação de informações e a redução do consumo de papel, em consonância com a sustentabilidade; mapeamento do processo de compras e criação de indicadores, cujo objetivo principal é buscar a revisão e melhoria dos procedimentos da ProAd e a criação das câmaras de assessoramento técnico que são fóruns com participação de servidores de diversas unidades da Universidade responsáveis por buscar soluções criativas e compartilhadas que possam melhorar a gestão administrativa da Universidade.

3 A Implantação do Uso do Moodle Como Plataforma de Aprendizagem

Quando da descentralização, foram encontradas diversas dificuldades pelas unidades, o que gerava insegurança ou desconforto nas atividades que demandam tomadas de decisão cotidianamente. Dessa forma, visando proporcionar a participação dos envolvidos na resolução do problema apresentado relativos a tais dificuldades encontradas ao longo do processo de licitação, foram realizadas cinco reuniões com servidores de todos os *campi* com os objetivos de:

- Identificar, principalmente junto às novas unidades, as etapas e os tipos de licitação que geravam mais dúvidas e inseguranças;
- Elaborar, de forma colaborativa e integrada, as soluções para as demandas;
- Construir um ambiente de cooperação e difusão informacional.

Devido à distância geográfica e à dificuldade de locomoção dos servidores, as reuniões foram realizadas por meio de vídeo conferência.

Durante as reuniões, os participantes expuseram de forma livre as etapas ou atividades que geravam insegurança no momento e durante o transcorrer da licitação, tais como: análise de planilha de formação de preços para contratação de mão-de-obra terceirizada; análise de documentação técnica (laudos, atestados, certidões etc); relacionamento com o fornecedor e seus limites; aprofundamento do conhecimento da legislação sobre licitações e acesso ao corpo jurídico da UFSCar, principalmente para as unidades descentralizadas.

A participação dos servidores envolvidos nas unidades descentralizadas foi fundamental para que as mudanças propostas não sejam entendidas como uma imposição feita pela administração superior ou pelo nível hierárquico superior, o que poderia aumentar a resistência por parte dos envolvidos na adoção dessas novas práticas, posicionamento



corroborado por Franco (2005) defendendo que a pesquisa-ação deve proporcionar um ambiente coletivo de reflexão-ação onde os sujeitos envolvidos devem tomar consciência das transformações que vão ocorrendo no processo mediante uma participação consciente que permite se libertar dos mitos e preconceitos que organizam suas defesas às mudanças e à reorganização.

Considerando que as situações enfrentadas durante a realização das licitações não eram passíveis de procedimentos únicos e nem sempre com entendimentos legislativos consolidados, a opção de adoção de uma ferramenta estática e definitiva como um manual de práticas foi descartada pelos participantes.

Existia, portanto, a busca por uma ferramenta que permitisse a participação de todos os servidores envolvidos na função de compras; tivesse a capacidade de agilizar a comunicação entre o *campus* sede e as unidades descentralizadas e mantivesse um registro organizado das informações trocadas entre os participantes, uniformizando a forma de trabalhar bem como o entendimento acerca dos procedimentos licitatórios.

Dessas necessidades foi identificada a necessidade de utilização de uma plataforma virtual. No caso da UFSCar, a opção foi pela adoção do Moodle. Mainieri (2011) considerando que quando o objetivo é manipular, armazenar, disseminar e arquivar informações torna-se mais fácil em um ambiente de formato digital, além da questão de logística e sustentabilidade que está diretamente ligada aos meios físicos de informação.

Além disso, o ambiente Moodle é uma plataforma de aprendizagem virtual que possibilita uma maior interação entre tutores e alunos, ou no nosso caso, *campus* sede (detentor da experiência acumulada) e unidades descentralizadas.

O Moodle é usado principalmente por sua interface amigável com ampla possibilidade de customização, por possuir interfaces com objetivos pedagógicos, ser um software livre, por ser de fácil instalação e possuir uma comunidade ativa que, diariamente, colabora para discutir e orientar os usuários sobre como usá-lo. Tem como principal objetivo o apoio à aprendizagem online, destacando-se dos outros ambientes virtuais pelas suas características mais voltadas às necessidades pedagógicas e pela sua flexibilidade no que diz respeito à variedade de recursos e opções de customização que oferece, favorecendo a autoria dos professores no ambiente virtual (SANTOS; SANTOS, 2014, p.32).

Para Caparróz e Lopes (2008) os ambientes virtuais de aprendizagem tem como base a interatividade, colaboração bidirecional e dialógica, compreensão do conhecimento como um sistema hipertextual aberto a novas conexões e diferentes linguagens. O Moodle é um sistema



de conteúdo de aprendizagem desenvolvido com base numa filosofia social construtiva e colaborativa (MOURA; BERNARDINO, 2010, p.32).

Segundo Santos e Santos (2014) a variedade de recursos disponibilizada no Moodle, possibilita a disponibilização de recursos multimidiáticos favorecendo a a criação, cocriação, compartilhamento e publicações de conteúdos.

4 Metodologia

Para realização dessa pesquisa optou-se pela pesquisa-ação como estratégia metodológica, uma vez que, de acordo com Fiorentini e Lorenzato (2007), essa é uma modalidade de pesquisa centrada na dicotomia entre reflexão e ação, de forma a criar um ambiente, não só de observação, mas que permita a melhoria das práticas:

A pesquisa-ação é um tipo especial de pesquisa participante, em que o pesquisador se introduz no ambiente a ser estudado não só para observá-lo e compreendê-lo, mas sobretudo para mudá-lo em direções que permitam a melhoria das práticas e maior liberdade de ação e de aprendizagem dos participantes. Ou seja, é uma modalidade de atuação e observação centrada na reflexão-ação (FIORENTINI; LORENZATO, 2007, p. 112).

O caráter prático da utilização da pesquisa-ação também é destacado por Thiollent (2011), quando afirma que:

Como estratégia de pesquisa, a pesquisa-ação pode ser vista como modo de conceber e de organizar uma pesquisa social de finalidade pratica e que esteja de acordo com as exigências próprias da ação e da participação dos atores da situação observada. Neste processo, a metodologia desempenha um papel de "bússola" na atividade dos pesquisadores, esclarecendo cada uma das suas decisões por meio de alguns princípios de cientificidade (THIOLLENT, 2011, p.32)

Para Tripp (2005) a pesquisa-ação é uma das diversas modalidades de investigação-ação, tendo como característica principal a busca pelo aprimoramento da prática através da relação dialética entre a investigação do objeto estudado e a ação sobre o campo prático: “pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa



consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática” (TRIPP, 2005, p. 447).

A pesquisa apresenta também caráter descritivo com abordagem qualitativa para análise dos dados, na medida em que se buscou registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos observados em campo, tendo como objetivo a caracterização inicial do problema, a partir de levantamento bibliográfico e entrevistas realizadas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

A coleta de dados foi realizada por meio de encontros feitos com os responsáveis pelas unidades descentralizadas e o *campus* sede, através de plataformas virtuais, com o objetivo de identificar junto a esses servidores as principais dificuldades encontradas no cotidiano e propor, de forma conjunta, as medidas a serem tomadas para melhorar os aspectos apontados.

O estudo, portanto, é delineado como estudo de caso único na medida em que se busca detalhar uma situação particular (GODOY, 1995). Para Yin (1989 apud Godoy, 1995) trata-se de um delineamento de pesquisa que investiga fenômenos dentro do seu contexto real, em situações em que não é possível dissociar o contexto do fenômeno estudado.

Diante do exposto, tem-se que a pesquisa utiliza como ferramenta metodológica uma pesquisa-ação, com abordagem qualitativa, com propósito exploratório, delineada como estudo de caso único, tendo como instrumentos de coleta de dados a observação participante, a análise documental e encontros para discussão e debate com os servidores envolvidos nas atividades da função de compras da UFSCar.

5 Análise Dos Resultados

Na sala de aula criada no Moodle e disponibilizada para os usuários em julho de 2014 foram inseridos fóruns de debates, onde os servidores podem expor situações cotidianas e compartilhar soluções entre todos os envolvidos. São disponibilizados ainda informativos sobre determinações da administração superior e propostas de criações colaborativas de padronização de procedimentos e processos. Essa estrutura é possível pois o Moodle foi desenvolvido como uma divisão de blocos e módulos que podem ser desenvolvidos de forma independente e utilizados e disponibilizados de acordo com as necessidade e peculiaridades de cada aplicação (MOURA; BERNARDINO, 2010).



Esperamos que a utilização do ambiente Moodle permita uma melhoria na interação entre as unidades de compras e, a partir do melhor compartilhamento de informações, exista maior autonomia para as unidades descentralizadas de compras.

É claro que a avaliação dos resultados é parte integrante da pesquisa-ação, contudo os tipos de melhorias propostos pelo grupo não apresentarão resultados em curto prazo, portanto, definiu-se em conjunto com o mesmo que a avaliação dos resultados será feito de forma semestral e seriam criados indicadores de desempenho que pudessem auxiliar nesse processo. Porém, foi possível perceber que a descentralização administrativa conforme apresentada atualmente trata-se simplesmente de uma dispersão de atividades.

Tal fato decorre de: várias atividades acessórios ao processo de licitação (como elaboração de editais, julgamento de recursos, liquidação e pagamento) ainda são feitas de forma centralizada; a estrutura atual está hierarquicamente ligada ao cargo de pró-reitor de administração, distanciando as unidades descentralizadas das decisões administrativas; o acúmulo no *campus* sede da função de executora de licitações e orientadora das demais unidades, dentre outras situações vividas pelas unidades.

Atualmente está em fase de análise pela administração superior da universidade a implementação de Unidades Gestoras Executoras para cada unidade descentralizada existente na instituição, nesse caso, havia uma distribuição orçamentária e essas unidades se tornariam autônomas em todas as etapas do processo.

6 Conclusões E Considerações Finais

A necessidade de profissionalização dos administradores públicos de forma a proporcionar um ambiente que possa gerar melhora na eficácia e na eficiência da gestão, o aumento na complexidade da legislação que rege os procedimentos de compras públicas e, em especial no caso dessa pesquisa, a expansão da UFSCar são motivos que justificam a necessidade de ampliação da quantidade de estudos voltados ao ambiente público.

Nesse sentido a utilização da tecnologia da informação pode auxiliar melhorando e agilizando o processo e aprendizagem, troca de informações, padronização de procedimentos e interação entre gestores públicos nos mais diversos níveis.

A opção pela utilização dessa metodologia se deve ao fato de que buscamos, através dessa pesquisa, um aprimoramento da prática administrativa utilizada na área de compras e



licitações da UFSCar, de acordo com Tripp (2005) a pesquisa-ação apresenta, na relação entre investigação e ação no campo prático sua principal característica.

A função de compras e a gestão da cadeia de suprimentos dentro de uma organização é fundamental para o bom funcionamento da instituição. Por esse motivo, é de extrema necessidade a compreensão detalhada do processo de descentralização administrativa da função de compras possibilitando, a partir disso, melhorar o atendimento à comunidade universitária, a autônoma das unidades de compras recém criadas e a elaboração de documentos que possam auxiliar na melhoria das compras e contratações.

De acordo com os conceitos adquiridos no levantamento bibliográfico, foi possível concluir que o processo de descentralização administrativa se torna efetiva com a transferência do poder de tomada de decisão da unidade sede para as unidades descentralizadas e para isso é necessário criar um ambiente em que as informações necessárias para o processo decisório estejam disponibilizadas de forma clara e ágil.

Assim, foi sugerido pelos servidores envolvidos diretamente com a área de compras e licitações, que foram chamados a participar ativamente da identificação de suas necessidade e proposta de solução, a utilização da plataforma Moodle como ambiente virtual de aprendizagem.

A implementação do uso desse ambiente ainda é recente o que impossibilita avaliar de forma conclusiva o resultado dessa forma de interação entre as unidades, contudo existe o potencial (considerando a utilização do Moodle em outras situações de ensino-aprendizagem) para que, à partir do envolvimento dos envolvidos, possa ser criado um ambiente favorável às melhorias administrativas e efetivação da descentralização da atividade de compras com autonomia das unidades descentralizadas e melhoria dos serviços prestados à comunidade.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 42, p.681-699, ago. 2008.



CAPARRÓZ, A. dos S. C.; LOPES, M. C. P. (2008). Desafios e perspectivas em ambiente virtual de aprendizagem: inter-relações formação tecnológica e prática docente. **Educação, Formação & Tecnologias**, v.1, n. 2, p. 50-58, Nov. de 2008, disponível em: <<http://eft.educom.pt>> . Acesso em 12 set. 2016

FIORENTINI, D.; LORENZATO, S. **Investigação em educação matemática: percursos teóricos e metodológicos**. Campinas: Autores Associados, 2007.

FRANCO, M. A. S. Pedagogia da pesquisa-ação. **Educ. Pesqui.**, São Paulo , v. 31, n. 3, p. 483-502, dez. 2005 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022005000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 29 jan. 2016.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, jun. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

JUNGMAN, M. **A influência da estrutura e da organização do trabalho na qualidade do atendimento: um estudo de caso em serviços**. 2000. 154 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.16, n.3, p. 99-114, 2009.

LEONARDI, J.; BASTOS, R. C.; NASSAR, S. M. Estrutura organizacional sob a ótica de um sistema de representações simbólico. **Perspectiva em gestão & conhecimento**, João Pessoa,



v. 1 n. 1, p.40-58, jun. 2011. Disponível em:
<<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/9771/5618>>. Acesso em 18/03/2015.

MANIERI, T. (Re)pensando a comunicação organizacional na era digital. **Multidisciplinaridades**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p.529-541, ago. 2011. Disponível em:
<<http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=capes&v=2.1&id=GALE|A306241536&it=r&asid=ae55b0dcd30034d79179c2e1df6b590>>. Acesso em: 12 set. 2016.

MOORI, R. G.; DOMENEK, A. C. O dilema da estrutura organizacional de compras. **Facef Pesquisa**, Franca, v. 12, n. 3, p.318-321, jul. 2009. Disponível em:
<<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/226/216>>. Acesso em: 02 jun. 2015.

MOURA, R.; BERNARDINO, J.. Um modelo para a integração de serviços – Moodle e Sistemas de Gestão Acadêmica. **Risti : Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Porto, v. 1, n. 5, p.31-44, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.aisti.eu>>. Acesso em: 14 set. 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. De. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 497 p.

PERROTTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. 196 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PIMENTA, C. C. Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais. **Rap**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 29, p.171-187, set. 1995.



Santos, R.; Santos, E. O. A WebQuest interativa como dispositivo de Pesquisa: Possibilidades da interface Livro no Moodle. **Educação, Formação & Tecnologias**, v.7 n. 1, p. 30-46. Disponível em: <<http://eft.educom.pt>>. Acesso em: 14 set. 2016.

SIGGELKOW, N.; LEVINTHAL, D. A. Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation. **Organization Science**, Maryland, v. 14, n. 6, p.650-669, dez. 2003. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.14.6.650.24840>>. Acesso em: 31 jan. 2015.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2011. 136 p.

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. 2, n. 45, p.401-433, abr. 2011.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, Dec. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022005000300009&lng=en&nrm=iso>. acesso em: 25 Mai. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>.