



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Aquisi3o de Bens e Servi3os em Tecnologia da Informa3o: O Caso de uma Institu3o Federal de Ensino Superior

THAYSE DOS SANTOS FONSÊCA PINHEIRO

Universidade Federal de AL
thayse.fonseca@santana.ufal.br

RODRIGO DE LIMA PINHEIRO

Universidade Federal de Alagoas
rodrigolpinheiro@gmail.com

CAMILA KARLA SANTOS DA SILVA

UFAL
camila-karla17@hotmail.com

LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA

Universidade Federal de Alagoas
lupsantarita@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Resumo

Este artigo faz uma análise da política de aquisição de bens e serviços em tecnologia da informação - TI desenvolvido na Universidade Federal de Alagoas, entre 2012 e 2014, quando a metodologia de aquisição foi submetida a uma reformulação, com base na identificação das necessidades de melhoria. Para esta análise, um estudo de caso foi realizado por meio de pesquisa empírica e documental sobre os procedimentos e contratos executados durante o período de estudo. O processo de mudança estabelecida a partir da constatação do problema a ser superado provocou uma série de melhoramentos no processo como um todo. Observou-se que houve uma otimização da utilização de recursos destinados à Tecnologia da Informação e da criação de um novo setor dedicado exclusivamente a aquisições em TI.

Palavras-chave: Tecnologia da informação. Mudança organizacional, Aquisição de bens e serviços.

Abstract

This article makes an analysis of the acquisition policy of goods and services in information technology - IT developed at the Federal University of Alagoas, between 2012 and 2014, when the acquisition methodology was submitted to a redesign, based on the identification of needs improvement. For this analysis, a case study was carried out through by empirical and documentary research about the procedures and contracts performed during study period. The change process established starting from the verification of the problem to be overcome triggered a serie of improvements in the process as a whole. It was observed that there was a optimization of resource utilization intended for Information Technology and the creation of a new sector dedicated exclusively to acquisitions in IT.

Keywords: Information technology. Organizational change. Aquisition of goods and services.



1 Introdução

As compras no setor público passaram por modificações, principalmente, desde a promulgação da Lei 8.666/93, a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Ela determina quais critérios devem ser observados e cumpridos a partir do objeto de compra, da sua natureza e quantidade.

Entretanto, ao longo do tempo o Tribunal de Contas da União - TCU apontou a necessidade de normatizar as contratações de Tecnologia da Informação – TI, através dos acórdãos TCU 786/2006, 1480/2007, 1999/2007 e 1603/2008. A partir desse momento, a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento - SLTI/MP iniciou a confecção de uma Instrução Normativa específica para a contratação de TI, que culminou com a publicação da Instrução Normativa - IN 04/2010 e, conseqüentemente, do manual intitulado de “Guia Prático para Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação”.

A IN 04/2010, no âmbito de suas ações, define a obrigatoriedade do alinhamento entre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação PDTI e o documento oficial similar ao Planejamento Estratégico da Instituição - PEI, no sentido que toda e qualquer contratação de TI seja realizada para atender a alguma demanda do PEI.

Essa normatização iniciou a sua vigência em 2011 e isso fez com que todas as instituições revisassem o planejamento de contratação de TI com o intuito de adequá-las. Nesse mesmo tempo as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES estavam vivenciando um período de crescimento vertiginoso em relação aos recursos financeiros disponibilizados pelo Governo Federal através do Reuni¹. Alguns órgãos gerenciadores de TI das IFES aproveitaram o clima econômico favorável para executar ações há muito planejadas.

Entretanto, apesar do ambiente propício proporcionado pelo aumento de recursos financeiros e pela normatização das contratações de TI, era necessário, diante desse novo cenário, construir soluções para encarar os principais desafios impostos aos Núcleos de Tecnologia da Informação - NTI das IFES.

O artigo trata da análise de uma situação de melhoria implementada na Universidade Federal de Alagoas – UFAL, no período de 2012 a 2014. A necessidade de mudança observada pela equipe do Núcleo de Tecnologia da Informação objetivava a boa utilização deste recurso, e identificar um método eficaz e sustentável de aquisição em TI, perfilada com a IN04, e que também atendesse às necessidades da instituição como um todo.

O processo de mudança partiu da percepção de que as compras estavam sendo realizadas sem eficácia e sem normatização, que acarretavam em sérios prejuízos a UFAL, e das alterações que deveriam ser feitas nos procedimentos internos e externos. As medidas adotadas pela universidade preconizaram a adequação dos processos de trabalho às normatizações vigentes, tendo em vista que instituições públicas são diretamente influenciadas pelas leis, normas e demais determinações governamentais.

2. Referencial Teórico

2.1 Documentos normatizadores para contratação de Tecnologia da Informação



2.1.1 Instrução Normativa 04/2010

A IN 04/2010 traz de forma objetiva todos os requisitos necessários para contratação de soluções em Tecnologia da Informação em órgãos integrantes do Sistema de

Administração dos Recursos de Informação e Informática – SIPS. Segundo a IN, em seu art. 4º, todas as contratações em TI devem “ser precedidas de planejamento, elaborado em harmonia com o PDTI, alinhado ao Planejamento Estratégico do órgão ou entidade” Além disso, devem as contratações seguir três fases: “I – Planejamento da Contratação; II – Seleção do fornecedor; e III – Gerenciamento do contrato” (BRASIL, 2010).

Para cada contratação, ainda na fase do planejamento, deverá ser composta uma equipe em que é obrigatória a participação de um integrante técnico indicado pela área de TI, que deverá acompanhar o processo até a seleção do fornecedor, que envolve o processo licitatório em si. Por fim, na etapa de gerenciamento do contrato, a área de TI poderá acompanhar e garantir a adequada prestação dos serviços e o fornecimento dos bens que compõem a solução de tecnologia da informação durante o período de execução do contrato.

2.1.2 Plano Diretor de Tecnologia da Informação do NTI/UFAL- PDTI

O Plano Diretor de Tecnologia da Informação utilizado nesse estudo é o PDTI 2012 – 2015 elaborado pelo NTI/UFAL com o intuito de instituir:

- A organização de Tecnologia da Informação do NTI/UFAL.
- Missão, visão, valores e objetivos estratégicos do NTI.
- Objetivos estratégicos e o plano de metas e ações de cada setor interno e.
- O alinhamento entre os objetivos estratégicos com as metas e macro-prioridades da UFAL.

Além disso, o PDTI definiu de forma clara os objetivos que deverão ser alcançados pelo NTI até o final do ano de 2015, conforme mostra a Figura 01.

Id	Objetivo
os-1	3. Melhorar a qualidade e a disponibilidade dos serviços de redes e sistemas
os-2	4. Prover conexão sem fio em todos os <i>campi</i>
os-3	5. Implementar uma política de segurança das informações
os-4	6. Melhorar a integração entre os campi
os-5	7. Melhorar a comunicação interna da ufal
os-6	8. Apoiar as atividades de gestão da UFAL
os-7	9. Melhorar a integração do NTI com outros setores da universidade
os-8	10. Apoiar as atividades de graduação e pós-graduação (presencial e distância)
os-9	11. Desburocratizar e modernizar a administração pública federal
os-10	12. Definir a estrutura do NTI em relação aos novos campi
os-11	13. Melhorar a gestão de compras e contratos do NTI
os-12	14. Melhorar a integração entre os sistemas institucionais utilizados na UFAL (macro 3)
os-13	15. Adequar a infra-estrutura física do NTI às suas atividades



os-14	16. Qualificar a equipe do NTI para o desempenho de suas funções
os-15	17. Melhorar a eficiência da manutenção dos ativos de TI
os-16	18. Melhorar a satisfação dos clientes com os serviços prestados pelo NTI
os-17	19. Captar recursos externamente à UFAL

Figura 01. Objetivos definidos no PDTI

Fonte: Adaptado do PDTI/UFAL 2012-2015

2.1.2 Planejamento Estratégico da Universidade Federal de Alagoas

O planejamento Estratégico da Universidade Federal de Alagoas – PEI/UFAL definiu 07 (sete) macro prioridades da instituição. Dentre elas, o NTI identificou quais objetivos auxiliarão a gestão a alcançar suas macro prioridades, conforme a Figura 02.

Identificador	01
Macro-prioridade	UFAL E SOCIEDADE
Programa	DIVULGAÇÃO DIÁLOGO E VISIBILIDADE
Projeto	TV
Ação:	Web TV CAPES (serviços de rede para a instalações dos pontos e cabeamento)
Alinhamento:	os-5, os-8
Identificador	02
Macro-prioridade	UFAL CONTEMPORÂNEA
Programa	EFEMERIDADE, OBSOLESCÊNCIA, ADAPTABILIDADE, DESCENTRAMENTO
Projetos	Novos instrumentos de registro
Ações	Digitalização de documentos Gestão eletrônica dos documentos
Alinhamento	os-9
Identificador	03
Macro-prioridade	UFAL E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
Programa	Reestruturação Organizacional
Projeto	Sistemas de Informações Gerenciais
Ações	Banco de dados, relatórios gerenciais, Integração dos sistemas Repositório da produção científica setorial Gestão eletrônica de documentos Compatibilização do sistema com as ações reais da UFAL Monitoramento em tempo real dos processos
Alinhamento	os-1, os-6, os-12, os-14, os-15, os-16, os-17
Identificador	04
Macro-prioridade	INFRAESTRUTURA
Programa	Serviços
Projetos	Tecnologia de Informação
Ações	Wi fi Redes internas e externas Sitio de contingência Mensagem ao usuário da posição dos processos
Alinhamento	os-2, os-3, os-4, os-11, os-13



Identificador	05
Macro-prioridade	INFRAESTRUTURA
Programa	Serviços
Projetos	Novas tecnologias
Ações	Modernização das salas de aulas Video conferências Sala de aula eletrônica
Alinhamento	os-8
Identificador	06
Macro-prioridade	INFRAESTRUTURA
Programa	Serviços
Projetos	Telefonia
Ações	Voip/Ampliação dos ramais Ampliação da Rede interna e comunicação intercampi Desenvolvimento, reestruturação e inovação
Alinhamento	os-4, os-7, os-10
Identificador	07
Macro-prioridade	Desenvolvimento, Reestruturação, Inovação
Programa	Acompanhamento de Egressos
Projeto	Portal do Egresso
Alinhamento	os-6

Figura 02. Alinhamento entre macro prioridades da UFAL e os objetivos do PDTI.

Fonte: Adaptado do PDTI 2012-2015

2.2 Mudança Organizacional

O tema mudança organizacional tem sido estudado e discutido sob grande variedade de visões. Para Neiva e Paz (2007), mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

A necessidade da mudança pode ser determinada por três grandes categorias: a primeira é a intenção estratégica, cuja interferência na realidade advém de uma deliberação racional; a segunda é a reação adaptativa, onde a mudança é vista como uma resposta planejada a problemas organizacionais; e a terceira, do aprendizado contínuo, com um processo de mudança amplo, aberto e experimental em que problemas e soluções são igualmente tratados como hipóteses de análise (MOTTA, 2007)

A mudança pode ser analisada, segundo Motta (2007) pelas seguintes perspectivas: da estratégia (coerência da ação organizacional); estrutural (adequação da autoridade formal); tecnológica (modernização das formas de especialização do trabalho e de tecnologia); humana (motivação, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas); cultural (coesão e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social); e política (redistribuição dos recursos organizacionais segundo novas prioridades).

O processo de mudança ocorrido no caso deste estudo refere-se à perspectiva tecnológica apresentada por Motta, na medida em que se baseia na revisão e no aprimoramento dos processos, com a revisão de cada tarefa e a reavaliação de como executá-los. A otimização dos processos visa atingir a um número maior de produtos. A mudança foi



decorrente da percepção de um problema no processo como um todo, que levou à ação planejada em processos menores.

Mas mudar é mais complexo do que colocar em prática o que se planeja, depende também da criatividade e da motivação das pessoas em enfrentar um processo incerto, descontínuo e conflitivo. Propor a mudança significa submeter as pessoas a novas interpretações da realidade. (MOTTA, 2007)

A forma como os atores envolvidos reagem à mudança também influencia em seu resultado. Toda mudança pode causar insegurança nos indivíduos ou na organização, tornando inevitável que haja resistência ao processo. Ela pode influenciar negativamente no desempenho dos indivíduos no trabalho, na medida em que o estresse causado pode levar os sujeitos a ignorarem a mudança. Nem sempre é confortável admitir que algo está sendo feito de maneira ineficiente. Mas a resistência, entretanto, pode ser vista de forma positiva, pois segundo Robbins e Judge (2014), pode significar o comprometimento dos membros no processo, sendo preferível ao silêncio e apatia. Também configura uma oportunidade os gestores explicarem os esforços de mudança.

Robbins e Judge (2014) afirmam que as principais forças para resistência à mudança derivam de fontes individuais ou organizacionais. As primeiras estão ligadas às características humanas, como percepções, personalidades e necessidades. As segundas residem na composição estrutural própria das organizações, elas são a inércia estrutural; foco de mudança limitado; a inércia de grupo; ameaça à especialização; ameaça às relações de poder estabelecidas; e ameaça para locações de recursos estabelecidos.

A mudança de cultura na ação dos indivíduos é alcançada a partir do êxito nos resultados na ação. A afirmação de que a cultura é o maior obstáculo à criação de mudança em um grupo é contestada por Kotter, ao afirmar que:

A cultura só muda depois que você tiver alterado com sucesso as ações das pessoas, depois que o novo comportamento produzir alguma vantagem grupal por algum tempo e depois que as pessoas perceberem a conexão entre as novas ações e a melhoria de desempenho. (Kotter, 1997, p. 158)

3. Metodologia

Este estudo baseou-se em uma análise de um processo de mudança organizacional a partir da implementação de novas políticas de trabalho numa autarquia pública federal. O objetivo foi identificar aspectos relevantes deste processo, através do método do estudo de caso, que influenciaram positiva ou negativamente na eficiência da organização. Trata-se de um estudo descritivo onde as questões de pesquisa são “como?” e “por quê?”, com enfoque em eventos contemporâneos e em que não se tem controle dos eventos comportamentais, fatores que segundo Yin (2010), caracterizam o método do estudo de caso.

Através de pesquisa empírica e documental, houve a realização de entrevistas semi-estruturadas a um dos servidores do NTI que participaram ativamente do processo de mudança, além disso, foram analisados os documentos institucionais da universidade, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação do período de 2012 a 2014, bem como os processos de compra realizados neste período.

O período escolhido para análise foi caracterizado pelas maiores aquisições de TI da universidade, devido aos recursos disponibilizados para custeio e capital. O sucesso nas aquisições se deveu à eficiência do processo de compra estabelecido. Saber usar o recurso é



tão importante quanto recebê-lo. Os dados coletados permitiram verificar a relação entre as aquisições e as ações do PDTI, assim como comparar o cenário anterior

4. Análise dos resultados

4.1 Contextualização da mudança

Em 2012, após uma análise sobre as aquisições de bens e serviços em TI, a equipe observou que o objetivo final estava sendo prejudicado, pois as compras não estavam sendo realizadas com a eficiência que todo recurso público exige em sua aplicação. Os principais fatores encontrados que dificultavam o processo de compra eram:

- 1. Falta de padronização no catálogo de produtos/serviços de tecnologia da informação** - O catálogo de materiais/serviços em Tecnologia da Informação da UFAL possuía graves problemas, como duplicação de registro, inconsistência na especificação e especificações obsoletas. Esses problemas acarretavam em aquisições desastrosas para a instituição, já que em muitos casos elas resultaram em equipamentos/serviços inadequados para os fins que se prestavam e que certamente trouxeram prejuízos financeiros.
- 2. Instalações inadequadas para hospedagem dos equipamentos de TI** - A infraestrutura de rede lógica da universidade era baseada exclusivamente na alocação de equipamentos em um ambiente interno em cada prédio do Campus. Normalmente era escolhida uma sala de permanência para esse propósito, só que essa política ocasionava problemas, pois em geral essas salas possuíam acesso restrito apenas para o/a(s) docente(s) lotados nela. Tal fato dificultava as ações de correção, pois o NTI não tinha acesso fácil aos equipamentos. Além disso, sabe-se que equipamentos de rede lógica devem ser mantidos em condições de temperatura e umidade controlados, o que neste caso, eram difíceis de serem mantidas pelo próprio movimento de pessoas no ambiente.
- 3. Equipamentos obsoletos e sem garantia** - A universidade estava com um parque computacional repleto de equipamentos obsoletos e sem garantia, tornava-se necessária uma atualização completa de todos.
- 4. Impossibilidade de atendimento de diversas demandas relacionadas a serviços de TI na UFAL, como rede cabeada, rede sem fio e telefonia** As demandas por instalação de novos pontos de rede e para provimento de conexão de rede sem fio estavam se acumulando no NTI. Não existia solução a curto e médio prazo para esse problema.
- 5. Falta de uma política voltada para a contratação de TI** – Não havia procedimentos institucionais para a contratação de TI, dessa forma todos os setores tinham a liberdade de solicitar a contratação de qualquer bem/serviço independente do alinhamento dessa aquisição com o PEI.

Todos esse problemas tornavam ainda mais árdua a tarefa de contratar tecnologia da informação, dessa forma foi necessária uma intervenção drástica em nível de organização estrutural do NTI/UFAL e elaboração de documentos para normatizar tais contratações.



4.2 O processo de mudança

A partir da identificação dos fatores que estavam causando a ineficiência nas compras, foram traçados os objetivos almejados para otimizar o processo de compras, assim como o que fazer para alcançá-los, conforme Figura 03.

Objetivo	Ação
Estabelecer uma política institucional para a aquisição de produtos e serviços de TI na UFAL	Propor uma política institucional alinhada à IN 04, que atue desde a atualização do catálogo de bens e serviços até o recebimento definitivo.
Atualizar os equipamentos de TI	Estudar soluções que garantam a melhor forma de aquisição de equipamentos, aliando recurso e capacidade de atendimento às demandas da UFAL
Adequar ambientes que hospedem os equipamentos	
Atender às demandas	

Figura 03. Objetivos e ações para mudança.

Mas como fazer com que os objetivos se concretizassem? Para lidar com as particularidades dos processos de aquisição de bens e produtos em TI foi necessária a criação do setor de relacionamento institucional, que teria a incumbência de estabelecer relacionamentos com a Superintendência de Infraestrutura - SINFRA, Procuradoria Geral Federal - PGF, Departamento de Contabilidade e Finanças - DCF e Pró-reitoria de gestão institucional - PROGINST, os principais setores envolvidos nos processos de compra da UFAL. Após a institucionalização do setor, os servidores e bolsistas lotados no setor foram capacitados na Lei 8.666/93 e suas derivadas, na IN 04/2010 e em contratações de bens e serviços em tecnologia da informação. Além disso, um servidor recebeu capacitação para operar pregão eletrônico. Essas iniciativas contribuíram significativamente para imprimir celeridade aos processos de aquisição de TI.

Foi de grande importância estabelecer diálogos com os setores envolvidos diretamente no processo de compra, principalmente para entender e tentar encontrar soluções para os problemas mais comuns encontrados na aquisição de TI. A SINFRA, por exemplo, possuía problemas relacionados à especificação de bens e serviços, obtenção de propostas, análise de equipamentos e atestes de recebimento provisório. Isto porque não havia a participação de um responsável técnico da área. Com a composição da equipe do setor de relacionamento institucional, a SINFRA passou a ter total apoio nas fases das licitações.

Outro passo importante e constante na IN 04/2010, foi instituir o Plano Diretor de Tecnologia Da Informação (PDTI). No ano de 2012 o NTI atualizou seu PDTI com o intuito de alinhar suas ações com os objetivos institucionais definidos no Planejamento Estratégico da UFAL. Nesse documento, os coordenadores de cada setor interno do NTI apresentaram projetos que deveriam ser executados no período de 2012 a 2015. Cada projeto passou por um processo de seleção para verificar a sua adequação as macro prioridades da instituição. Após essa fase, os projetos foram agrupados em objetivos e por fim os objetivos foram alinhados as macro prioridades.

A partir desse momento, foram definidas as contratações de TI para deverão fazer frente aos diversos objetivos, e cada necessidade de aquisição de TI foi estudada em detalhes



para que sempre fosse utilizada a melhor solução em termos de contratação. A Figura 04 mostra as principais aquisições.

Contratação	Categoria	Modalidade de contratação	Objetivo(s) do PDTI	Macro Prioridade do PEI
Equipamentos básicos de tecnologia da informação	Bem	Pregão eletrônico – Sistema de Registro de Preço	os-5, os-6, os-8 e os-15	UFAL e sociedade, UFAL e desenvolvimento institucional
Equipamentos para rede e internet	Bem	Pregão eletrônico – Sistema de Registro de Preço	os-1, os-2, os-5, os-8 e os-15	UFAL e sociedade, UFAL e desenvolvimento institucional e Infraestrutura
Equipamentos para o <i>data center</i>	Bem	Carona em Sistema de Registro de Preço de outra instituição	os-1, os-3, os-5, os-8 e os-15	UFAL e sociedade, UFAL e desenvolvimento institucional e Infraestrutura
Empresa para executar serviços de infraestrutura em redes	Serviço	Pregão eletrônico – Sistema de Registro de Preço	os-1, os-2, os-3, os-4, os-8, os-11 e os-13	UFAL e sociedade, UFAL e desenvolvimento institucional e Infraestrutura
Construção da sala cofre	Serviço	Inexigibilidade	os-1, os-3, os-6, os-8, os-13, os-15 e os-16	UFAL e sociedade, UFAL e desenvolvimento institucional e Infraestrutura
Consultoria para implantação do sistema SIG	Serviço	Inexigibilidade	os-5, os-6, os-8, os-9 e os-16	UFAL e sociedade, UFAL contemporânea, UFAL e desenvolvimento institucional
Treinamentos e capacitações para o SIG	Serviço	Convênio	os-5, os-6, os-8, os-9 e os-16	UFAL e sociedade, UFAL contemporânea, UFAL e desenvolvimento institucional

Figura 04. Principais aquisições realizadas no período

Fonte: Adaptada do PDTI/UFAL e Sipacⁱⁱ e Comprasnetⁱⁱⁱ.

Além do atendimento às macro prioridades da instituição é possível visualizar outros benefícios advindos das contratações. A aquisição de equipamentos básicos de TI, por exemplo, contribuiu significativamente para a atualização do parque de informática da UFAL, pois houve a compra de computadores, notebooks, projetores, impressoras, estabilizadores e nobreaks.



As contratações de equipamentos para rede e internet e da empresa para execução de serviços de infraestrutura em redes contribuiu para a expansão e atualização da infraestrutura de rede e internet e para atualizar o parque de informática da UFAL, na medida em que houve um incremento significativo na malha de fibra óptica, no serviço de rede cabeada e de rede sem fio nas unidades da UFAL. A aquisição de equipamentos para o *datacenter*^{iv} além de garantir um sítio de redundância de serviços computacionais e dados, e a construção da sala cofre proporcionaram à UFAL a disposição de um ambiente seguro e confiável para o *datacenter* além de garantir um sítio de redundância de serviços computacionais e dados.

Também contribuíram para o projeto de modernização administrativa da universidade as contratações de consultoria para implantação do sistema integrado de gestão – SIG e dos seus treinamentos e capacitações.

A escolha pelo pregão eletrônico – Sistema de Registro de Preço para as contratações de equipamentos básicos de TI, equipamentos para rede e internet e serviços de infraestrutura em redes foi justificada pela dificuldade de conhecer a priori a demanda de cada setor por esses equipamentos e do recurso total destinado para essas aquisições. A escolha por carona em Ata de Registro de Preço deve-se ao fato de que outra instituição já realizou um processo de contratação similar ao pretendido pela UFAL nos equipamentos para o *datacenter*, assim, houve um ganho de tempo e de trabalho, pois não foi necessário realizar todo o rito para um processo de compra. Nas contratações relacionadas à consultoria de implantação para o Sistema Integrado de Gestão e para construção da sala cofre, foram utilizados processos de inexigibilidade devido à exclusividade de fornecimento de cada objeto e para os treinamentos e capacitações para o SIG foi firmado convênio entre a UFAL e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

5. Considerações finais

O processo de mudança, como já foi dito, é influenciado por situações internas e externas à organização. Numa instituição pública, decisões governamentais influenciam diretamente nos processos internos, seja por regulamentações ou pelos recursos destinados a cada órgão. A boa utilização do recurso público é condição fundamental para a execução dos serviços prestados à sociedade. Esta é mais uma exigência imposta aos gestores de serviços públicos.

É preciso de soluções inovadoras, que a estabilidade seja vencida dentro das organizações públicas e substituída por uma adaptação e aprendizagem constante. Também a capacitação dos sujeitos envolvidos deve ser incentivada e promovida pelos gestores públicos, tendo em vista a diversidade de peculiaridades dentro dos processos públicos. O objetivo principal deve ser a prestação de bons serviços públicos à sociedade.

A inovação posta a partir do problema a ser superado promoveu melhorias na universidade como um todo, que por sua vez, conseguiu prestar um serviço melhor para seu público externo. O processo de mudança imposto pela IN 04/2010 e PDTI resultou em contratações de TI na ordem de R\$ 15 milhões e elevou o patamar da Tecnologia da Informação em diversos aspectos, tais como, *datacenter* seguro, ampliação da rede, segurança da informação, conexão com a internet, entre outros (PINO, 2015)



6. Referências

Instrução Normativa no 4, de 12 de novembro de 2010. Dispõe sobre o processo de contratação de Soluções de Tecnologia da Informação pelos órgãos integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática (SISP) do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: SLTI/ MPOG.

Kotter, J. P. (1997). *Liderando a mudança*. 2 Ed. Rio de Janeiro: Campus.

Motta, P. R. (2007). *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. 1 Ed., 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Neiva, E. R. & PAZ, M. D. G. T. (2007). Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 1, p. 31-52.

Pino, J. (2015). *NTI destaca resultados de mais de R\$ 15 milhões em investimentos*. Recuperado em 02 setembro, 2016, de <http://www.ufal.edu.br/noticias/2015/03/nti-comemora-resultados-de-mais-de-r-15-milhoes-em-investimentos>.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2014). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 12 Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Tribunal de Contas da União. (2006). *Acórdão TCU 768/2006*. Recuperado em 03 setembro, 2016, de <http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2006-05-24;768>.

Tribunal de Contas da União. (2007). *Acórdão TCU 1480/2007*. Recuperado em 03 setembro, 2016, de <http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2007-08-01;1480>.

Tribunal de Contas da União. (2007). *Acórdão TCU 1999/2007*. Recuperado em 03 setembro, 2016, de <http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2007-09-26;1999>.

Tribunal de Contas da União. (2008). *Acórdão TCU 1603/2008*. Recuperado em 03 setembro, 2016, de <http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao:2008-08-13;1603>.

Universidade Federal de Alagoas. (2012). *Plano Diretor de Tecnologia da Informação*.

Universidade Federal de Alagoas. (2012). *Planejamento Estratégico Institucional*.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman.



i

Notas

Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, instituído pelo Decreto n. 6096, de 24 de abril de 2007.

ii Datacenter é o local físico onde se concentram os recurso de processamento, memória, armazenamento e conectividade de uma empresa ou instituição. Fonte: Souza Neto, M. V. de. (2015) *Virtualização: tecnologia central do datacenter*. Brasport.

iii Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos da UFAL, por meio do qual são cadastrados e tramitados os processos da universidade. Disponível em: <<http://sipac.sig.ufal.br/public/jsp/portal.jsf>>

iv O COMPRASNET - Portal de Compras do Governo Federal, é um site web, instituído pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP, para disponibilizar, à sociedade, informações referentes às licitações e contratações promovidas pelo Governo Federal, bem como permitir a realização de processos eletrônicos de aquisição. Disponível em: <www.comprasnet.gov.br>.