



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-NPGA**

**MARIA DO SOCORRO SENA**

**O DISCURSO ENTRE O PLANEJAMENTO E AS AQUISIÇÕES DE BENS E  
SERVIÇOS NO IF SERTÃO-PE**

**SALVADOR - BA  
2017**

**MARIA DO SOCORRO SENA**

**O DISCURSO ENTRE O PLANEJAMENTO E AS AQUISIÇÕES DE BENS E  
SERVIÇOS NO IF SERTÃO-PE**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), como requisito para obtenção de grau de Mestre em Administração.

**ORIENTADORA: PROFA. DRA. MÔNICA DE AGUIAR  
MAC-ALLISTER DA SILVA**

**SALVADOR - BA  
2017**

Escola de Administração - UFBA

S474 Sena, Maria do Socorro.

O discurso entre o planejamento e as aquisições de bens e serviços no IF Sertão - PE / Maria do Socorro Sena. – 2017.  
100 f.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2017.

1. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – Compras (Serviço público). 2. Administração pública – Brasil. 2. Universidades e faculdades – Administração. 3. Compras (Serviço público) – Planejamento. 4. Análise do Discurso. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Escola de Administração. II. Título.

CDD – 379.81

**MARIA DO SOCORRO SENA**

**O DISCURSO ENTRE O PLANEJAMENTO E AS AQUISIÇÕES DE BENS E  
SERVIÇOS NO IF SERTÃO-PE**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 13 de Dezembro de 2017.

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Federal da Bahia

Eloisio Moulin de Souza \_\_\_\_\_  
Doutor em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)  
Universidade Federal do Espírito Santo

Núbia Moura Ribeiro \_\_\_\_\_  
Doutora em Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)  
Instituto Federal da Bahia

*À Maria Rosa de Sena, minha mãe,  
por seus ensinamentos.*

*/ In memoriam /*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, criador do universo, pela força para concluir esse trabalho.

À Profa. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva, minha orientadora, pela paciência, incentivo e entusiasmo. Muito obrigada!

A Francisco de Assis, meu querido pai, pela paciência e compreensão.

Ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF SERTÃO-PE), por acreditar e incentivar a qualificação profissional de seus servidores.

A todos os entrevistados pela confiança e pela contribuição nesse estudo. Sem vocês, este trabalho não seria possível. Muito obrigada!

Aos queridos colegas de curso pelos conhecimentos e emoções compartilhadas.

Aos queridos colegas de orientação do grupo "*Los Hermanos*", minha admiração por cada um de vocês.

Ao NPGA/UFBA, pelo apoio e qualidade do trabalho prestados por meio dos professores e da equipe administrativa durante todo o curso.

Aos professores, Eloísio Moulin e Núbia Ribeiro, que compuseram a banca, por disponibilizarem seus tempos e suas atenções para com a leitura e as contribuições deste estudo. Muito obrigada!

*[...] o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo porque, pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar.*

*Michel Foucault*

SENA, Maria do S. **O discurso entre o planejamento e as aquisições de bens e serviço no IF SERTÃO-PE.** 98 f. 2017. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, 2017.

## RESUMO

O presente estudo tem como objeto de análise a perspectiva do discurso de planejamento versus a aquisição de bens e serviços. Seu campo de estudo foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). O objetivo foi compreender qual a influência do discurso do planejamento nas aquisições de bens e serviços. Pauta-se numa abordagem teórico-metodológica à luz da Análise do Discurso, que busca entre o discurso manifestado entre os responsáveis pelo processo de aquisição de bens no IF Sertão-PE e os responsáveis pelo seu planejamento. A Análise do Discurso permite unir teoria à prática, trabalhando com a perspectiva integrativa entre discurso e ação, permitindo-se, dessa forma, reconhecer e intervir sobre modelos de discurso pouco eficientes ou que possam levar ao desenvolvimento de um padrão de atitudes negativas. O estudo apresentou a perspectiva do pessoal que atua na linha de frente do trabalho com a aquisição de bens e serviços na organização em questão, apresentando como universo de interação, interface virtual e demais instrumentos que permitem o processamento de pedidos e dimensionamento de recursos para as necessidades apresentadas. Como resultado, o estudo demonstra que a prática discursiva no contexto estudado não dispunha de efetividade em nível suficiente para permitir que houvesse a devida proatividade. Aliada a outros fatores, como a dificuldade de adaptação dos sistemas ao contexto da realidade do IF Sertão-PE, a atividade de aquisição de bens e serviços se tornou prejudicada e não apresentou, conforme os discursos coletados, a efetiva objetividade que a demanda do Instituto Federal requer. Conclui-se, que os discursos concorrentes que permeia a organização, especialmente entre os discursos dos servidores que atuam na elaboração do planejamento e dos servidores que executam o planejamento influenciam os processos de aquisições, afluindo, sobretudo para a eventual ineficácia do planejamento.

**Palavras-chave:** Análise do Discurso; Planejamento de Aquisições; aquisições públicas.



SENA, Maria do S. **The discourse between the planning and the acquisitions of goods and service in the IF SERTÃO-PE.** 98 f. 2017. Master Dissertation – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

## **ABSTRACT**

The present study has as object of analysis the perspective of the discourse of planning versus the acquisition of goods and services. His field of study was the Federal Institute of Education, Science and Technology of Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE). The objective was to understand the influence of planning discourse on the acquisition of goods and services. It is based on a theoretical-methodological approach in the light of the Discourse Analysis, which seeks to answer the following question: between the discourse expressed by those responsible for the process of asset acquisition in the Sertão-PE and those responsible for its planning. Discourse analysis allows us to combine theory with practice, working with the integrative perspective between discourse and action, thus allowing us to recognize and intervene in discourse models that are not efficient or that can lead to the development of a pattern of negative attitudes. The study presented the perspective of the personnel who work at the front line of the work with the acquisition of goods and services in the organization in question, presenting as interaction universe, virtual interface and other tools that allow the processing of orders and sizing of resources for the needs. As a result, the study demonstrated that discursive practice in the context studied was not effective enough to allow for proper proactivity. In addition to other factors, such as the verticalization of decisions, and the difficulty of adapting the systems to the context of the reality of IF Sertão-PE, the activity of acquiring goods and services became impaired and did not present, according to the collected discourses, the effective objectivity that the Federal Institute demands. It is concluded, therefore, that the discrepancies between the discourses of the servers that act in the planning elaboration and the servers that carry out the planning influence the acquisition processes, especially competing for the eventual inefficiency of the planning.

**Keywords:** Discourse Analysis; Procurement Planning; Public Procurement .

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Relação discursiva no planejamento.....	20
<b>Figura 2</b> - Relações entre a Ação e o Discurso .....	41
<b>Figura 3</b> - O planejamento permeado pela prática discursiva.....	50
<b>Figura 4</b> - Área de Atuação do IF Sertão-PE.....	57
<b>Figura 5</b> - Fluxo simplificado do planejamento das aquisições do IF Sertão-PE. ....	68

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Pesquisa que relaciona AD a PI.....	48
<b>Quadro 2</b> - Documentos pesquisados.....	53
<b>Quadro 3</b> - Fases da Análise.....	54
<b>Quadro 4</b> - Representação do planejamento das aquisições nas vozes dos sujeitos pesquisados. ....	73

## LISTA DE SIGLAS

AD	Análise do Discurso
ACD	Análise Crítica do Discurso
CGU	Controladoria Geral da União
DAP	Diretoria de Administração e Planejamento
DIPLAN	Diretoria de Planejamento
DIPLIC	Diretoria de Planejamento e Licitações
EcP	Estratégia como Prática
IFE	Instituto Federal de Educação
FD	Formação Discursiva
IFSERTÃO-PE	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano
PI	Planejamento Institucional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SisPLAN	Sistema de Planejamento

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2. ANÁLISE DO DISCURSO E PLANEJAMENTO .....</b>	<b>19</b>
2.1 A ANÁLISE DE DISCURSO COMO ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA .....	20
2.1.1 A Análise do Discurso na Perspectiva Teórica Francesa.....	21
2.1.1.1 <i>Discurso e Ideologia</i> .....	22
2.1.1.2 <i>Formação Discursiva</i> .....	26
2.1.1.4 <i>Condições de produção do discurso e interdiscursividade</i> .....	30
2.1.1.5 <i>Sujeito e sentido</i> .....	34
2.1.2 Análise do Discurso nos estudos organizacionais.....	37
2.2 ABORDAGEM DO PLANEJAMENTO COMO DISCURSO.....	43
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>52</b>
3.1 ABORDAGEM E SUJEITOS DA PESQUISA .....	52
<b>4. A CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DO PLANEJAMENTO .....</b>	<b>56</b>
4.1 A ORGANIZAÇÃO .....	56
4.2 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	58
4.3 O FUNCIONAMENTO DO PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES NO IF SERTÃO-PE.....	62
4.4 A TRILHA DO PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES NO IF SERTÃO-PE .....	69
4.5 O PLANEJAMENTO NO DISCURSO DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS .....	72
4.6 O PLANEJAMENTO AFETADO PELO DISCURSO OU O DISCURSO AFETADO PELO PLANEJAMENTO.....	79
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>91</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública é alvo de interesse dos indivíduos que, de alguma forma, têm voltado suas atenções à compreensão do seu funcionamento, seja este adequado ou não. Isto porque a administração é permeada por relações de poder, vantagens e conflitos que podem interferir na sua forma de operacionalização (SILVA, 2011).

Desde a chegada do gerencialismo nos anos 1990, a administração pública brasileira tem se apresentado voltada para as necessidades do mundo contemporâneo, passando a ser mais competitiva na medida em que adota práticas anteriormente usadas apenas na iniciativa privada com o objetivo de melhor atender ao interesse público.

Deste modo, passa a Administração Pública a adotar indicadores de desempenho para controle de resultados, a descentralização administrativa, o uso mais racional dos recursos, a flexibilização de processos, o uso de pressupostos da gestão da qualidade total como: satisfação do “cliente” (cidadão), melhoria contínua, terceirização de atividades de apoio, reestruturação da máquina pública incluindo o enxugamento de pessoal e *accountability*. Este último definido por Junquillo (2010) como responsabilização, envolve a prestação de contas à sociedade das ações de todo o conjunto da Administração Pública.

Nesse contexto de administração pública gerencial, o planejamento situa-se como prática organizacional que, além de conferir previsibilidade às ações de uma organização, também tem como função ajudar a articular melhor as atividades da organização, ou seja, coordenar os diversos departamentos de uma organização para que trabalhem juntos, e não somente sob o mesmo teto (PICCHIAI, 2013). Segundo Mintzberg (2001), a ação planejadora deve prever as deficiências em sua implementação, nesse sentido o autor afirma que todo fracasso de implementação é também um fracasso na sua formulação.

Para os Institutos Federais de Ensino (IFEs), esse instrumento de gestão apresenta-se por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), introduzido por força de lei, que se propõe a direcionar os gestores na tomada de decisão, tornando possível, como afirma Araújo (2012), equalizar o descompasso dos

investimentos por meio de ações focalizadas e orientadas para o alcance de maior eficiência e eficácia na aplicação de recursos, reduzindo assim os custos e ampliando os resultados.

Desse modo, as aquisições de materiais e serviços no IF SERTÃO-PE são sistematizadas em processos que atendam à legislação em vigor e que pressuponham um planejamento adequado à realidade da instituição, que concilia a anualidade do orçamento a seu Plano de Desenvolvimento Institucional, materializadas pelo discurso textual e prático que ocorre nas várias dimensões das etapas de execução do planejamento.

Contudo, é possível que exista descompasso entre o planejado e o executado nos processos tramitados nas coordenações de compras, setores nos quais as ideias são postas em ação. Isto pode decorrer da morosidade na finalização do processo ou até mesmo da não conclusão deste, implicando em possíveis frustrações e até mesmo podendo comprometer a completa execução do orçamento disponível, resultando em provável devolução de recursos ao final do exercício financeiro e, por fim, em deixar de adquirir o material demandado, necessário ao bom funcionamento da instituição.

Conjecturas como essas são elencadas sem que de fato haja um estudo para identificar os elementos que contribuem para ocorrência desses fatos. Propaga-se um planejamento anual participativo para aquisições de materiais e serviços, mas não se conhece a eficiência nem eficácia desse modelo adotado. Nesse contexto, o que se questiona é qual a influência do discurso do planejamento na aquisição de bens e serviços no IFSERTÃO-PE.

Nesse estudo, utiliza-se a Análise do Discurso como escolha teórica e metodológica, bem como as preleções de planejamento institucional, considerando-se principalmente que os discursos oriundos dos diversos setores e departamentos que integram o sistema de elaboração do planejamento e sua execução para aquisição de bens e serviços são parte constituinte e relevante na organização, portanto estratégicos para o sucesso de seus objetivos. Como defendem Phillips e Hardy (2000), a atividade discursiva possui alto nível de complexidade na organização, podendo ser analisada sob diversas vertentes, inclusive como recurso estratégico das organizações para alcançar determinados objetivos organizacionais.

Não obstante, a Análise do Discurso tem se mostrado uma abordagem teórica e metodológica importante para entender o processo de transformação e

institucionalização, bem como percepção crítica dos processos de construção da realidade, considerando que para compreendê-los, a perspectiva histórica é imprescindível. Isto porque os processos de formação e institucionalização são caracterizados pela historicidade. E a análise dos processos de mudança e (trans)formação não pode ser vista a partir de uma perspectiva de estagnação (PECI, et al., 2006; PHILLIPS, et al., 2004).

Supõe-se que o discurso do planejamento no âmbito da organização é uma ferramenta estratégica para sedimentar o planejamento que influencia o processo de transposição do plano para prática; e que são os discursos concorrentes entre os servidores que atuam na elaboração do planejamento e dos servidores que executam o planejamento que influenciam os processos de aquisições, concorrendo especialmente para a eventual ineficácia do planejamento.

Estas suposições iniciais se dão a partir da aparência embrionária das possíveis influências do planejamento nos processos de aquisição de bens e serviços. No entanto, não é um fator limitador, visto que, por se tratar de um estudo que busca compreender a realidade por meio das interações discursivas dos sujeitos, é sensível ao surgimento de novas possibilidades.

A pertinência do presente estudo decorre do fato dele evidenciar as possíveis lacunas existentes entre o planejamento e a prática, principalmente revelando de que forma ele se materializa por meio da construção discursiva reproduzida nas diversas esferas hierárquicas que compõem a estrutura organizacional e o processo de elaboração e execução do planejamento.

Buscou-se aliar o caráter teórico à *práxis* funcionalista do objeto desse estudo, rompendo especialmente com a unidisciplinaridade e situando-se numa perspectiva interdisciplinar dos estudos organizacionais, na medida em que suas principais referências emergem da Teoria da Análise do Discurso e do Planejamento Institucional, sem necessariamente se restringir a essas. Deste modo, pode-se dizer que a justificativa desse trabalho está dividida em duas partes: a primeira no campo prático e a segunda de caráter teórico.

Quanto ao aspecto prático deste estudo, tem-se que os dispositivos gerenciais estratégicos são utilizados para a formulação do planejamento de aquisições de materiais, serviços e equipamentos, no âmbito do IF SERTÃO-PE, tornando-se o discurso o meio pelo qual a ação verbal se realiza, criando-se, destarte, significados que impactam de algum modo à realidade organizacional.



Assim, ao conhecer as influências e o modo pelo qual estas afetam o objeto de estudo, os gestores poderão refletir sobre o processo de interação e reconhecimento em que se dá o processo de elaboração e execução do planejamento, a fim de melhorar o mecanismo de construção e aplicação dessa ferramenta gerencial no IF SERTÃO-PE, bem como garantir a eficiência e a eficácia nesse campo gerencial. E, por conseguinte, resultar numa prestação de serviço de qualidade para a sociedade atendida por esta organização. Tais prerrogativas são inerentes a qualquer organização que pretenda manter-se e efetivar-se no mundo contemporâneo no qual a administração pública está inserida.

No campo teórico, o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial amplamente utilizada nas organizações e o sucesso dessas depende dos sujeitos que interagem a fim de que os planos das ideias se tornem ação. O discurso é um dos modos de interação para fins de se concretizar as ações planejadas.

Porém, percebe-se que o estudo na área, sobretudo no âmbito da administração pública, tomando-se como perspectiva a abordagem da Teoria da Análise do Discurso, é carente de referências práticas, o que torna esse trabalho relevante visto que poderá contribuir para a literatura nessa área, especialmente em organizações públicas que se formaram recentemente e têm que lidar com uma multiplicidade de fatores que vão desde a burocracia administrativa à prestação de serviço de qualidade.

Para Dambrim et al. (2007 apud REIS, 2008), quando os chamados “ideais” organizacionais são transformados em sistemas, que possuem relações e modelos casuais, acontece à formação de um discurso, no sentido de que algo que seja definido e proposto como ação no campo real. Araújo (2004) também observa no discurso a dimensão do real, ao afirmar que sem linguagem não há acesso à realidade.

Essas considerações acerca da linguagem e do discurso são preponderantes para entender e fazer da Análise de Discurso (AD) a âncora desse trabalho. Isso porque a linguagem entendida como o modo de interação humana é o mediador entre o sujeito e a sua realidade (ARAÚJO, 2004; DAMBRIM et al. apud REIS, 2008).

Todavia, a materialidade linguística se dá por meio de enunciados, que formam a unidade mínima de comunicação que acontece dentro de um contexto. A Análise do Discurso como disciplina surge no início da década de 1960, buscando entender

as condições de produção desses enunciados (exterioridade), ultrapassando a superficialidade linguística.

Para isso, levam-se em consideração conceitos como a formação discursiva, formação ideológica e condições de produção do discurso, desenvolvidos pela perspectiva teórica francesa, que entende que esse estudo tem como base a interdisciplinaridade (BRANDÃO, 2004).

Tomando como fundamento essa abordagem que articula saberes, fundada numa reflexão da epistemologia e da filosofia do conhecimento empírico para revelação da realidade simbólica, os estudos discursivos “visam pensar o sentido dimensionado no tempo e no espaço das práticas do homem, descentrando a noção de sujeito e relativizando a autonomia da Linguística” (ORLANDI, 2000, p.16).

Ao se moldar numa abordagem qualitativa que tem como pilar a construção do conhecimento para possíveis mudanças na realidade prática, entende-se que a Teoria da Análise do Discurso aliada ao planejamento institucional seja capaz de responder ao problema que norteia esse estudo.

Pode-se afirmar que a pesquisa é plausível e inovadora, especialmente quanto às escolhas teórica e metodológica, visto as poucas publicações em que aparecem a temática desse trabalho, juntando o estudo do Planejamento Institucional à Análise do Discurso, conforme pode ser verificada na seção 2.9.

A noção de discurso aqui empregada é a de dispersão de textos, cujo modo de inscrição histórica permite definir como um espaço de regularidades enunciativas (MAINGUENEAU, 2008) capaz de significar um objeto, tornando possível a permanência, a continuidade ou a transformação deste objeto, portanto, um modo de produção social (ORLANDI, 2000).

O objetivo geral desse estudo é compreender o discurso do planejamento na aquisição de bens e serviços no IFSERTÃO-PE; o que se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as concepções de planejamento no IF Sertão-PE;
2. Descrever como os discursos afetam o planejamento de aquisição de bens e serviços do IF SERTÃO-PE.

Para cumprimento desses objetivos, adota-se uma estratégia metodológica dividida em duas etapas: a primeira de enfoque teórico, que consiste em um referencial teórico sobre análise de discurso e o planejamento institucional, sendo esse referencial construído a partir de uma pesquisa bibliográfica; a segunda de

análise de discurso do planejamento na aquisição de bens e serviços no IFSERTÃO-PE, sendo essa análise desenvolvida com base no referencial teórico construído na primeira etapa, ocasionada pelo *corpus* de análise levantado na pesquisa.

Esse estudo está organizado em cinco seções, sendo a primeira, essa Introdução, na qual se apresentam tema, problema, objetivos e abordagem teórico-metodológica. A segunda destina-se à Teoria da Análise do Discurso e planejamento institucional, apresentando os principais conceitos que compõem a perspectiva teórica francesa, compondo uma ponte entre a Análise do Discurso, estudos organizacionais e instituições, bem como a abordagem do planejamento institucional como discurso. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, situando-a numa abordagem qualitativa, descrevendo as técnicas de coletas de dados para composição do *corpus* e procedimentos de análise. A quarta seção é formada pela análise do objeto de estudo e a quinta seção é composta pela conclusão deste estudo e as suas possíveis contribuições.

De tal modo, essa dissertação conduz o leitor ao conhecimento de como o objeto planejamento se constrói por meio do discurso e influencia as práticas administrativas, que nesse estudo é a aquisição de bens e serviços. Isto possibilita refletir sobre o modo como significa a produção discursiva no âmbito organizacional mediada pela interação entre os sujeitos que compõem a organização.

## 2. ANÁLISE DO DISCURSO E PLANEJAMENTO

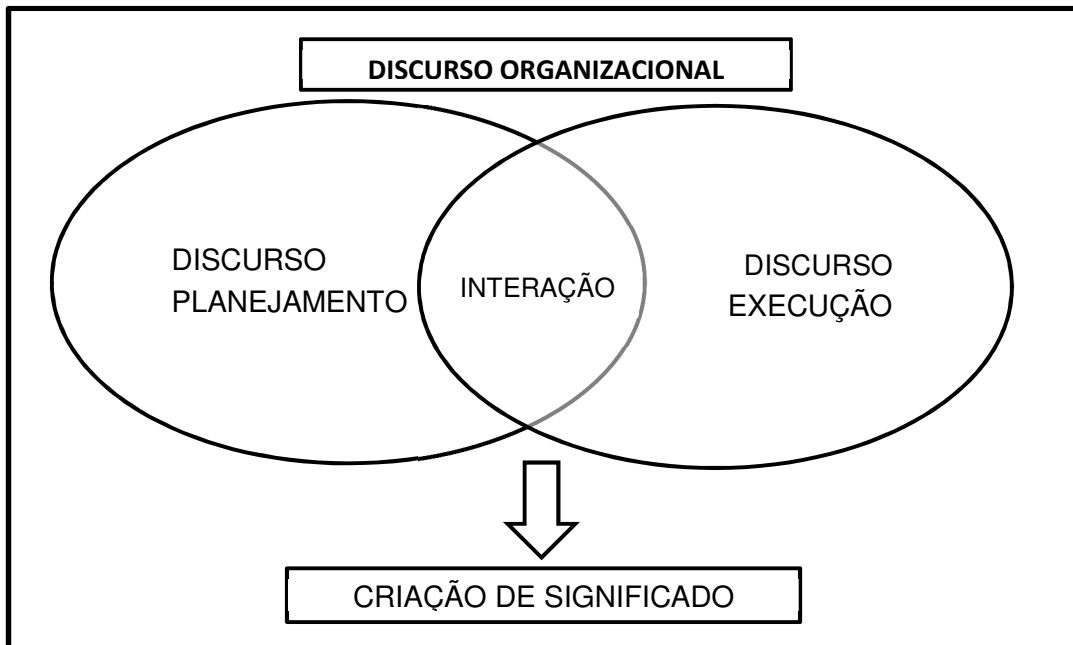
Esta seção é construída no sentido de demonstrar as relações do estudo do discurso e sua aplicabilidade nas disciplinas organizacionais, delineado de forma ascendente: apresentando-se a partir da gênese da Análise do Discurso (AD), percorrendo seus conceitos formadores até chegar ao rompimento das barreiras unidisciplinares para sua intersecção nas ciências sociais aplicadas, especificamente o planejamento das aquisições.

Segundo Fadul e Silva (2009), ao analisar desenvolvimento de abordagens inter, multi e transdisciplinares nos campos da administração pública e dos estudos organizacionais, as autoras identificam que o objeto organização amplia-se e torna-se cada vez mais complexo e que abordagens inter, multi e transdisciplinares são cada vez mais recorrentes para estudar o fenômeno. Nesse sentido, a abordagem aqui proposta segue essa tendência contemporânea. O termo unidisciplinar, aqui utilizado, é posto no sentido de que a Análise do Discurso sai do seu campo de atuação hegemônico, e portanto, não deve ser confundido com sua constituição enquanto disciplina que é fundamentalmente transdisciplinar.

Este estudo parte do pressuposto de que é no espaço que há entre o planejamento e a execução, onde ocorrem as leituras e interpretações dos atos administrativos, e conseqüentemente a formação de significados e discursos para tomada de decisão. Ao aliar o planejamento à Análise do Discurso, busca-se construir um entrosamento entre essas disciplinas que agregue valor ao entendimento do objeto pesquisado, bem como a prática organizacional sobre a elaboração do planejamento e a sua execução.

Para compreensão dessa ideia, a Figura 1 representa como esse objeto é construído na perspectiva da ação discursiva, enquanto mediadora e transformadora da realidade, portanto uma prática social inerente ao objeto.

**Figura 1** - Relação discursiva no planejamento



**Fonte:** Elaboração própria.

O esforço aqui é para que essa intersecção não seja estanque, mas um constitutivo do todo que dá sentido ao objeto de estudo. Deste modo, essa seção se subdivide em duas seções: a primeira enfatizando o conceito de discurso e suas abordagens nos estudos organizacionais (seção 2.1) e a segunda destacando o discurso no planejamento (seção 2.2).

## 2.1 A ANÁLISE DE DISCURSO COMO ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA

Nesta seção, busca-se fazer uma breve narrativa das principais obras dos autores que deram início aos estudos do discurso, em seguida introduzir os conceitos fundamentais da Análise do Discurso da perspectiva teórica francesa, os quais são: formação discursiva, formação ideológica, condições de produção do discurso, interdiscursividade, sujeito e sentido.

Com estes conceitos, espera-se clarificar ao leitor quais são as concepções que estão em jogo ao analisar o objeto estudado.

### 2.1.1 A Análise do Discurso na Perspectiva Teórica Francesa

Segundo Brandão (2004), a década de 1960 foi o marco inicial da Análise do Discurso enquanto disciplina, porém ainda nos anos 1950, as obras de Harris apontam a um novo olhar sobre a compreensão do texto, para além do significado contido nas palavras, entretanto sem qualquer consideração dos aspectos sócio-históricos. Paralelamente a esse trabalho, que para alguns é considerado marco inicial da Análise do Discurso, a teoria da enunciação desponta com o trabalho de Jakobson e Benveniste, revelando as relações que ocorrem entre o sujeito, seu enunciado e o mundo apontando como acontece o registro desse sujeito nos discursos por ele proferidos.

Brandão (2004) considera que as obras desses autores foram fundamentais para que a teoria do discurso surgisse posteriormente tomando caminhos diferentes no modo de pensar e entender o discurso. O trabalho de Harris, *Discourse Analysis*, datado de 1955, concebe a teoria do discurso como extensão da linguística, não se preocupando com as formas de significação/sentido, privilegiando ainda apenas o interior linguístico para construção do sentido. Por outro lado, o enunciado, que mais tarde se constituiu a unidade de análise para o analista do discurso, valoriza especialmente a exterioridade da língua, o que mais tarde evoluiu para as condições de produção de discurso.

O enunciado é definido aqui como a “unidade real da comunicação verbal, estritamente delimitada pela alternância dos sujeitos falantes, e que termina por uma transferência da palavra ao outro, por algo como um mundo ‘*dixi*’ percebido pelo ouvinte como sinal que o locutor terminou” (BAKHTIN, 2003). Difere-se, portanto, da oração e da frase gramatical. Para a AD, é a unidade elementar para formação do discurso, assim entendida na concepção de Foucault (2014).

As diferenças estabelecidas nas obras são princípios que fundamentam as correntes de estudos da Análise do Discurso, sendo a primeira, a linha americana, e a segunda, formadora das bases da perspectiva europeia, na qual se inclui a perspectiva teórica francesa, ainda que nos dias atuais ambas tenham confluência em vários aspectos (BRANDÃO, 2004).

A partir desse ponto, passar-se-á a desenvolver os conceitos que compõem o arcabouço teórico da escola francesa de Análise do Discurso. Primeiro porque este estudo busca nessa teoria interpretar a realidade para responder o questionamento

que motiva esse trabalho, compreendendo haver elementos e procedimentos que permitem interpretar essa realidade; segundo por entender ser essa perspectiva ainda pouco usada quando se trata de trabalho no campo de Administração enquanto teoria de base, como pode ser visto no item 2.2. No entanto, esse trabalho não é fechado exclusivamente na perspectiva teórica francesa, mas quando for possível e pertinente agregará os conhecimentos que advêm das demais correntes da AD.

#### *2.1.1.1 Discurso e Ideologia*

Na visão de Brandão (2004), a escola francesa constrói seu quadro teórico a partir de duas ideias centrais: a ideologia e o discurso, desenvolvidos por Althusser e Foucault, respectivamente. As concepções sobrevividas das obras desses dois autores propiciou Pêcheux delinear a estrutura da AD, sobretudo os conceitos de “formação ideológica” e “formação discursiva”, os quais serão oportunamente explicados nas subseções 2.1.1.3 e 2.1.1.2.

Para Althusser (1974), a ideologia representa a relação imaginária de indivíduos com suas reais condições de existência, a ideologia segundo ele existe porque existe sempre num aparelho ideológico e na sua prática, conceituando aparelho ideológico como conjunto de instituições governamentais (formados pela religião, família, política, cultura, direito, etc.) pelas quais o Estado exerce domínio e favorece a hegemonia ideológica.

Althusser (apud BRANDÃO, 2004) pondera que manifestação ideológica se explica através de três hipóteses: das noções de interpelação/assujeitamento; da imanência da ideologia através dos aparelhos ideológicos do Estado; e, da representação da relação imaginária de indivíduos com suas reais condições de existência.

Essas conjecturas vão contribuir, fundamentalmente, para o entendimento da formação discursiva e ideológica formuladas por Althusser e Foucault que interpretam da seguinte forma:

Essa interpelação ideológica consiste em fazer com que cada indivíduo (sem que ele tome consciência disso, mas, ao contrário, tem a impressão de que é senhor de sua própria vontade) seja

levado a ocupar seu lugar em um dos grupos ou classes de uma determinada formação social (BRANDÃO, 2004 p.46-47).

Essa concepção traduz o que Pêcheux (apud BRANDÃO, 2004) discorre como primeiro esquecimento do sujeito. Apesar de não ser um analista do discurso, *stricto sensu*, Bakhtin (2003) explica a polifonia do enunciado através da citação de que toda fala se dá da interação com outro(s) enunciado(s) anteriormente proferido(s). A ideia do discurso que ocorre como um Adão bíblico não existe, pois toda fala é precedida de um já-dito, que esteja internalizado no subconsciente do sujeito, ou pela *resposta responsiva ativa ou passiva* que o interlocutor estabelece na leitura ou no diálogo (BAKHTIN, 2003; ORLANDI, 2000).

Resposta Responsiva Ativa é o termo introduzido nos estudos de Linguística por Bakhtin (2003), e significa a reação que o leitor ou ouvinte tem ao se deparar com discursos. Nas palavras do autor,

[...] o ouvinte, ao perceber e compreender o significado (linguístico) do discurso, ocupa simultaneamente em relação ao discurso uma posição responsiva ativa ou passiva: concorda ou discorda dele (total ou parcialmente), completa-o, aplica-o, prepara-se para usá-lo, etc. (BAKHTIN, 2003, p. 271).

Dito isto, o sujeito aqui apresentado é visto como um ser descentrado que, com suas várias identidades contraditórias e harmônicas, através do esquecimento, edifica no seu imaginário a noção de sujeito edificado (SENA, 2009).

Essas representações formadas pelos sujeitos que compõem o ambiente organizacional são pertinentes para compreensão de como o planejamento institucional das aquisições significa dentro das diversas coordenações que atuam nos processos de aquisições de bens e serviços da Instituição, revelando se há *sensemaking* no discurso organizacional que torne o planejamento Institucionalizado um instrumento importante para a administração, ou se é apenas uma ferramenta inócua dentro da instituição sem *geração de valor*.

Segundo Correia et al. (2014), *Sensemaking* é traduzido por criação de sentido, no contexto organizacional, sobretudo em processos de mudança, é entendido como a interação que ocorrem das narrativas compartilhadas entre os sujeitos em processo contínuo presente nas rotinas organizacionais.



Assim, *Sensemaking* estabelece uma interação intrínseca e dinâmica com os atos da fala, já que nessa interação os sujeitos buscam estabelecer sentido à realidade organizacional.

De tal modo, o termo geração de valor está relacionado às vantagens competitivas de uma organização. Por exemplo, o sucesso competitivo, segundo Magretta (2012) interpretando Porter, reside na capacidade de uma organização criar valor único. Não se trata de ser o maior ou o melhor. Não se trata de uma disputa vaidosa entre rivais, contudo o esforço é para garantir os melhores resultados possíveis para seus clientes (MAGRETTA, 2012).

A autora postula ainda que geração de valor

[...] é o elemento da estratégia voltado para fora da organização, ou seja, para os clientes, pra o lado da demanda do negócio. A cadeia de valor, proposta por Porter, tem foco interno nas operações. A estratégia é fundamentalmente interativa, reunindo os lados da oferta e da demanda. (MAGRETTA, 2012, p.108).

Assim como o conceito de *sensemaking* que já carrega em si um significado ao estudo do discurso, o termo geração de valor também tem seu cunho dimensionado nesse trabalho, visto que o planejamento institucional é estratégico para consecução de resultados.

Todavia, eis que o discurso como produto da interação verbal, por si só, não é suficiente, principalmente se analisar apenas pela ótica da ideologia e dos atos linguísticos neles revelados, mesmo sabendo da importância destes conceitos para o estudo da linguagem. Dito isto, abre-se aqui uma espaço para esclarecer o que são os atos linguísticos.

Os atos linguísticos ou atos de fala são termos utilizados na pragmática, concebidos por Austin na Universidade de Harvard, EUA, em 1955, e publicadas postumamente, em 1962. Para Austin (*apud* SILVA, 2005), dizer é transmitir informações, mas é também uma forma de agir sobre o interlocutor e sobre o mundo circundante. O autor distingue dois tipos de enunciados, os constativos e os performáticos.

Enunciados constativos são aqueles que descrevem ou relatam um estado de coisas, e que, por isso, se submetem ao critério de verificabilidade, isto é, podem ser

rotulados de verdadeiros ou falsos. Na prática, são os enunciados comumente denominados de afirmações, descrições ou relatos (SILVA, 2005).

Enunciados performativos são enunciados que não descrevem, não relatam, nem constata absolutamente nada, e, portanto, não se submetem ao critério de verificabilidade (não são falsos nem verdadeiros). Mas precisamente são enunciados que, quando proferidos na primeira pessoa do singular do presente do indicativo, na forma afirmativa e na voz ativa, realizam uma ação (daí o termo performativo: o verbo inglês *to perform* significa realizar) (SILVA, 2005). Nesse sentido, dizer algo é fazer algo, sendo os enunciados performativos que constituem o maior foco de interesse de Austin (SILVA, 2005).

Então, como dito antes, não basta apenas os aspectos dos atos linguísticos e a ideologia, é preciso o conhecimento do contexto histórico-social para saber qual é a condição de produção do discurso, haja vista o desmascaramento que se dá quando se tem consciência da posição assumida pelo sujeito no ato da fala, de que lugar fala, que aparelho ideológico o influencia na produção de determinado discurso. Como afirma Pêcheux (*apud* BRANDÃO),

[...] Assim, no interior de uma instituição escolar há “o lugar” do diretor, do professor, do aluno, cada um marcado por propriedades diferenciais. No discurso, as relações entre esses lugares objetivamente definíveis, acham-se representadas por uma série de “formações imaginárias” que designam o lugar que destinador e destinatário atribuem a si mesmo e ao outro, a imagem que eles fazem de seu próprio lugar e do lugar do outro. Dessa forma, em todo processo discursivo, o emissor pode antecipar as representações do receptor e, de acordo com essa antevisão do “imaginário” do outro, fundar estratégias de discurso (BRANDÃO, 2004, p.44).

As ideias concebidas sobre ideologia serão fundamentais para compreender como funciona a articulação dos discursos, tais concepções integrarão o escopo da materialidade linguística a ser analisada.

Como apresentado no início dessa seção, as concepções de ideologia (Althusser) e discurso (Foucault) propiciaram a Pêcheux a oportunidade de desenvolver três campos de conhecimento que se articulam para delinear epistemologicamente a análise do discurso, o materialismo histórico, a linguística e a teoria do discurso. Esses três campos desenvolvidos por Pêcheux, posteriormente

sustentaram a teoria materialista do discurso por ele desenvolvida. Segundo Brandão (2004, p. 41 e 42),

[...] a preocupação de Pêcheux é inscrever o processo discursivo em uma relação ideológica de classes, pois reconhece, citando Balibar, que se a língua é indiferente à divisão de classes sociais e à sua luta (daí a relativa autonomia do sistema linguístico), estas (as classes sociais) não o são em relação à língua a qual utilizam de acordo com o campo de seus antagonismos.

Essa distinção feita por Pêcheux leva a inferir que a língua possibilita as condições do discurso (meio material) e que os processos discursivos são produção de sentido (BRANDÃO, 2004).

Essas distinções formuladas por Pêcheux são relevantes para as concepções de: formação discursiva, formação ideológica e condições de produção, além da interdisciplinaridade proposta por Maingueneau (2015). Estes são conceitos bases para a Análise do Discurso, que trataremos nas seções seguintes.

#### *2.1.1.2 Formação Discursiva*

A Formação Discursiva (FD) para Foucault é vista como “espaço de dissensões múltiplas”, o lugar das contradições entre unidade e diversidade, por isso um aspecto relevante a ser considerado na análise de discurso. As concepções de Foucault e Pêcheux, aliadas a outros autores que tratam o tema, serão apresentadas nessa subseção de forma a entrosar o conhecimento da AD.

As concepções foucaultianas estão relacionadas à teoria do discurso de modo geral, atribuindo-se a esse um papel fundador aos estudos de discursos juntamente com outros pensadores, como Bakhtin, Wittgenstein e Goffman, sendo base teórica para as mais diversas correntes da Análise do Discurso.

Deste modo, uma das principais contribuições de Foucault (2014) para a teoria da Análise do Discurso foi o conceito de formação discursiva. Para ele, o discurso é formado por elementos dispersos. Esses elementos são os enunciados que se organizam em torno de um objeto que, por sua vez, formam um conjunto quando se referem ao mesmo objeto, porém esse mesmo conjunto pode se referir ou se relacionar com outros objetos.

Para estabelecer as relações entre enunciados, sua configuração e conexão, Foucault (2014) realizou diversas considerações, elencando vários aspectos que devem ser observados como a necessidade de caracterizar e individualizar a coexistência desses enunciados dispersos e heterogêneos; o sistema que rege sua repartição, as transformações que sofrem o jogo de revezamento de sua posição e de sua substituição.

Nesse sentido, Foucault (2014) defende que os conceitos gramaticais não são suficientes para construir a unidade discursiva dos enunciados, sendo, portanto, na emergência simultânea, na distância que os separa e eventualmente na sua incompatibilidade, numa busca pela análise do jogo do aparecimento e dispersão que talvez seja possível estabelecer essa unidade.

Para tanto, se for possível identificar as semelhanças no sistema de dispersão dentre os números de enunciados, se puderem definir uma regularidade, correlação entre o objeto, conceitos e temas é possível afirmar que se trata de uma *formação discursiva*, passando a chamar de *regra de formação* os elementos que compõem esse conjunto de enunciados, temas ou conceitos (FOUCAULT, 2014).

Brandão (2004) sintetiza a formação discursiva de Foucault do seguinte modo:

Essas regras que determinam, portanto uma “formação discursiva” se apresenta sempre como um sistema de relações entre objetos, tipos enunciativos, conceitos e estratégias. São elas que caracterizam a “formação discursiva” em sua singularidade e possibilitam a passagem da dispersão para a regularidade. Regularidade que é atingida pela análise dos enunciados que constituem a formação discursiva (BRANDÃO, 2004, p.32-33).

Deste modo, é possível concluir que a dispersão é inerente ao enunciado, visto que um mesmo enunciado pode se relacionar a mais de um objeto. A regularidade discursiva só ocorre quando realizada a análise, verifica-se existir a correlação, a ordem e a funcionalidade, ou seja, se as regras de formação sejam análogas, podendo a partir daí se dizer que temos uma formação discursiva conforme proposto por Foucault.

A formação discursiva permite que a partir da conjuntura história dos sujeitos inseridos no contexto do objeto em estudo possam concordar ou não sobre o sentido a dar às palavras.

Buscou-se, sobretudo, entender o processo de reprodução e transformação dos enunciados no interior da formação discursiva (BRANDÃO, 2004), estabelecendo as regras de formação que constituem o objeto, nesse caso o planejamento institucional das aquisições. As regras de formação são as condições de existência a que estão submetidos os elementos (mas também de coexistência, de manutenção, de modificação e de desaparecimento) em uma dada repartição discursiva. É por meio dessas regras que podemos estabelecer a formação discursiva (FOUCAULT, 2014).

Peci et al. (2006), ao estudar o aspecto do poder nos processos de institucionalização, identificam o conceito de discurso que supera o debate objetividade/subjetividade, voltando-se para as regras de formação nas relações de poder que (trans)formam os campos. Segundo os autores do estudo em referência, o conceito de discurso contribui em termos de fundamentos da análise institucional – dessa vez, sem a divisão baseada na dicotomia micro/macro.

Essa proposição só é possível graças à interdiscursividade que reside no âmago das produções discursivas. Para tanto, necessário se faz conhecer as concepções sobre o interdiscurso que será abordado na subseção 2.1.1.4, para daí se compreender melhor esta concepção teórica metodológica da AD, e suas possibilidades em outros campos do conhecimento, e não somente a linguística.

### 2.1.1.3 *Formação Ideológica*

A ideologia é um dos componentes que compõem o escopo da Teoria da Análise do Discurso. Ela atravessa o sujeito e se materializa por meio do discurso. A formação ideológica na AD compreende entender os meandros em que são instauradas essas formações, são essas formações ideológicas que se materializam no discurso, tornando-se modo de produção e poder.

Sobre a relação de poder e estratégia, Hrebiniak (2008 p. 286) postula que “a estrutura de influência de uma organização pode afetar seriamente o sucesso dos esforços de execução”. O autor credita isso à importância da aplicação da influência social ou o exercício do poder que a execução da estratégia e a administração da mudança necessitam para se fazerem eficazes. Nas palavras dele, “o poder sempre

pressupõe relacionamento, normalmente envolvendo a probabilidade de que um ator no relacionamento pode influenciar outro ator” (HREBINIAK, 2008, p.286).

Nessa acepção, buscar-se-á a relação que se dá pelos discursos nas diversas esferas do planejamento. As posições políticas e ideológicas que se organizam de forma a entreter entre si relações de alianças, antagonismo ou dominação, em dado contexto constituem as formações ideológicas (BRANDÃO, 2004).

Essas forças que se articulam pela união ou divergência se dão na e pela linguagem que, articulada pelos sujeitos em formações discursivas diversas, constroem o discurso que é o meio material da manifestação ideológica.

A formação ideológica é necessária para compreensão das relações estabelecidas entre sujeito, língua e mundo, pois é por meio da ideologia que o sujeito constrói sua relação simbólica com o mundo. Apoiada nessa assertiva Orlandi (2000), por sua vez, assegura que não há realidade sem ideologia, a autora argumenta que

[...] Enquanto prática significativa, a ideologia aparece como efeito da relação necessária do sujeito com a língua e com a história para que haja sentido. E como não há relação termo a termo entre linguagem/mundo/pensamento essa relação torna-se possível porque a ideologia intervém com seu modo de funcionamento imaginário. São assim as imagens que permitem que as palavras “colem” com as coisas (ORLANDI, 2000, p.48).

Em conformação com Orlandi (2000), entender-se-á a ideologia como uma solução necessária também para o mundo organizacional, visto que suas práticas se dão nos e com os sujeitos que dela fazem parte.

Althusser (1974) também afirma que as posições ideológicas ocorrem por meio de Aparelho Ideológico que, ao se posicionar de uma ou de outra maneira, confere seu modo de dominação e prevalência.

Isso é possível graças à materialidade linguística que ocorre nos discursos dos sujeitos, os quais, utilizando a língua das mais variadas formas, articulam as ideias de modo a produzir o significado e conseqüentemente atingir os efeitos de sentidos desejados. Assim é possível afirmar que a formação ideológica ocorre por meio do discurso que se revela na medida em que o analista o interpreta em sua(s) formação(ões) discursiva(s).

Esta concepção de formação ideológica, juntamente com outras concepções teóricas da AD, tem a função de contribuir fundamentalmente para elucidação dos

modos de influências que esse trabalho visa identificar, posto que o discurso seja um dos modos pelos quais a organização interage com seus agentes a fim de concretizar as ações planejadas.

#### *2.1.1.4 Condições de produção do discurso e interdiscursividade.*

O que vêm a ser as “condições de produção de discurso” na AD? A resposta a essa pergunta tem suas raízes no conceito formado por Foucault de formação discursiva, porém se desvincula dela conceitualmente para assumir seu papel no âmbito da Análise do Discurso. É oriunda das concepções pecheutianas, entendida como as condições materiais-históricas e ideológicas em que ocorrem as práticas discursivas.

Essas condições de produção dizem respeito ao emissor e ao receptor do discurso que se alternam diversas vezes para construir seus posicionamentos enquanto sujeitos falantes que se utilizam do sistema linguístico para garantir o efeito de sentido desejado.

Para a Análise do Discurso, o efeito de sentido não existe *a priori*, mas um sentido construído, produzido no processo de interlocução, por isso referido às condições de produção do discurso. Segundo Pêcheux, o sentido da palavra muda de acordo com a formação discursiva a que pertence (apud BRANDÃO, 2004).

As condições de produção do discurso diferem da formação discursiva especialmente pelo aspecto da exterioridade da linguagem, os elementos que influenciam o já dito e o a se dizer, a posição ocupada pelo sujeito falante, sua ideologia e o aparelho ideológico que ele representa (ORLANDI, 2000).

Para Fonseca (2010), as condições de produção do discurso constitui-se numa relação de força das práticas discursivas. Ele destaca a assimetria, a desigualdade real entre os homens e os lugares que esses ocupam, bem como os poderes que estes exercem na produção social. No entanto, o mesmo autor afirma que essa relação de força não é eterna, ela pode ser realocada e alterada na ordem do lugar que se fala, dos poderes que se instalam.

Esse entendimento de deslocação de sentido e alteridade de poder resulta do fato de que não há poder absoluto e sem resistência. Todo e qualquer discurso tem sua oposição e essas forças ocorrem por meio da flexibilidade que a língua permite

que os seus usuários, utilizando-se do signo linguístico possam valer-se dele da forma que melhor lhes convier.

Assim, as condições de produção de discurso, longe de ser apenas uma ferramenta para o analista, é condição *sine-qua-non* para entender como se estabelecem as relações discursivas e sua *práxis*.

Outra noção de condição de produção de discurso num sentido estrito é o contexto imediato em que ocorrem os enunciados (ORLANDI, 2000). Esse contexto imediato não exclui o contexto amplo trazido por Pêcheux, na verdade eles se complementam para o entendimento do efeito de sentido produzido pelo enunciado, visto que o contexto imediato abrange apenas as condições pontuais, como local, situação, e sujeitos que são atingidos pelo enunciado.

A conjuntura ampla, que é a materialidade sócio-histórica e ideológica, ocasiona de fato o entendimento, direciona o sentido, faz sobrepor-se ao dito, emitido de fato que a historicidade do enunciado ainda que de algum modo o sujeito falante não tenha consciência do que foi dito. Esse aspecto amplo revela sobretudo o aparelho ideológico (Althusser) ali representado, a manifestação do poder e o fazer enquanto ação verbal.

Segundo Orlandi (2000), as condições de produção de discurso só são possíveis graças ao envolvimento de três elementos: a situação, o sujeito e a memória. A situação acredita-se que esteja bem entendida, pois ela se refere à instituição, ao objeto, ou seja, aos aspectos materiais que ocasionam e envolvem o enunciado (ORLANDI, 2000).

Quanto ao sujeito e a memória, esses carecem de maior detalhamento, embora já se tenha até aqui uma compreensão de sujeito interpelado pela ideologia, todavia, a compreensão de sujeito será mais bem explicitada na seção 2.1.1.5.

A memória, por sua vez, está ligada diretamente ao sujeito, que, ao se deparar com um enunciado, ativa suas memórias, para construir o significado. Esse acionamento que o sujeito faz ao proferir ou ouvir um enunciado é chamado de memória discursiva ou interdiscurso.

A interdiscursividade concebida a partir da Maingueneau (2008) é um conjunto de discursos que mantém uma relação discursiva entre si. Para ele, os analistas têm o desafio de captar a heterogeneidade mostrada e a heterogeneidade “constitutiva”. A primeira é clara e mostra sua alteridade por meio das citações, palavras entre aspas, entre outros. No entanto, a segunda não deixa suas marcas visíveis, assim



as palavras de outrem estão inseparáveis no texto que não podem ser apreendidas por uma abordagem linguística *stricto sensu* (MAINGUENEAU, 2008, p. 31).

Nessa perspectiva, ele traz o primado do interdiscurso como intrínseca à Análise do Discurso. Para compreensão deste conceito, o autor caracteriza-o numa tríade: universo discursivo, campo discursivo e espaço discursivo.

Assim, Maingueneau define o universo discursivo como um conjunto heterogêneo de formações discursivas que interagem numa conjuntura dada. Esse conjunto finito, definindo apenas a uma extensão máxima, ou seja, o horizonte a partir do qual serão construídos domínios suscetíveis a ser estudados: “os campos discursivos” (MAINGUENEAU, 2008, p.33).

Já o campo discursivo é um conjunto de formações discursivas em concorrências. Delimitam-se reciprocamente em uma região dada do universo discursivo.

Concorrência deve ser entendida da maneira mais ampla; ela inclui tanto o confronto aberto quanto à aliança entre discursos que possuem a mesma função social. E divergem sobre o modo pelo qual ela deve ser preenchida, pode-se tratar do campo político, filosófico, gramatical etc. O discurso se constitui no interior de um campo discursivo que foi etiquetado pela tradição como campo discursivo (MAINGUENEAU, 2008. p.34).

Isso não significa, entretanto, que um discurso se constitua da mesma forma com todos os discursos desse campo; isso em razão de sua evidente heterogeneidade: uma hierarquia instável opõe discursos dominantes e dominados e todos eles no mesmo plano. Não é possível, pois, determinar a priori as modalidades das relações entre as diversas formações discursivas de um campo (MAINGUENEAU, 2008. p.34-35).

Por sua vez, o espaço discursivo é um subconjunto ou subconjuntos de formações discursivas que o analista, diante de seu propósito, julga relevante pôr em relação, especificamente em relação às hipóteses, pressupostos e suposições fundadas.

O primado do interdiscurso é um fato que se pode verificar desde a constituição do *corpus* da pesquisa, o qual Foucault já formulara as condições para o aparecimento do objeto.

As condições para que apareça um objeto de discurso, as condições históricas para que dele se possa "dizer alguma coisa" e para que dele várias pessoas possam dizer coisas diferentes, as condições para que ele se inscreva em um domínio de parentesco com outros objetos, para que possa estabelecer com eles relações de semelhança, de vizinhança, de afastamento, de diferença, de transformação - essas condições, como se vê, são numerosas e importantes. Isto significa que não se pode falar de qualquer coisa em qualquer época; não é fácil dizer alguma coisa nova; não basta abrir os olhos, prestar atenção, ou tomar consciência, para que novos objetos logo se iluminem e, na superfície do solo, lancem sua primeira claridade (FOUCAULT, 2014, p.54).

Tem-se então que o objeto desse trabalho ancora-se na multidisciplinaridade, construindo-se num desafio constante em buscar a FD que compõe o objeto.

Vale lembrar que o saber discursivo é que torna possível todo dizer e que retorna sob a forma de pré-construído, o já dito que está na base do dizível, sustentando cada tomada da palavra. O interdiscurso disponibiliza dizeres que afetam o modo como o sujeito significa em uma situação discursiva dada (ORLANDI, 2000, p.31).

Pode-se afirmar que a memória discursiva trazida à luz de Coutine (apud BRANDÃO, 2004) é delimitadora das circunstâncias em que interagem os sujeitos do discurso, não sendo, portanto, uma ação individual e desconectada da realidade sócio-histórica que atravessa o sujeito nas suas produções discursivas. Ainda corroborando com essa ideia, Adão (2006) discorre o seguinte:

A noção de "memória discursiva", na AD, distingue-se de qualquer memorização psicológica ou psicolinguística. Esta noção, na perspectiva da AD, diz respeito à *existência histórica do enunciado* no seio de práticas discursivas reguladas por aparelhos ideológicos. Segundo Courtine, ela visa o que Foucault, em *Arqueologia do Saber*, releva a propósito dos textos religiosos, jurídicos, literários, científicos, discursos que estão na origem de um certo número de atos novos, de falas que os representam, os transformam ou falam deles, em poucas palavras, os discursos que indefinidamente, além de sua formulação, são ditos, permanecem ditos, e estão ainda por dizer. (ADÃO, 2006, p. 98).

As condições de produção de discurso e os elementos constituídos por estes, especialmente o último aspecto, qual o seja, a memória discursiva é o que permite, segundo Orlandi, a Análise do Discurso fazer escutas que permitam levar em conta esses efeitos (língua, história, ideologia) e explicar a relação com esse saber que

não se aprende, mas que produz seus efeitos, permitindo admitir que o significado esteja também no não dito.

Assim, as condições de produção são necessárias para entendermos como se dá o processo de legitimação do planejamento institucional e/ou o controle discursivo sobre o tema, e conseqüentemente suas institucionalização e por fim responder ao questionamento desse trabalho, bem como verificar se o planejamento ocupa lugar de geração de valor nos processos de aquisições, influenciando-os. Para complementar esses entendimentos, a seção seguinte traz as concepções de sujeito e sentido necessárias para compreensão da análise do objeto.

#### *2.1.1.5 Sujeito e sentido*

O entendimento da concepção de sujeito é fundamental para compreender como ocorrem as relações discursivas, isso porque essas relações advêm da dinâmica entre identidade e alteridade, “o sujeito é ele mais a complementação do outro” (ORLANDI, 2000; BRANDÃO, 2004).

Essa afirmativa parte do pressuposto de que o mundo social é historicamente construído a partir de práticas discursivas que conferem significado simbólico aos elementos das interações humanas. Essas práticas são respaldadas por relações de poder e reprodutoras delas.

Assim, considerando as concepções definidas por Foucault (2014) e Althusser (1970), situar-se-á o sujeito que através do esquecimento pensa que é a fonte do sentido do que diz. Essa é a razão pela qual o entendimento de formação ideológica (ver seção 2.1.1.3) é importante, visto que a ideologia é a condição para constituição do sujeito e dos sentidos (ORLANDI, 2000).

O sentido, por sua vez, é uma relação determinada pelo sujeito afetado pela língua e pela história. “Constituem-se e funcionam no entremeio, da relação, da falta, e são essas lacunas que dão espaço ao simbólico e ao possível” (ORLANDI, 2000 p. 52).

Ao conceber o sentido do enunciado como um procedimento aberto à construção de vários significados, é possível inquirir-se sobre a materialização das alocações proferidas. Sobre esse mote, Orlandi (2000) defende que mesmo o processo de significação sendo concebidos num espaço onde se tem inúmeras

probabilidades de interpretações, estes podem ser geridos e administrados. Sendo justamente essa característica a abertura para constituição do sentido pela interação dos sujeitos, que deixa o discurso suscetível à determinação, à institucionalização, à estabilização e à cristalização. Portanto, pensar em sujeito enunciador é identificar quem fala, quem detém o direito em termos institucionais de falar ou proferir tal discurso, em outras palavras qual a posição ou lugar que ocupa o sujeito que fala (ARAÚJO, 2004; FOUCAULT, 2014; ORLANDI, 2000).

No discurso não importa o que alguém quis dizer, mas a posição que deve e pode ocupar todo indivíduo para ser sujeito (ARAÚJO, 2004 p.224), são esses posicionamentos em relação aos diversos domínios de grupo ou objeto que permitem a construção também da identidade do sujeito, visto que sua identidade não é unificada, mas sim descentrada ao assumir determinada posição, daí, a construção do significado/sentido não se constituir em si mesmo, mas por todo o feixe de relações que se encontra em jogo no momento em que algo é dito (ARAÚJO, 2004; FOUCAULT, 2014).

Nessa perspectiva da AD, a intenção é questionar: “como este texto significa?”. Isso se deve ao fato de a linguagem não seguir as intenções do sujeito, pois este é que tem que se alocar nas categorias válidas do discurso para tornar o que ele diz válido ou verdadeiro. Nesta linha, não há um indivíduo que fala e outro que escuta e entende, mas já há uma interpelação entre os sujeitos, pois para o que um diz tenha sentido para o outro, é necessário que esse dizer já faça sentido (ORLANDI, 2000; BAKTHIN, 2003).

Sendo o enunciado constitutivo do discurso, e o sujeito como uma das condições da existência do enunciado, importante se faz entender o porquê dessa concepção terminológica que, apesar de parecer óbvia por tudo que já foi dito até aqui, poderia suscitar questionamento aqueles que não são familiarizados com a teoria do discurso de vertente francesa a qual esse trabalho se filia.

Deste modo, temos que os sujeitos são indivíduos que, interpelados pela ideologia, fazem-se sujeitos, os quais, segundo Brandão (2004 p.79), “implicam uma dimensão social mesmo quando no mais íntimo de suas consciências realizam opções morais e escolhem valores que orientam a ação individual”. Daí deriva a importância da determinação do sujeito, da posição e do lugar que ocuparam ao proferir suas alocações. Segundo Araújo (2004), a função do sujeito varia de modo que no enunciado essa posição é vazia, permitindo a um mesmo indivíduo se

pronunciar com posições diferentes, assumindo a função de diferentes sujeitos, admitindo-se a predisposição de regular os sentidos contidos nos enunciados que compõem os discursos.

Dito isto, ao se mencionar o vocábulo ator nesse trabalho, será apenas para fins de referência, para guardar a originalidade da fonte. Mas sem valor conceitual para fins de análise, deste modo rompendo com a hegemonia conceitual que predominam nas pesquisas sobre estudos organizacionais que se utilizam da Análise Crítica do Discurso (ACD), bem como o próprio conceito de ator sucedido do campo das ciências sociais aplicadas.

Ator é um conceito que vem das ciências sociais modernas, que concebem o homem como ser consciente, ou seja, dono do que diz que teria controle dos sentidos que produz ou que tenha plena consciência de suas ações. Contrapondo-se fundamentalmente ao sujeito inconsciente que, interpelado pela ideologia, torna-se assujeitado. Ao tratar os pesquisados enquanto sujeitos, assume-se que em maior ou menor grau o indivíduo é assujeitado e por isso não pode controlar os sentidos produzidos, e deste modo não domina os significado que produz, mas apenas o que diz.

Esse posicionalmente é imprescindível para esse estudo que supõe ser o discurso do planejamento no âmbito da organização, uma ferramenta estratégica para sedimentar o plano que influencia o processo de transposição do planejamento para prática; e como os discursos concorrentes dos gestores/servidores que atuam na elaboração do planejamento e dos gestores/servidores que executam o planejamento influenciam os processos de aquisições, concorrendo especialmente para ineficácia do planejamento.

Observe-se que, ao considerar o indivíduo que tem controle e consciência de tudo que diz, esse não produzirá o sentido diferente ao se pronunciar. Portanto, tem-se que admitir um único significado homogêneo para o ato discursivo. Logo, pelos motivos aqui expostos é que se escolheu essa abordagem da AD, que não se esgota nessa seção, mas atravessa toda a abordagem teórica metodológica desse trabalho. Ao tratar mais especificamente as relações entre AD e estudos organizacionais (seção 2.1.2), bem como AD e planejamento institucional (seção 2.2), será buscado deixar mais claro esse posicionamento do sujeito frente ao objeto.

### 2.1.2 Análise do Discurso nos estudos organizacionais

Nesta seção, buscar-se-á evidenciar as contribuições da AD no campo dos estudos organizacionais, demonstrando, a partir de alguns trabalhos realizados, suas diversas possibilidades para o entendimento do ambiente organizacional, tanto enquanto metodologia, como também aporte teórico que agrega valor aos estudos organizacionais e à Teoria Institucional.

A Análise do Discurso, segundo Maingueneau (2015), desde o seu surgimento é um ciência fundamentalmente transdisciplinar que atravessa o conjunto das ciências humanas, sociais e das humanidades, contrapondo-se ao domínio do saber especializado. Contudo, Souza e Souza-Ricardo (2008) alertam para o fato da Análise do Discurso ser um campo historicamente contestado. O argumento apresentado pelos autores para que ocorra esse contestamento se dá em razão das multiplicidades de enfoque desenvolvido por diferentes abordagens teóricas da AD.

Souza e Souza-Ricardo (2008) apresentam, no estudo *O Discurso Nosso de Cada Dia: a Análise do Discurso e o Pós-estruturalismo*, as principais diferenças epistemológicas do campo de análise, pela linguística crítica e pelo pós-estruturalismo, constituindo-se numa referência para aqueles que desejam conhecer as possibilidades que cada seguimento teórico oferece, oportunizando atingir rigor nos métodos de investigação de cada abordagem.

As contribuições da AD têm suscitado um novo olhar para o estudo organizacional, sobretudo nos trabalhos que buscam uma interpretação social das práticas organizacionais. No campo de mudança institucional, processo de institucionalização e poder, a AD demonstra ser uma teoria útil aos propósitos dos estudos organizacionais.

As organizações existem porque têm um propósito ou uma finalidade, uma missão a ser alcançada por meio de objetivos e metas previamente estabelecidas (SOBRAL e PECI, 2008). Esses atributos conferem à organização a razão de seu existir que, para além dos termos formais que designam uma organização, elas são constituídas por pessoas, que tomam decisões, realizam atividades, desempenham funções definidas dentro de uma estrutura organizada, com regras e procedimentos internos estabelecidos e hierarquizados encadeados por uma relação de autoridade e poder voltada para consecução do objeto ou finalidade organizacional.

Deste modo, todas as ações necessárias ao cumprimento de objetivos, metas e outros aspectos voltados para o desenvolvimento organizacional, ocorrem por meio de textos, sejam esses escritos ou falados, utilizando-se dos mais variados meios que a tecnologia dispõe até a mais simples expressão oral de um sujeito enunciador.

Dito isso, é possível compreender que as relações internas e externas ocorrem por meio da linguagem verbal ou não, manifestada pelos sujeitos desses ambientes, construindo significados, materializando o imaginário inscrito tanto no acervo documental quanto no ideário dos sujeitos organizacionais, que, atravessados por suas condições históricas, constroem os objetos aos quais se relacionam, fazendo-os emergir a partir das formações discursivas.

Conforme Foucault (2014) afirma, os objetos não preexistem em si mesmos, mas existem sob as condições positivas de um feixe complexo de relações.

Estas relações são estabelecidas entre instituições, processos econômicos e sociais, formas de comportamento, sistemas de normas, técnicas, tipos de classificação, modos de caracterização; e essas relações não estão presentes no objeto; não são elas que são desenvolvidas quando se lhes faz a análise; elas não desenham a trama, a racionalidade imanente, essa nervura ideal que reaparece totalmente ou em parte quando o pensamos na verdade do seu conceito. Elas não definem sua constituição interna, do objeto, mas o que lhe permite aparecer, justapor-se a outros objetos, situar-se em relação a elas, definir sua diferença, sua irreduzibilidade e eventualmente sua heterogeneidade, enfim, de ser colocado em um campo de exterioridade (FOUCAULT, 2014, p.55)

A AD, ao considerar o objeto organização como fenômeno a ser estudado, trata as relações discursivas caracterizando não a língua que o discurso utiliza e nem as circunstâncias em que se desenvolvem, mas o próprio discurso enquanto prática.

Conforme discorrem alguns pesquisadores dos quais as ciências sociais aplicadas mais têm se apropriado para o estudo do “discurso administrativo ou discurso organizacional”, a AD tem avançado para além de entender o discurso como prática, atribuindo ao discurso um caráter desafiador para compreensão do processo de institucionalização.

Nessa perspectiva, sobre o estudo do discurso e o processo de institucionalização Peci et al., (2006) discorrem o seguinte:

[...] conceito de discurso se torna uma alternativa às correntes oficiais do institucionalismo, discurso que, para Foucault, supera essa mesma dicotomia, dá maior dinamismo ao estudo dos processos de institucionalização, reúne as dimensões temporal e espacial por meio do conceito de campo discursivo, aglomerando todas as dimensões analisadas, algumas delas por vezes negligenciadas, na análise institucional: a normativa, a cognitiva, a afetiva e a do poder. Os discursos não são um puro entrecruzamento de coisas e de palavras. Não são conjuntos de signos, mas práticas que formam sistematicamente os objetos de que falam (PECI, et al., 2006, p.68).

Por efeito de tudo que já foi dito até aqui, é possível se afirmar que a investigação do processo de institucionalização não se dá apenas por meio de um emaranhado de textos, mas pela articulação do poder simbólico contido em cada enunciado.

Esse poder, que embora esteja ligado à(s) autoridade(s) da organização pela estrutura hierárquica, nem sempre produz o significado desejado pelo enunciador, visto que o interlocutor é sempre um sujeito interpelado pela memória a interpretar o objeto. E, a partir daí, construir o sentido e significado real.

Nesse momento de interpretação, o sujeito só tem acesso ao que diz pela referência, que é a formação discursiva que permite compreender no funcionamento discursivo os diferentes sentidos. É possível afirmar que o estudo do discurso serve à Teoria Institucional, em diversas perspectivas, dados os argumentos anteriormente citados, bem como outros que serão posteriormente elencados.

No entanto, o desafio desse trabalho reside em demonstrar que a AD poderá servir aos estudos organizacionais, inclusive em áreas funcionalistas da Administração, a exemplo do planejamento estratégico das aquisições, enquanto função da administração encarregada de traçar os meios pelos quais a organização alcançará seus objetivos e conseqüentemente a missão a qual se destina.

Para tanto, será considerada a concepção de Peci et al., (2006) sobre o processo de discurso enquanto prática no âmbito organizacional que, na perspectiva dos autores, constitui as práticas necessárias e úteis ao exercício do poder.

Ainda sobre a dimensão prática do discurso, Sobral e Peci (2006) discorrem que é por meio das relações de poder que o próprio processo de formação discursiva se torna possível. Sobral e Peci (2006) argumentam sobre a operacionalização do discurso:



Operar com base no conceito de discurso e considerar que prática significa operar dentro das relações de poder e servir a essas relações de poder. A institucionalização ocorre dentro de campos discursivos predominantes numa dada sociedade. Propondo que os processos institucionais ocorrem dentro de campos discursivos, aqui, o argumento é o de que estes estão inconscientemente servindo à produtividade das relações de poder existentes nesses campos. Práticas que são institucionalizadas são práticas que **funcionam**, ou seja, que são necessárias e úteis ao exercício do poder (SOBRAL; PECL, 2006. p.66).

Desta maneira, o discurso no âmbito da organização, enquanto instrumento importante para o planejamento que resulta em processos de aquisições de bens e serviços será considerado no momento da análise como uma ferramenta estratégica que influencia o processo de transposição do plano para prática.

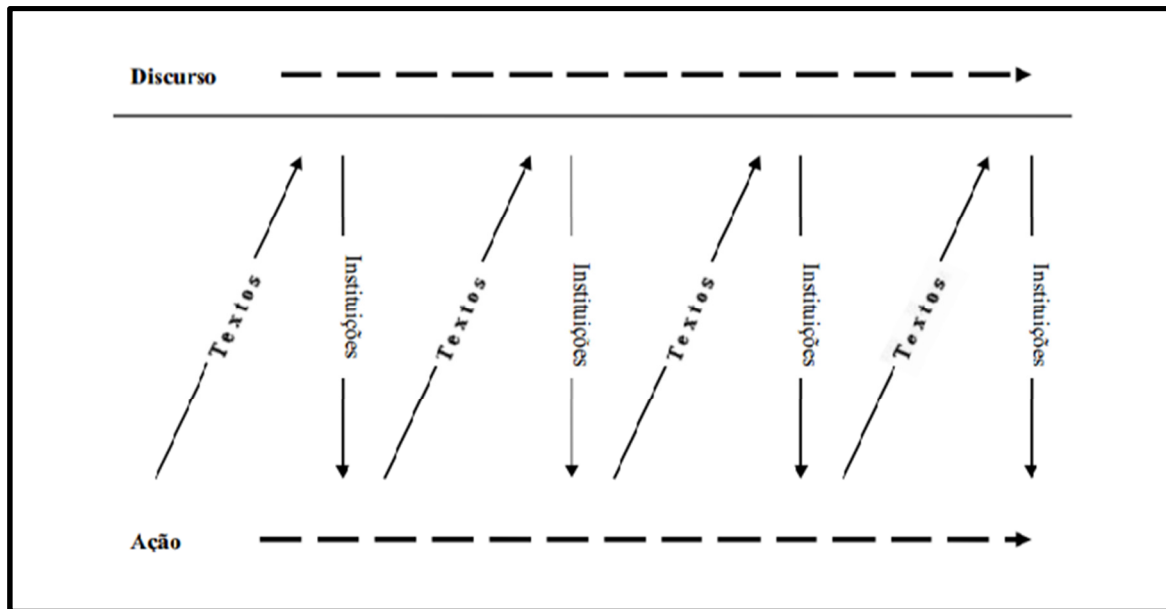
De igual modo, Phillips et al., (2004 p.645) discorrem sobre o mesmo tema e afirmam que “textos produzidos, que integram o discurso formal das organizações, estão contidos em um contexto organizacional no qual a linguagem é utilizada para a legitimação internas de informações que se desejam transformadas”. O pensamento desses autores anteriormente citados é sobretudo importante para compreender como o planejamento é construído e legitimado dentro da organização.

Espera-se que este arcabouço teórico-metodológico oportunize emergir as diversas trilhas pela qual o planejamento se articula para produzir os resultados pretendidos, visto que o estudo do discurso não se contrapõe ao argumento de teóricos institucionais que definem o conceito de instituição em termos de padrões de ação. Ao contrário, para eles as instituições são construídas por meio de discursos e que não é a ação em si que fornece a base para institucionalização, mas sim os textos que descrevem e comunicam essas ações (PHILLIPS et al., 2004 p.635).

A seguir, na representação gráfica das relações entre a ação e o discurso no ambiente organizacional (Figura 2), é possível verificar interação contínua entre as relações estabelecidas, além do mais pode perceber pela representação o argumento de Phillips et al., (2004) a despeito dos textos produzidos, pelo diversos indivíduos que compõem o ambiente organizacional, e como esses afetam os discursos institucionais que, por sua vez, produzem ações numa relação contínua

intermediada pelos mecanismos sociais de interação. No caso, textos que podem ser orais, escritos ou mesmo imagéticos.

**Figura 2** - Relações entre a Ação e o Discurso



**Fonte:** (PHILLIPS et al., 2004).

Ainda no mesmo trabalho de Phillips et al., (2004) intitulado *Discourse and Institutions*, os autores integram conceitos da AD e da Teoria Institucional para estabelecer as relações entre ação, textos, discursos e instituições.

Com base nesse modelo, Phillips et al., (2004) formulam sete proposições teóricas para o desenvolvimento do processo de institucionalização, vejamos:

1. Ações que possuam *sensemaking* organizacional são mais prováveis de resultar em textos que serão disseminados amplamente do que as ações que não apresentem esse aspecto.
2. As ações que afetam as percepções de legitimidade da organização terão mais probabilidade de resultar na produção de textos que serão amplamente utilizados do que ações que não o fazem.
3. Textos que são produzidos por atores que têm o direito legítimo de falar ou que representem uma autoridade formal, produzirão textos com conteúdos que terão maior probabilidade de serem inseridos como parte do discurso organizacional, do que os textos emitidos por outros atores.
4. Gêneros textuais que sejam reconhecidos, interpretados e utilizados por outras organizações são mais prováveis de serem incorporados ao discurso organizacional do que aqueles que não possuem esse atributo.

5. Textos que em seu interior trazem outros discursos, bem estabelecidos na organização, terão maior probabilidade de serem incorporados a organização, do que aqueles que não tem.
6. Discursos que são mais coerentes e estruturados são mais prováveis para produzir instituições do que aqueles que não são.
7. Discursos que são suportados por discursos mais amplos e que não são altamente contestados por discursos concorrentes são mais propensos a produzir instituições do que aqueles que não são. (PHILLIPS et al., 2004 p. 642 a 645) (tradução livre).

Essas proposições teóricas ilustram um pouco das possibilidades para a investigação das problemáticas, relacionadas aos estudos do discurso nas áreas de estudos organizacionais e no processo de institucionalização. Ainda que o trabalho de Phillips et al., (2004) tenha uma filiação anglo saxônica, é inegável sua importância conceitual/teórica sobre a importância do discurso nos estudos organizacionais, sobretudo nos processos de institucionalização, mesmo sendo esse estudo uma abordagem da perspectiva teórica francesa que busca compreender a influência do discurso do planejamento nas aquisições de bens e serviços de uma organização pública.

Poder-se-á dizer que a compreensão dos meandros discursivos do planejamento poderia ser dada a partir da proposição três, que afirma que textos produzidos por atores que têm legitimidade de falar, ou seja, autoridade formal é mais propensa a serem institucionalizados do que aqueles que não o são.

Percebe-se que essa afirmação é muito importante quando se compreende que a voz que tem legitimidade é uma autoridade que impõe a ação, contudo sabe-se que o *sensemaking* organizacional é o espaço onde os sentidos são construídos e que outros fatores também são influenciadores para legitimação desse objeto.

Ao apresentar essas configurações postuladas por Phillips et al., (2004), pode-se considerar que o discurso que permeia a transposição da elaboração à implementação do planejamento de compras e aquisições se daria por meio de práticas discursivas que, ao não serem sedimentadas (institucionalizadas), interferem nos processos de aquisições. Diante do exposto, supõe-se que o discurso do planejamento no âmbito da organização é uma ferramenta estratégica para sedimentar o plano que influencia o processo de transposição do plano para prática.

Se fosse considerada apenas a preposição de Philips et al. (2004), como suficiente para garantir a validade dessa conjectura, possivelmente ela seria confirmada, contudo sabe-se que proposições como essas são aberturas para

melhor consolidar a Teoria do Discurso nos estudos organizacionais, visto a possibilidade que surge a partir dessas proposições. Assim os conceitos de Phillips et al., (2004) apresentados nesta seção são para ilustrar as possibilidades que se vislumbram para investigação do tema.

Sabe-se que as condições de produção do discurso e os sujeitos que são afetados pela historicidade são fatores pelos quais se deixam as conjecturas teóricas para buscar na pesquisa empírica uma resposta a essas suposições.

Pensar a AD como uma estratégia e/ou componente dos estudos organizacionais tem se mostrado útil aos mais variados segmentos do estudo do campo organizacional. Todavia, as produções catalogadas nos últimos cinco anos aqui no Brasil ainda são incipientes quanto ao uso da teoria. Percebe-se que os analistas do discurso mais atuantes no território brasileiro, na sua maioria, buscam a AD apenas como metodologia de análise para a interpretação de pesquisas qualitativas, nos mais diferentes seguimentos do universo discursivo da Administração.

No entanto, ainda que timidamente, há aqueles que buscam ancorar suas pesquisas no método e na teoria, por perceber a essencialidade da atividade comunicativa dentro de uma organização. Aqui, a comunicação não é vista como elemento de interação neutro, mas como discurso-ação que produz efeitos ainda que alheios a sua vontade de coisas e de palavras, não é apenas conjunto de signos, mas práticas que formam sistematicamente os objetos de que falam (PECI et al., 2006).

Entende-se, sobretudo, que as vozes que emergem do discurso do planejamento são as que materializam as ações que se pretendem realizar e conseqüentemente lhes dão significado, sendo possível interpolar os caminhos disponíveis para a Administração no contexto do processo de aquisição de bens. Na seção 2.2, tratar-se-á mais especificamente de como o tema planejamento aparece nas publicações científicas nos últimos cinco anos.

## 2.2 ABORDAGEM DO PLANEJAMENTO COMO DISCURSO

Esta seção é elaborada de modo a demonstrar ao leitor como o planejamento é manejado sobre o aspecto da Análise do Discurso, como ele é tratado nos

procedimentos de análise, bem como o planejamento se apresenta aliado ao estudo do discurso nas publicações dos últimos 5 anos.

O planejamento como uma esfera discursiva atravessada por uma infinidade de discursos em luta pela apropriação dos sentidos atribuídos ao objeto, compõe-se a partir de várias formações discursivas que se entrecruzam em diferentes perspectivas por meio do interdiscurso. Luta aqui entendida como as diversas possibilidades de formação discursiva que ocorrem pelo embate ideológico para formação de um objeto.

Eis que, para esta pesquisa, o campo discursivo a ser estudado é o planejamento das aquisições, como universo discursivo da Administração Pública, e o espaço discursivo composto pelos discursos da pesquisa empírica no aparelho estudado. Esse aparelho é representado pela organização estudada e os órgãos que exercem poder direto ou indiretamente sobre ela. É considerado, portanto, um aparelho ideológico, capaz de interpelar indivíduos como sujeitos, pois somente por meio do sujeito é possível à existência da ideologia.

Enquanto autarquia da administração pública federal, o IFSERTÃO-PE traz em seu bojo todas as diretrizes que instrumentalizam e orientam a construção do PDI sem, contudo, deixar de agregar os valores que perpassam normativas legais.

Os conhecimentos advindos das teorias que compõem os estudos organizacionais são partes constituintes expressas em muitas das normas que impõe a elaboração dos planos.

A conexão entre plano e orçamento passou a ser uma determinação constitucional desde 1988. E no ano 2000, uma reforma do plano e do orçamento definitivamente os aproximaria. Desde então, os dois instrumentos não estariam apenas integrados, mas contariam com estrutura similar (MORETTI, 2012).

Acerca do planejamento enquanto instância discursiva, Moretti (2012, p. 7) discorre que:

[...] a institucionalização do planejamento como *staff* da administração, voltado a caminhos mais efetivos para alcançar o bem comum, pressupõe que os canais de decisão sobre as ações de Estado absorvam o planejamento. Portanto, presumida sua força, aquilo que é estranho à sua gramática, sem dúvida, afigura-se como invisível, desconforme em relação às definições praticadas pela *função especializada* (o “isso não está previsto”, do qual fala Bourdieu (2003). Nesse sentido, a exclusão simbólica corresponde a uma lacuna de certas perspectivas no interior de canais

decisórios, fundando uma desigualdade não apenas material, mas também de ordem linguística e institucional.

A heterogeneidade discursiva é inerente ao objeto que aqui se pretende apresentar em sua própria constituição. O planejamento institucional das aquisições agrega uma multiplicidade de saberes, este necessário para compreender como o planejamento influencia os processos de aquisições. Aqui, esses processos são vistos como a etapa da execução do planejamento.

Na instituição em estudo, onde os processos de aquisições constituem-se como atividade meio para dar suporte aos variados objetivos e metas institucionais, eles são de sobremodo imprescindíveis enquanto suporte logístico para que a missão e sucesso institucional sejam alcançados.

No entanto, embasado em Hrebiniak (2008), entende-se que cada organização separa de alguma forma o planejamento e a realização, a formulação e a execução e essa separação fica disfuncional. Nas palavras de Hrebiniak, (2008 p.27) “quando os planejadores veem-se como as pessoas inteligentes e tratam os fazedores de ‘resmungões’ – certamente haverá problemas de execução”. Logo, a implementação bem-sucedida da estratégia está obviamente comprometida.

Tal afirmativa, proposta pelo teórico do planejamento organizacional, funda-se na premissa que a execução exige comprometimento e paixão pelos resultados, independentemente do nível da administração. Comprometimento organizacional é aqui compreendido como a orientação do funcionário, definida como lealdade, envolvimento e identificação com a organização (SOBRAL E PECCI, 2008, p. 202).

Nesse sentido, fica claro o quão peculiar é entender esta influência de modo objetivo sem desconsiderar as crenças, as formações discursivas, as representações e o primado do interdiscurso que se inscrevem na materialidade linguística dos sujeitos envolvidos com o objeto em estudo, especialmente por entender-se que o discurso é prática e como tal é uma estratégia importante para organização.

Trata-se de um desafio relacionar Análise do Discurso ao planejamento, especialmente pelas multiplicidades de conhecimentos agregadas pela aplicação conjunta, primeiro porque planejamento é um processo complexo, que envolve conhecimentos e tecnologias diversas, elaborado em etapas distintas, que alia o

saber técnico as competências cognitivas humanas para produção de efeito desejada para consecução dos objetivos da administração.

Sobrevém sobre o planejamento o sucesso ou o fracasso da organização, (portanto, uma área de pressão e tensão da administração) alternando sempre a responsabilidade entre os sujeitos que formulam as estratégias e aqueles que a executam. A respeito desta proposição, a literatura especializada traz uma variedade de exemplos que enumera razões possíveis para a falha do planejamento.

Entre essas possíveis falhas, Hrebiniak (2008) aponta alguns elementos que alcançam tanto a elaboração quanto a execução planejamento:

Parte da dificuldade da execução se deve aos obstáculos ou impedimentos que surgem referentes a ela. Aqui estão incluídos os cronogramas mais longos necessários para a execução; a necessidade de um envolvimento de muitas pessoas no processo de execução; estratégia vaga ou deficiente; conflitos com a estrutura de poder organizacional; compartilhamento inadequado ou deficiente de informações; falta de compreensão da estrutura organizacional, incluindo compartilhamento de informações e métodos de coordenação; responsabilidade imprecisa no processo de execução; incapacidade de gerenciar as mudanças, incluindo mudanças culturais (HREBINIAK, 2008, p.46).

Identificar qual(is) falha(s) especificamente podem convergir para a ineficiência ou ineficácia do planejamento é uma tarefa complicada, mormente quando se entende que há, em todas as etapas do planejamento, uma interdependência recíproca e com simultaneidade de atividades. No entanto, tal interdependência é necessária para a administração melhorar o seu desempenho organizacional.

Os processos de compras e aquisição de bens e serviço como etapa da execução do planejamento funcional da organização, que intrincado ao PDI, têm a dupla função, importante, de ser eficiente e eficaz, para consecução dos objetivos institucionais, sobretudo por ser essa área logística que equipa a organização no sentido de garantir-lhe capacidade competitiva e qualidade na missão que se propõe.

Destarte, não resta ao leitor desse trabalho dúvida sobre conhecer a influência do discurso do Planejamento nos processos de aquisição de bens e serviços do IF Sertão-PE, como uma atividade necessária para otimização das estratégias utilizadas na organização.

Verificar as pressuposições suscitadas nesse estudo é sobretudo uma tarefa importante para os gestores organizacionais entenderem como funcionam as relações discursivas que permeiam os textos oficiais relativos ao PDI, e suas interações, seu modo operante, para ajustar às estratégias formuladas e minimizar os erros possíveis que decorrem das decisões tomadas ao longo do processo do planejamento que tanto podem ser ligadas as conjecturas aqui apresentadas, como também outras que venham emergir durante a pesquisa empírica.

Por sua vez, inerente à Teoria do Discurso, que ao longo desse trabalho tratamo-la como Análise do Discurso pela convenção socialmente aceita, constituiu-se da pluralidade disciplinar para fundar suas bases teóricas e metodológicas como vimos ao longo desse trabalho.

Portanto, ser unidade e diversidade sem se desviar do objeto do estudo para fazer emergir as regularidades discursivas que nele se encontram, apesar da variedade de conceitos: nisso consiste a essência da Análise do Discurso aqui proposta, que busca além dos métodos de estudar *corpora*, conservar o bom senso entre a reflexão e o funcionamento do discurso, para compreensão dos fenômenos de ordem sócio-histórica e da teoria especializada que atravessam o planejamento institucional das aquisições e influenciam os processos de aquisição.

A Análise do Discurso, como termo genérico para as mais diversas ramificações dos estudos do discurso, aparece nas diferentes áreas do conhecimento científico, repousando sobre as mais diversas abordagens desse campo. Todavia, é perceptivo que os trabalhos que associam a teoria da Análise do Discurso aos estudos organizacionais, especificamente ao estudo de planejamento, ainda são poucos.

Levantamento realizado no mês de janeiro de 2017 no portal da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), com o objetivo de explorar a situação de publicação que comungue esses dois temas, bem como para embasar teoricamente esta seção, retornou um número inexpressivo de publicação que tratam do tema-objeto desse trabalho sobre o manto do estudo do discurso. O critério de pesquisa no portal se deu pela palavra-chave *discurso*, e foram consideradas todas as publicações entre o período de 2012 a 2016.

Em seguida, a partir da leitura dos títulos das publicações, foram selecionados aqueles em cujo título haviam palavras relacionadas a planejamento ou estratégia. Feito isso, realizou-se a leitura desses artigos com o objetivo de identificar neles,



que estratégia teórica e metodológica foi usada, obtendo-se o resultado no Quadro 1 desta seção.

**Quadro 1** - Pesquisa que relaciona AD a PI.

<b>Categoria Pesquisada</b>	Discurso	Discurso+Planejamento ou Estratégia	Análise do Discurso (AD)	Análise Crítica do Discurso (ACD)	Discurso apenas no sentido polifônico da palavra
<b>Resultado</b>	87	7	0	3	4

**Fonte:** Elaboração própria.

Destaca-se que todas as publicações pesquisadas abordavam a teoria da Estratégia como Prática (EcP) junto a AD. A EcP, desenvolvida por Vaara e Whittington (2012), trata de um campo de estudo no qual a estratégia dá destaque aos atores sociais e o que fazem nas atividades relacionadas ao desenvolvimento da estratégia, defendendo que os atores têm capacidade de influência nas estruturas sociais e processos de estratégia, e suas ações modificam o resultado final (PASTURINO; WOOD JR, 2016).

Baeta (2016) traz o olhar da EcP sobre a estratégia enquanto planejamento, segundo o autor a estratégia se posiciona em três momentos diferentes, quais sejam: as *práticas administrativas*, que se desenvolvem racional e instrumentalmente pelos indicadores a serem alcançados com o planejamento e o orçamento formalmente constituídos; as *práticas discursivas*, que possibilitam o processo de interação estratégica por meio dos recursos linguísticos e simbólicos e, por fim, o que podemos denominar *práticas instrumentalizadas*, que são os gêneros discursivos que proporcionam os momentos em que estes ocorrem para promover as interações sociais, tais como reuniões, oficinas, seminários e outros momentos cotidianos intermediados pelas atividades sócio-discursivas (BAETA, 2016).

Ressalte-se que os autores que utilizaram a Análise do Discurso, esses o fizeram aliando os conceitos de estratégia à ACD enquanto teoria e metodologia, destacando-os como bons exemplos de aplicação de AD nos estudos de planejamento estratégico. Esses estudos se referem à estratégia do discurso para o planejamento pela apreensão e entendimento da realidade organizacional em que o

desenvolvimento da estratégia ganha espaço e se notabiliza, projetando estabilidade junto aos sujeitos organizacionais e passa a se constituir como estratégias também reconhecidas e legitimadas nas organizações (BAETA, 2016; ANDRADE; BRITO, 2014; FRAGOSO et al., 2013).

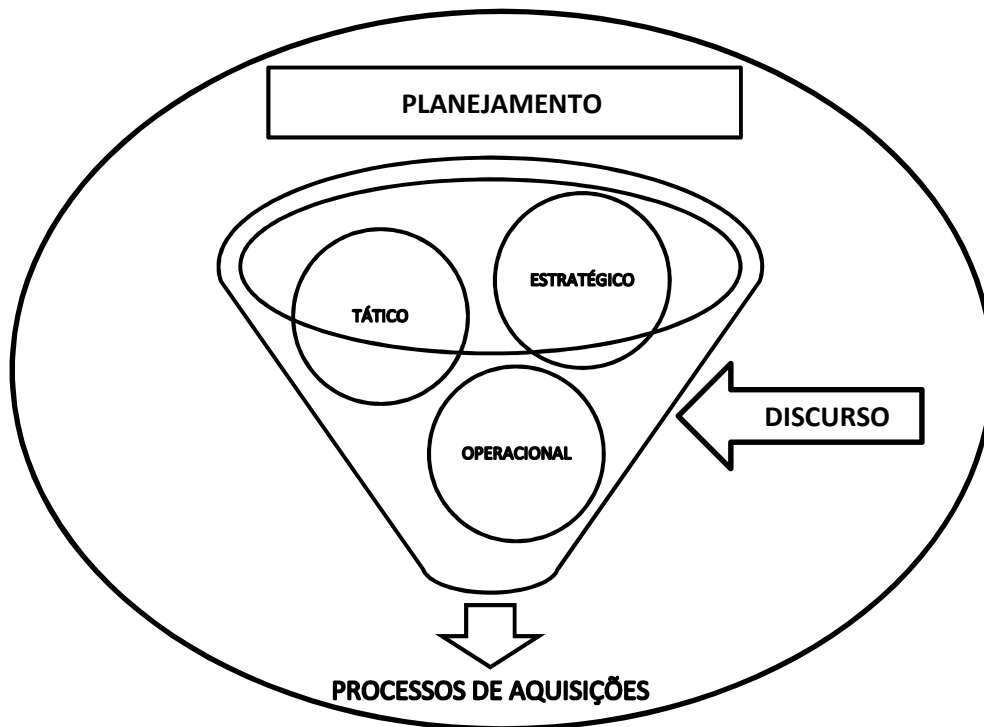
Outro aspecto observado é a preferência dos pesquisadores pela vertente anglo-saxônica (ACD), embasada nos estudos de Fairclough. Das 87 publicações encontradas na pesquisa que de alguma forma utiliza o estudo da teoria do discurso como fundamentação teórica ou só como estratégia de análise de dados, percebe-se a maior predominância da ACD. Os motivos pelos quais ocorre essa preferência não foram considerados.

O trabalho de Baeta (2016) é uma referência para aqueles que desejarem conhecer o funcionamento da AD aplicado à EcP. O autor trabalha com conceitos demonstrando a importância do discurso como principal insumo para a pesquisa na área, bem como para compreensão da prática como fruto de orientação dos próprios discursos (BAETA, 2016). Nesse ponto, a EcP converge com os pressupostos desse trabalho.

Não resta dúvida que há uma carência na produção científica que agrupe as teorias do discurso ao planejamento, sobretudo na administração pública. Assim, propõe-se uma reflexão sobre o planejamento como instância discursiva e prática do cotidiano administrativo organizacional, que se faz bússola para consecução dos objetivos institucionais, deste modo afetando todos os processos institucionais, no caso em estudo o planejamento nas suas várias etapas influenciando os processos de aquisições. Para ilustrar essa circunspeção a despeito do objeto em estudo (Figura 3), buscou-se desvelar a ação discursiva e sua ação sobre os processos resultantes deste.

Essa conjectura parte da argúcia de que os processos de aquisição são partes constituintes do planejamento, especialmente dos níveis tático e operacional, nos quais estes se inserem como parte prática - a execução do planejamento, resultante dos diversos significados produzidos pelos discursos dos sujeitos que interagem no processo. Para representar graficamente, segue a Figura 3, que ilustra como essa ideia é articulada.

**Figura 3** - O planejamento permeado pela prática discursiva



**Fonte:** Elaboração própria.

A caracterização do planejamento como esfera discursiva dá-se pelo fato de que se cria um jogo de identidades entre enunciados, que se dirigem a objetos e a horizontes teóricos que, embora divergentes, unem-se uns aos outros para formar, conceber e dirigir a estratégia organizacional a um futuro planejado (MORETTI, 2012).

Ao considerar as pesquisas empíricas como um recurso para o compreensão dos fenômenos organizacionais a partir do discurso, Peci et al., (2016) ponderam a importância do conhecimento histórico no qual se inscreve a organização, para que deste modo possam ser apreendidos os principais discursos que os constituem, transformam e são transformados pelo objeto de investigação, a autora adverte ainda sobre modéstia necessária para reconhecer os limites do congelamento desse conceito tão dinâmico quanto o discurso, mesmo numa tentativa de pesquisa empírica (PECI et al., 2006).

São essas considerações que se buscará ter em mente ao se empreender este estudo, sobretudo em relação à representação simbólica ou factual do planejamento nos processos de aquisições.

Fundamentalmente interessa o entrecruzamento entre discurso do planejamento e procedimentos por meio dos quais a organização processa decisões que afetam os processos de aquisição. Eis que o sentido advindo das formações discursivas nem sempre condiz com o que espera(va) a gestão, no entanto, os sujeitos atravessados pela história, com suas concepções decodificam os planos para lhes dar materialidade significativa (MORETTI, 2012).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 ABORDAGEM E SUJEITOS DA PESQUISA

Esta pesquisa é fundamentada e delineada na teoria da Análise de Discurso, com abordagem qualitativa. Assim, essa seção limita-se a apresentar ao leitor os métodos usados para Análise do Discurso, visto que a teoria já foi contemplada ao longo da seção 2, ou seja, da fundamentação teórica.

Busca-se interpretar a realidade existente com a Teoria da Análise de Discurso para identificação dos constructos que marcam a ação verbal produzida pelos diversos sujeitos que interagem para concepção de planejamento (BRANDÃO, 2004).

Segundo Gill (2014), fazer Análise do Discurso implica questionar nossos próprios pressupostos e as maneiras como nós habitualmente damos sentido às coisas. O objetivo desse estudo foi compreender a influência do discurso do planejamento estratégico nas aquisições de bens e serviços no IF SERTÃO-PE, por meio dos enunciados articulados pelos diversos sujeitos que interagem no processo. Buscou-se essa compreensão em todas as dimensões em que ocorre o planejamento. E, para tanto, coletaram-se os dados para análise em duas etapas.

A primeira etapa foi composta pela juntada de documentos oficiais que subsidiassem o entendimento sobre o planejamento das aquisições no âmbito do IF SERTÃO-PE, esses foram acessados no site da organização e estão listados no Quadro 2. A segunda etapa foi a realização de entrevistas semiestruturadas, do tipo face a face, gravadas em meio digital, com transcrição sem a utilização de programa, a partir das normas de transcrição para análise de conversação propostas por Dionísio (2001).

Para as entrevistas, elaborou-se um roteiro que se dividiu em três blocos de perguntas a ser aplicado conforme o grupo que o servidor pertencia na esfera do planejamento de aquisições na organização.

A pesquisa foi devidamente submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e obteve aprovação para prosseguimento da coleta de dados. Antes do início das entrevistas, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) da pesquisa e o consentimento da participação da pessoa como voluntário (a) (Apêndice B), que depois de lido foi assinado por cada entrevistado (a). A duração

média das entrevistas foi de 20 (vinte) minutos para o grupo de servidores que atuam no nível operacional do planejamento e de 50 (cinquenta) minutos para o grupo que atua nos níveis tático e estratégico do planejamento.

**Quadro 2** - Documentos pesquisados.

<b>DOCUMENTOS PESQUISADOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS PARA O ESTUDO</b>
PDI – 2014-2018 Portaria PROAD 11/2016 Resolução nº 15/2016 CONSUP (normativa sobre os procedimentos do planejamento anual de compras e contratação de serviços no IF SERTÃO-PE)  Resolução nº 16/2016 CONSUP (normativa sobre os procedimentos de compra de bens, contratação de serviços e gestão e fiscalização de contratos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano.)  Relatório de gestão 2012 Relatório de gestão 2013 Relatório de gestão 2014 Relatório de gestão 2015 Relatório de gestão 2016	PDI - Enunciados que resultarão em processo de aquisição de bens e serviços ou que afetam a condução do planejamento das aquisições, contido no Planejamento Estratégico.  Resoluções - Enunciados que afetem a condução dos processos de aquisições;  Relatórios – Enunciados que demonstre a visão institucional do planejamento das aquisições.

Fonte: Elaboração própria.

Foram entrevistados vinte seis servidores que atuam na área de aquisições de bens e serviço, nos níveis estratégico, tático e operacional das aquisições, as entrevistas consubstanciam a narrativa da constituição do planejamento de aquisições em razão de não existir documento formal para essa atividade do planejamento. As atas e os memorandos que mediaram os processos decisórios para adoção da estratégia de aquisições não foram disponibilizados até a finalização da pesquisa documental.

Com o intuito de resguardar a identidade e o sigilo dos sujeitos pesquisados, adotaram-se a codificação alfanumérica com a letra “E” mais um número arábico, no qual a letra “E” representa a palavra entrevistado e o número, a posição da entrevista para diferenciação dos sujeitos das entrevistas. Exemplo: E1, E2, etc.

Realizada a coleta de dados, iniciaram-se os procedimentos de análise dos documentos que foram divididos em três fases, a composição do corpus, o processo

cognitivo de produção social e a imersão nos sentidos produzidos. No Quadro 3, pode-se verificar o detalhamento de cada fase.

**Quadro 3** - Fases da Análise.

<b>FASES DA ANÁLISE</b>		
Fase 1	Fase 2	Fase 3
<p><b>Composição do corpus</b></p> <p>1. Identificação dos enunciados que compõe o arcabouço documental, relacionado no Quadro 2.</p> <p>2. Identificação dos enunciados, por meio das vozes dos sujeitos entrevistados;</p> <p>3. Verificação das regularidades discursivas;</p> <p>4. Identificação das formações discursivas, formação ideológica; e</p> <p>5. Descrição das condições de produção do discurso.</p> <p>Mapear como os textos constroem modos de interação e ação;</p>	<p><b>Processo cognitivo de produção social de textos</b></p> <p>6. Identificação dos interdiscursos;</p> <p>Sem categorização.</p>	<p><b>Imersão nos sentidos produzidos pelos discursos identificados</b></p> <p>7. Reflexão e refração linguística (manutenção do sentido socialmente aceito e reinterpretação dos sentidos conforme referencial dos enunciados).</p> <p>8. Aspectos ideológicos combatidos e defendidos – em termos discursivos, intenção do texto ou oposição imanente a um dado enunciado discursivo;</p> <p>9. Posicionamentos discursivos em relação aos discursos hegemônicos instituídos - contraposição entre o discurso enunciador e o discurso hegemônico da instituição em termos dominantes e marginais.</p>

**Fonte:** elaboração própria.

O tempo investigado nesta pesquisa compreendeu os últimos cinco anos de planejamento das aquisições na organização que vai do ano de 2012, quando ocorreu a implantação do SISPLAN, até 2016.

Acerca do método de análise escolhido é importante destacar que não há regulamentos sistemáticos para a fixação dos sentidos, nesse sentido Gill (2014, p. 266) assegura que “a Análise de Discurso é uma interpretação, fundamentada em

uma argumentação detalhada e uma atenção cuidadosa ao material que está sendo estudado”.

Assim, cabe destacar que as entrevistas e os documentos formaram a base da escrita desse trabalho no qual se fundamentou toda a construção dos textos, bem como o conhecimento empírico da pesquisadora, que também é integrante dos sujeitos pesquisados em razão de ter exercido suas atividades no setor de compras e licitações por aproximadamente cinco anos na organização pesquisada, sendo uma conhecedora da rotina e prática da organização no período.

Ressalte-se, aqui, que o resultado da pesquisa é advindo de cada entrevistado, bem como dos documentos apreciados na investigação documental, resultando no discurso ou discursos sobre o planejamento das aquisições que emergem na organização para responder a pergunta que norteia o trabalho.

Desta forma, buscar-se-á, a partir das seções seguintes, apresentar os resultados a que chegaram esse trabalho, pontuando as marcas discursivas relevantes para o entendimento dos significados construídos na organização.



## 4. A CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DO PLANEJAMENTO

Esta seção busca apresentar os resultados da pesquisa realizada no intuito de conduzir o leitor ao entendimento de como é construído o planejamento das aquisições nas várias esferas da administração, e trazer as concepções de planejamento, bem como descrever como os discursos afetam o planejamento.

A seção está subdividida em cinco subseções, as quais são: a organização, o contexto organizacional, o funcionamento das aquisições no IF SERTÃO-PE, a trilha do planejamento das aquisições e o planejamento afetado pelo discurso ou o discurso afetado pelo planejamento.

### 4.1 A ORGANIZAÇÃO

Nesta seção, buscar-se-á descrever sucintamente o IF SERTÃO-PE e a área de abrangência de atendimento organizacional, na perspectiva de emergir suas raízes históricas nas quais se insere este órgão da administração pública federal.

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE) é uma autarquia federal que se destina ao ensino técnico, tecnológico e superior, ofertando cursos para atender a demanda de profissionais do mercado de trabalho regional.

O IF SERTÃO-PE foi criado a partir da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina, por meio da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Naquela época, integravam este centro duas unidades: uma agrícola e outra industrial, localizadas no município de Petrolina-PE.

A partir da transformação de Centro Federal para IF SERTÃO-PE, este passa a construir uma nova identidade institucional, programando a sua expansão e iniciando a sua atuação em outras cidades do sertão pernambucano. Atualmente, é constituído pela Reitoria, sete *Campi* e cinco centros de referência.

Os centros de referência são unidades sem autonomia administrativa, eles são geridos pelo *Campus* que esteja mais próximo do território de abrangência do centro.

Para entender melhor a abrangência da instituição, a Figura 4 apresenta o mapa do estado de Pernambuco e pontua seus polos de atuação situando geograficamente cada *Campus*. Os *campi* que constam na Figura 4 como “*campi* em implantação” recentemente foram inaugurados e estão em pleno funcionamento e os centros de referência estão designados como *Campi* avançados fase 1 e 2.

**Figura 4** - Área de Atuação do IF Sertão-PE.



**Fonte:** IF SERTÃO-PE.

O contexto geopolítico no qual o IF SERTÃO-PE encontra-se inserido é o semiárido nordestino, ocupando 64% do território pernambucano e dividido em duas mesorregiões: o Sertão Pernambucano e o Vale do São Francisco. A realidade situacional de cada *campus* é muito diversificada no que tange as condições de inserção regional (IF SERTÃO-PE, 2017).

Esta diversificação se dá em termos de desenvolvimento econômico-social. No entanto, para fins deste estudo dois aspectos são importantes: distância da reitoria e a capacidade do comércio local para fornecer os suprimentos de que a instituição precisa nas cidades polos. Esses fatores, entre outros, são relevantes porque devem ser considerados no planejamento das aquisições, pois são situações que influenciam em maior ou menor grau na condução das aquisições institucionais e, por conseguinte, nas condições de produção dos discursos.

Cada *campus* do IF SERTÃO-PE é uma Unidade Gestora (UG), o que significa dizer que cada unidade possui orçamento próprio e capacidade administrativa para gerir seu orçamento. Contudo, as ações de cada *campus* deverão ser alinhadas às diretrizes da Reitoria, que é a unidade de administração e organização executiva central, responsável pela administração e supervisão de todas as atividades do IF SERTÃO-PE. Deste modo, os *campi* são limitados em muitos termos, inclusive sobre as conduções de planejamento de aquisições, que são realizadas de forma concentrada, conforme será visto nas subseções 4.3 e 4.4 com mais detalhes.

O IF SERTÃO-PE preceitua, no bojo de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), sua missão organizacional em promover o desenvolvimento regional sustentável, com foco na ciência e tecnologia, por meio do Ensino, Pesquisa e Extensão, formando pessoas capazes de transformar a sociedade (IF SERTÃO-PE, 2017).

O planejamento estratégico da autarquia é esquematizado no PDI, fundamentado na Lei 10.861/2004 e no Decreto 5.773/2006 (BRASIL, 2016). O PDI é o documento que agrupa o perfil institucional, o planejamento estratégico, o projeto político pedagógico, o plano de oferta de cursos e vagas, plano diretor de infraestrutura física, organização e gestão de pessoal, políticas de atendimento aos discentes, organização administrativa, capacidade e sustentabilidade financeira e avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional.

No planejamento estratégico (PDI), é possível observar várias metas que resultaram e/ou resultarão em processos de aquisições, contudo há ausência de indicação do plano de ação para o alcance das metas, estabelecidas em cada objetivo.

Desta forma, o planejamento das aquisições é uma ação não contemplada no planejamento estratégico institucional ficando assim para ser realizado em outro documento com diretrizes próprias. Na seção 4.3, será possível compreender melhor como é organizado o planejamento das aquisições no IF SERTÃO-PE porém, antes disso, necessário se faz entender o contexto em que esse está inserido.

## 4.2 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para entender os meandros em que ocorre o discurso do planejamento das aquisições na instituição pesquisada, é necessário posicionar alguns aspectos que corroboram para construir o significado do objeto de estudo e, conseqüentemente, compreender se este influencia os processos de aquisições.

Deste modo, esta subseção se dedica a situar o contexto em que está a organização que, dotado de valores, atua enquanto aparelho ideológico para projetar seus ideais nos sujeitos que atuam no planejamento das aquisições. Nesse sentido, o discurso do planejamento das aquisições no IF SERTÃO-PE se dá em um contexto de mudanças, tanto no aspecto organizacional, como no aspecto político da organização.

Politicamente, a instituição no período pesquisado, estava passando por um processo eleitoral para nomeação de reitor e diretor de alguns campi. A eleição prolongou-se excessivamente em razão de contendas judiciais pós-eleição que culminaram na não nomeação do reitor eleito e na nomeação de um reitor interventor arbitrado pela presidência da república por recomendação do Ministério da Educação.

É possível inferir que ambos os grupos, vencedores e perdedores, não satisfeitos e lutando pelos seus interesses, acarretaram à organização uma atmosfera de indefinição e estagnação dos rumos institucionais, resultando em prováveis impactos sobre o planejamento institucional das aquisições.

Já no campo das mudanças temos que, embora seja uma organização com mais de 30 anos de existência que atua no ramo da educação, sua constituição enquanto instituto federal é recente, conforme detalhado na subseção 4.1, ocorrendo em 2008 quando o governo por meio do plano de reestruturação e expansão do ensino técnico, tecnológico e superior, criou os institutos federais, mudando as estruturas organizacionais anteriormente existentes.

Estas mudanças trouxeram consigo uma reformulação organizacional que, além da modificação dos objetivos e competências, acarretaram a concepção de novos cargos e novas práticas administrativas, sobretudo a ampliação institucional por meio da criação de outros *campi* em várias cidades (Figura 4) e a estruturação desses campi em unidades gestoras que possibilitam a descentralização da administração. Todas essas circunstâncias requereram da organização a constituição de documentos normativos e fluxos processuais que antes não existiam e que passaram a fazer parte da nova rotina administrativa.

Essas alterações, entre outras, exigiram dos gestores novas competências e habilidades operacionais diferenciadas para lidar com o novo contexto que se iniciava, bem como a formação de múltiplas equipes para construir e estruturar unidades distantes da reitoria. Não só os gestores precisaram, e precisam se adequar a essa nova estrutura, bem como todo o corpo de servidores precisaram, e precisam entender e lidar com as novas atividades.

Quanto à conjuntura externa governamental, esta é permeada por um clima de busca de transparência voltado para prestação de serviço público de qualidade, amparado por vários dispositivos legais, especialmente pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, criado com a finalidade de preparar os entes públicos para uma administração gerencial que buscasse um modelo de excelência em gestão, focado em resultados e orientado para o cidadão (GESPÚBLICA, 2017).

Concomitantemente, há o aparelhamento dos órgãos de controle que passam a fiscalizar e exigir mais transparência e profissionalismo das organizações públicas, em consonância com as novas prerrogativas governamentais que garantam aplicação de recursos (que ocorrem por meio da aquisição de bens e serviços mediados por processos licitatórios, esses burocráticos com rito e legislação próprios) e o cumprimento dos objetivos institucionais consoantes aos princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

Destarte, a Controladoria Geral da União (CGU), órgão de auditoria interna da União, tem papel preponderante na fiscalização e na exigência dos cumprimentos e metas estabelecidas nos programas governamentais que garantam uma prestação de serviço de qualidade, voltadas para transparência e *accountability*. Esse órgão passou a auditar o IF SERTÃO-PE e assim exigir da organização adequação ao cumprimento de normas, prazos e implantação de rotinas e fluxos para ajustamento e atendimento a que se propõe o IF SERTÃO-PE, inclusive sobre o planejamento das aquisições.

O planejamento para a aquisição de bens e serviços do IF SERTÃO-PE surgiu institucionalmente como exigência da CGU, que requereu do órgão mecanismo que minimizasse o fracionamento de despesas<sup>1</sup> e padronização adequada do material, conforme arguiu um dos entrevistados.

---

<sup>1</sup> Fracionamento de despesa – ocorre quando são realizadas, no mesmo exercício, mais de uma compra direta de objetos de mesma natureza que, apesar de individualmente inferiores a R\$15.000,00 ou R\$8.000,00 (conforme o

A cobrança sobre o planejamento estratégico já tinha sido atendida com PDI e com o comitê [referindo-se ao comitê formado por pró-reitores, diretores de *campi* e diretores de administração para traçar o planejamento institucional]. Já estávamos caminhando para um planejamento efetivo, só que começamos a receber muitas notificações da CGU por compras feitas por falta de planejamento que ocasionava compras fragmentadas [...] com prazo mínimo para realizar um planejamento adequado (**E-20**).

Nota-se que essa atividade planejadora não ocorreu espontaneamente, mas orientada pelo discurso das exigências de instituições externas que têm poder para notificar e recomendar ajustes, e sendo esses não cumpridos, recai sobre os gestores a responsabilidade legal decorrente dos atos que ensejaram a falta.

Iniciou-se, portanto, o discurso do planejamento das aquisições, com a criação da Diretoria de Planejamento (DIPLAN), ligada à Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI). Essa Diretoria que tem como missão organizar o planejamento estratégico, o planejamento das aquisições e implantar o plano de gestão por competência, competindo a esta, entre outras atribuições, tais como: “gerir o planejamento anual das necessidades de compras e aquisições do IF SERTÃO-PE e promover o planejamento, a integração e a cooperação mútua entre as unidades organizacionais que compõem o IF SERTÃO-PE” (RELATÓRIO GESTOR, 2012).

Deste modo, começou o trabalho da DIPLAN, orientada pela alta gestão sobre o discurso de que é preciso planejar a compra, para evitar fracionamento de despesas, ganhar em economia de escala e racionalizar os recursos.

A DIPLAN, em busca de uma solução ao problema apresentado, adquiriu e implantou o Sistema de Planejamento (SIsPLAN), um software que tem como principal função consolidar itens do planejamento de aquisições e promover um planejamento participativo, conforme relatório gestor de 2013.

Em relação ao planejamento de compras foi realizado em consonância com diretriz estratégica estabelecida para o IF Sertão-

---

caso), ultrapassem o limite quando somadas. Acórdão n.º 1.084/2007 Plenário Realize o planejamento prévio dos gastos anuais, de modo a evitar o fracionamento de despesas de mesma natureza, observando que o valor limite para as modalidades licitatórias é cumulativo ao longo do exercício financeiro, a fim de não extrapolar os limites estabelecidos nos artigos 23, § 2º, e 24, inciso II, da Lei nº 8.666/1993. Adote a modalidade adequada de acordo com os arts. 23 e 24 da Lei nº 8.666/1993, c/c o art. 57, inciso II, da Lei nº 8.666/1993, de modo a evitar que a eventual prorrogação do contrato administrativo dela decorrente resulte em valor total superior ao permitido para a modalidade utilizada, tendo em vista a jurisprudência do Tribunal. (Manual de Compras direta do TCU).

PE em 2013, em níveis táticos e operacionais, encontra-se o planejamento de compras e aquisições, adotado em 2012, a partir da experiência exitosa do IFMG. Neste sentido, a instituição adotou o SisPLAN (sistema concebido e utilizado pelo Campus Formiga do IFMG), como instrumento para a realização de um planejamento participativo no âmbito do IF Sertão-PE (IFSERTÃO-PE, 2013).

A DIPLAN, ao instituir e instrumentalizar o planejamento das aquisições concebeu numa perspectiva discursiva participativa que possibilite a todos os gestores da comunidade organizacional participar da indicação dos bens e serviços que a instituição precisa para que ela funcione adequadamente.

Nesse contexto de exigências e prazos exíguos, o planejamento das aquisições passou a funcionar institucionalmente deixando para trás os planos individualizados que ocorriam em alguns *Campi*<sup>2</sup>, constituindo-se num novo modelo organizado de modo que todos possam usar.

Na subseção 4.3, este novo modelo será detalhado para que o leitor entenda como se dá o funcionamento do planejamento das aquisições e em que base o discurso sobre o planejamento das aquisições emerge no contexto.

#### 4.3 O FUNCIONAMENTO DO PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES NO IF SERTÃO-PE

Nesta subseção, o funcionamento do planejamento das aquisições é relatado sob a perspectiva documental instituída. Esta compreensão do objeto de estudo nesta instância representa a ideia e o significado que a organização deseja que seja estabelecido.

Ao entrar em funcionamento, o planejamento das aquisições passou então a ser operacionalizado por intermédio do SisPLAN, software que tem como objetivo promover o planejamento participativo das aquisições.

Espera-se que o planejamento seja capaz de agregar valor à execução orçamentária e financeira e, sobretudo, aos processos licitatórios pautados nos princípios da administração pública e que estejam em consonância com o PDI, Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual,

---

<sup>2</sup> Não foi possível identificar se todos os campi possuíam planejamento das aquisições individualmente, em razão de parte dos servidores entrevistados terem ingressado na instituição já com o sistema de planejamento funcionando.

além das legislações referentes às licitações as quais têm prazos e formalidades definidas que precisam ser cumpridas.

Nesse aspecto o relatório gestor de 2012 traz a seguinte redação:

O planejamento estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – IF SERTÃO-PE, assim como, seu planejamento de compras e aquisições, abrangeram o período de 01.01.12 a 31.12.12 e foram elaborados em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2009-2013), Plano Plurianual do Governo Federal – PPA e pelas diretrizes do Ministério da Educação, uma vez que os citados documentos foram objeto de  *criteriosa análise* por parte da equipe que conduziu, de forma participativa, a elaboração do planejamento estratégico, lançando nos mesmos ações compatíveis com o planejamento a longo prazo estabelecido no PDI (IF SERTÃO-PE, 2012, p.31).

Os registros documentais são constituídos por enunciados que exteriorizam e articulam discursos voltados à construção de um planejamento coeso e tenaz que alinha seu planejamento de aquisições ao plano de desenvolvimento organizacional.

Neste fragmento, a instituição expõe sua preocupação, seu cuidado em realizar um trabalho marcado pela complacência em atender aos ditames legais sem perder a capacidade técnica de mitigar riscos e oferecer respostas às demandas organizacionais.

No quesito risco, a redação do relatório gestor de 2012 traz o seguinte:

Ainda que de maneira não sistemática, a prática diagnóstica de risco é realizada pelos órgãos de gestão. Sob a condução da Diretoria de Planejamento, órgão recém-criado, deu-se início ao processo de planejamento estratégico institucional, instrumento que auxiliará no diagnóstico e identificação da probabilidade dos riscos e também das medidas para mitigação destes (IF SERTÃO-PE, 2012, p.114).

Os enunciados institucionais são marcados por objetividade e racionalidade técnica, produzindo discursos coerentes ao seu ideário. Registre-se que os fragmentos textuais em análise foram extraídos dos relatórios de gestão, os quais são elaborados ao final de cada ano ou exercício financeiro, tendo por finalidade prestar contas dos trabalhos realizados pela instituição.

A DIPLAN, ao orientar o discurso do planejamento participativo, o faz em conjunto com os demais gestores da organização, utilizando-se de metodologia que segundo o relatório gestor de 2012 é “a primeira experiência da instituição na



elaboração de um planejamento estratégico de forma mais participativa e utilizando mecanismos e metodologias internacionalmente difundidas, a exemplo do BSC”. (IF SERTÃO-PE, 2012, p. 32)

Nota-se que, contudo, passados três anos, as formações discursivas em torno dos atributos risco, informação, conformidade e avaliação são exteriorizadas como inconstantes na instituição, relacionando-a apenas à ausência da prática dessa função, inviabilizando possíveis ajustes ao planejamento. A narrativa dessas funções inerentes ao planejamento é relatada da seguinte forma:

Contudo, ainda não é uma prática permanente da instituição a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade bem como sua avaliação de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco por transformações nos ambientes interno e externo (IF SERTÃO-PE, 2015, p.71).

Verifica-se que o planejamento em curso não é tão coeso como apresentado em 2012, ano de sua implantação, mostra-se um objeto com falhas a serem sanadas e que impedem o aperfeiçoamento. Todavia, a interdiscursividade é marcada tanto pela fundamentação mostrada quanto implícita nos enunciados que trazem em suas marcas ideais modernos e gerenciais alinhados plenamente com a sua proposição inicial.

Ainda sobre essa proposição, o gênero textual do relatório tem como principal função descrever, contudo no fragmento em análise o relator omite as razões pelas quais as práticas de definição de níveis de riscos operacionais, de informações, de conformidade e avaliação não são regulares.

Ao se eximir de expor os motivos que impedem a organização de realizar essas atividades relevantes no processo de execução do planejamento, a organização perde a possibilidade de gerir o sentido. Assim, os enunciados levam o leitor a considerar possíveis hipóteses, que nem sempre poderão corresponder à verdade ou mesmo aos sentidos que a organização deseja a que sejam instituídos.

O planejamento para aquisição de bens e serviços do IF SERTÃO-PE, no período pesquisado, ocorreu por meio do planejamento anual, organizado pela DIPLAN e posteriormente pela Diretoria de Planejamento e Licitações (DIPLIC). Essa última diretoria surge como uma continuidade da DIPLAN, porém com uma atuação restrita ao campo de planejamento das aquisições, ligada a Pró-reitoria de Administração e Orçamento (PROAD).

Com a implantação do SIsPLAN, os demandantes de bens e serviços (gestores que atuam em coordenação de curso e chefes de departamentos) cadastrados no sistema, por meio de acesso com senha, inseriam suas solicitações de compras. Solicitações essas justificadas apenas para suprir as necessidades do setor e/ou departamento, sem qualquer alusão direta ou indireta ao PDI que demonstre algum programa ou ação, exceto alguns processos que são de natureza extraordinária como os de extensão.

Por sua vez, essa constatação, identificada nos processos de aquisições, aparentemente contesta o relatório de gestão quando esse afirma o alinhamento das aquisições ao PDI, mas na verdade não o faz. Todavia, os processos de aquisições, coadunam-se ao PDI, em razão de que o planejamento das aquisições contido no PDI é geral e por sua vez agrega todas as possíveis aquisições que sejam feitas no período.

A despeito desse tema, Hrebiniak (2008) discorre que é necessário se ter uma estratégia clara e focada para uma execução eficaz. Essa dispersão observada no planejamento que poderá ser proposital do planejador, no entanto não só contraria sua intenção inicial, como deixa de subsidiar o planejamento das aquisições.

Não há qualquer plano de ação que ofereça as diretrizes a serem executadas em cada ano do planejamento, ou que tenha ou sustente as razões em que se baseiam as decisões tomadas. Assim, as decisões são tomadas pontualmente na medida em que os entraves surgem durante a execução processual do que cada diretoria de administração buscou realizar.

Durante a pesquisa, fica claro que essa era uma atribuição das direções de administração e planejamento de cada *campus*. Sabe-se que a formulação de uma estratégia e sua execução são atividades separadas, todavia Hrebiniak (2008) ao discorrer sobre o tema afirma que um bom planejamento auxilia o processo de execução. No caso em estudo, essa orientação faz-se complementar, visto que o PDI não deixa claro o direcionamento e que o SIsPLAN afetou o modo de conduzir os processos de aquisições.

A lacuna resultante desses apontamentos traduz-se num planejamento de aquisições que sai do aspecto tecnicista gerencial e passa a ser mediado pelo SIsPLAN e pelos saberes de outras instâncias administrativas construído pelas legislações que regulam orçamento e aquisições, sendo estes a assessoria jurídica da organização, por meio da procuradoria exercida pela Advocacia Geral da União

(AGU), a Controladoria Geral da União (CGU) e a Auditoria Interna (AUDIN), órgãos sobretudo influentes no direcionamento das ações tomadas pelos gestores.

Assim, dadas às circunstâncias na qual o planejamento das aquisições se inscreve na instituição pesquisada, os enunciados proferidos por aqueles que executam o planejado passam a construir o significado a partir da interação com o que foi proposto e as suas próprias crenças do que é o planejamento.

Desta forma, o planejamento das aquisições torna-se invisível àqueles que operacionalizam os processos de aquisições, excluindo qualquer possibilidade de uma legitimação real do valor que possa ter esse planejamento.

Formulado e implementado no final de 2011, o planejamento das aquisições se deu com a formação de uma comissão de servidores da DIPLAN, que foi a cada *campus* apresentar a ferramenta de planejamento, que passaria a ser usada ainda naquele ano, além de instruir os gestores, os chefes de departamentos e coordenadores a utilizarem o SIsPLAN e incluírem suas demandas de aquisições para o ano 2012. A partir daquele momento o SIsPLAN era a interface entre solicitante/planejamento/execução.

Realizada a fase de treinamento, a DIPLAN informa por meio de e-mail institucional o período que o SIsPLAN ficaria disponível para que os usuários do sistema realizassem suas solicitações. Esse período de inserção dos itens no sistema, no período pesquisado, apresenta-se em torno de quinze a trinta dias do último mês de cada ano.

Concretizada a fase de inserção de itens, a DIPLAN extrai as planilhas geradas e agrupadas pelo sistema que continham os bens e serviços a serem adquiridos e juntamente com a Pró-Reitoria de Orçamento e Administração e as Diretorias de Administração e Planejamento de cada *Campus*, dividia a execução de cada grupo de material ou serviço a ser licitado entre a Reitoria e os *Campi*.

Concluída a divisão, cada Unidade Gestora (*Campus*) responsável pelo seu(s) grupo(s), tem a incumbência de formalizar a instrução processual e realizar as licitações necessárias para aquisição dos bens e serviços demandados no planejamento e, por conseguinte efetivar a execução orçamentária e financeira, prevista no orçamento anual.

Para melhor compreensão do fluxo do planejamento, a Figura 5 apresenta a relação sintetizada, realizada pela interface do SIsPLAN onde os *Campi* inserem

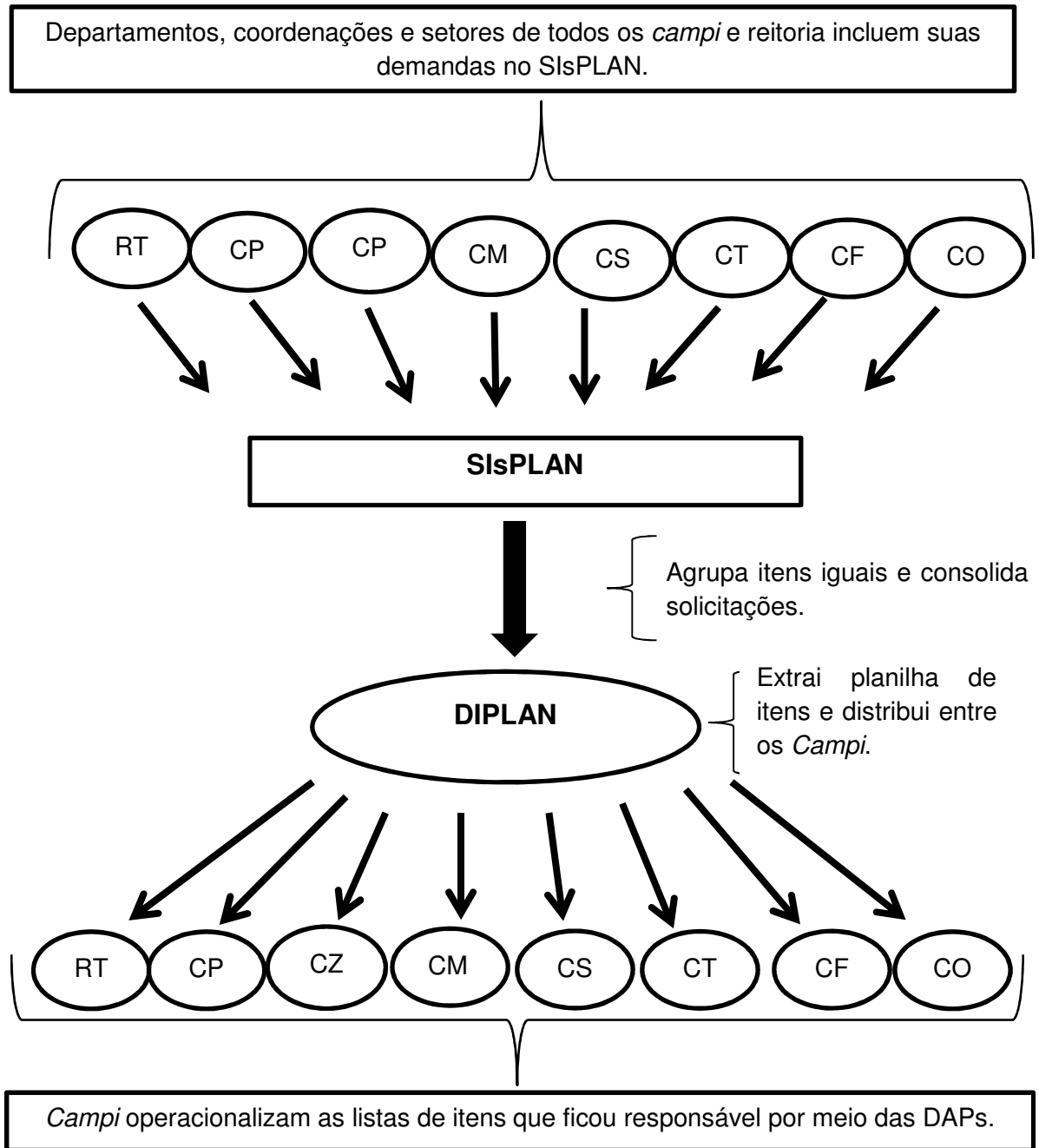
seus itens, em seguida a DIPLAN extrai as relações de itens em planilhas e realiza a divisão da operacionalização das aquisições, entre os *campi*.

Como demonstra a Figura 5, o SIsPLAN é um software, que permitir a participação dos gestores com a indicação de itens previamente cadastrados para serem adquiridos. Além disso, ele agrupa itens, função essa de suma importância para evitar o fracionamento de despesas e consolidar solicitações, estas últimas determinantes para formação de grupos de itens para serem licitados.

Estas propriedades do SIsPLAN são de valor fundamental para que a execução do planejamento das aquisições sejam postas em prática por meio de processos licitatórios, eficientes e eficazes.

Deste modo, o sistema que intermediaria as relações solicitante/planejamento/execução, passa a impactar diretamente as equipes de compras e licitações que são responsáveis por estruturar e formular os processos de aquisições, ou seja, executar o planejamento.

**Figura 5** - Fluxo simplificado do planejamento das aquisições do IF Sertão-PE.



LEGENDA FIGURA 5			
SIGLA	CAMPUS	SIGLA	CAMPUS
RT	Reitoria	CS	Campus Salgueiro
CP	Campus Petrolina	CT	Campus Serra Talhada
CZ	Campus Petrolina Zona Rural	CF	Campus Floresta
CM	Campus St <sup>a</sup> M <sup>a</sup> da Boa Vista	CO	Campus Ouricuri

Fonte: Elaboração própria.

De tal modo que o planejamento da operacionalização não passa mais a ser só uma ação das diretorias de administração de cada campus, mas uma integração de suas ações ao do planejamento proposto mediada pela ferramenta de informática SIsPLAN.

Na seção seguinte é possível entender melhor como a execução do planejamento ocorre na organização pesquisada e como os modos de interação constroem os discursos sobre o objeto.

#### 4.4 A TRILHA DO PLANEJAMENTO DAS AQUISIÇÕES NO IF SERTÃO-PE

Logo no primeiro ano de funcionamento, as funções do software evidenciaram-se frágeis e falhas. Primeiro porque a consolidação de demanda se dá na escolha que o usuário do sistema faz, categorizando o tipo de material, assim, por exemplo, um cabo de rede que para o departamento de administração é material para manutenção predial, para uma coordenação de curso é material didático ou de laboratório.

Segundo porque, em razão da infinidade de descrição para um mesmo item, os demandantes realizavam as escolhas conforme seu conhecimento sobre o produto ou serviço. O que nem sempre condizia com a escolha de outro solicitante que desejava obter o mesmo item. Por sua vez o mesmo objeto se repetia também ainda que num mesmo grupo, ficando o agrupamento de itens prejudicado, comprometendo a padronização e conseqüentemente a vantagem inerente a esse critério que é a economia de escala pela quantidade adquirida.

No primeiro caso, a escolha lógica para o demandante, que não tem informação da funcionalidade do sistema nem conhecimento técnico para classificação de despesa orçamentária, causou a replicação de itens iguais em relações de materiais diferentes, conseqüentemente processos diversos, resultando em perda de itens ou compra com valores diferentes, num mesmo procedimento licitatório.

Essa situação gerou uma enorme dificuldade de operacionalizar os processos de aquisição por parte da equipe de execução, que tinha que minimizar inúmeros problemas de descrição, agrupar itens, organizar documentos de exigência legal para formalizar processos licitatórios que estavam em lugares diferentes, e sequer

sabiam que setor que demandava, visto que as planilhas que chegavam para formar os processos licitatórios possuíam apenas o nome do *campus* de origem.

Toda essa nova dinâmica introduzida na rotina dos procedimentos administrativos das aquisições por meio da ferramenta SIsPLAN causou implicações relevantes na coordenação processual da licitação, visto que as equipes da área operacional que se ocupavam de atividades definidas, voltadas para consecução de peças para composição do devido procedimento legal para realizar as licitações, tais como: cotações, planilhas de orçamentos e formação de preços, autorizações, auxílio à composição de termos de referências e justificativas, minutas de editais e contratos, atas de registros de preços e demais exigências que possam constituir o processo de aquisição, passaram a se ocupar com atividades que outrora já vinham processadas por meio de memorandos para essas equipes.

Entre essas novas atividades estão a organização dos documentos do planejamento das aquisições em razão de que os documentos apresentados à equipe de execução se compunham simplesmente das listas extraídas do sistema e da ata de reunião que gerou a divisão de grupos, sendo esses insuficientes para instrução de um procedimento de aquisição.

As planilhas com a relação de itens eram compostas pela descrição do item, quantidade, unidade de medida e local de entrega, composição básica para aquisição de um bem ou serviço. Porém, faltavam informações adicionais que pudessem orientar a equipe de execução, tais como logística de entrega ou outra peculiaridade que deva constar na minuta do contrato, para reduzir os riscos nos contratos administrativos.

Outra dificuldade ocorreu no momento de elucidar qualquer dúvida na descrição do material, em razão de que só aparecia na planilha como requisitante o nome do *Campus*, assim para se chegar ao coordenador que solicitou um objeto, precisava falar com terceiros para encontrar a coordenação que teria solicitado o objeto.

Muitas vezes, para evitar um retardo maior, o item seguia para a sessão de licitação e por vezes esses itens eram finalizados no certame licitatório como “desertos”, que é quando não ocorreu disputa, porque não houve propostas iniciais enviadas para o item. Os fatores são vários para que isso ocorra, mas na maioria das vezes acontecem por estarem deslocados, não fazendo parte do interesse dos fornecedores que participavam daquela licitação.

Diante das narrativas apresentadas, extraídas das entrevistas, bem como, da observação da funcionalidade do SISPLAN. A primeira fase da execução dos procedimentos de aquisições, que por si já é demorada, em razão da própria dificuldade em cotar preços públicos e ou junto a fornecedores, com a intermediação do SISPLAN, torna-se a partir de então mais morosa e, por vezes, ineficiente devido aos problemas de agrupamento e consolidação exposto anteriormente, acrescidos de mais uma dificuldade que é formada pelas descrições que ora se mostravam excessivamente detalhadas e outras vezes insuficientes, fato este que também impacta na fase de cotação para formação de planilha orçamentária para previsão de despesas, bem como na qualidade do material a ser adquirido.

Os entraves técnicos ocasionados pelo SisPLAN, citados anteriormente, acrescidos da insuficiência de pessoal para trabalhar com essa nova realidade levou a atrasos substanciais que, conforme documentos disponibilizados pela organização, bem como pesquisa de mestrado sobre os processos de aquisições no IF SERTÃO-PE, no ano de 2014 o tempo médio total dos processos foi de 236 dias, destacando a elevada demora na fase interna do processo, ou seja, na fase de planejamento, que o pesquisador identifica a média de 189 dias (BRANDÃO, 2016 p. 115).

Esses dados apresentados por Brandão (2016) revelam que o cronograma de planejamento das aquisições é incompatível com o volume de trabalho demandado pelas equipes de execução, justificando inclusive os motivos de muitas aquisições planejadas para serem adquiridas em um ano só ocorrerem no ano seguinte.

Mesmo todos os processos sendo abertos no mesmo momento, esses não têm como serem trabalhados e concluídos no mesmo período, dada a capacidade de mão de obra das equipes. Nesse sentido, a própria administração reconhece por meio de documento formal o déficit de pessoal, atribuindo ao setor de compras a falta de materiais para equipar laboratórios de determinado *campus* em função do subdimensionamento de pessoal daquele setor, na reitoria e nos campi (IF SERTÃO-PE, 2012).

Embora conste essa verificação no relatório gestor de 2012, nas atas de reuniões disponibilizadas nos processos de aquisições dos anos subsequentes, não foi identificada qual a metodologia usada para definir as estratégias de distribuição dos grupos de itens. No entanto, ao entrevistar as equipes ficou claro que a distribuição das relações de itens ocorria de forma voluntária por cada Diretoria de



Administração e Planejamento, sendo que essas se pautavam no interesse, e/ou importância do material para o *campus*, ou seja, a capacidade operacional era desconsiderada.

Toda essa problemática em torno do objeto leva a equipe de execução a proferir duras críticas ao sistema. Nessa conjuntura constrói-se o discurso do planejamento das aquisições do IF SERTÃO-PE. Por um lado, a equipe de planejamento articula o seu discurso na formação de um objeto que congrega saber e valor democrático ao cunhá-lo de planejamento participativo. Por outro, os sujeitos impactados por essa ação constroem suas próprias percepções de planejamento afetado pelo discurso disseminado e principalmente pelo que imaginam e têm como planejamento, delineando e formando o objeto de acordo com a práxis materializada na rotina da organização e o modo como esta se relaciona com ele, neste caso mediada pela interface SIsPLAN.

#### 4.5 O PLANEJAMENTO NO DISCURSO DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS

A organização ao implantar o planejamento participativo das aquisições evoca, na memória dos sujeitos envolvidos, os sentidos semânticos e conceituais que esse vocábulo representa para cada um, materializando nesse momento por meio da interação entre o saber institucional e o individual a construção discursiva do que é o planejamento na organização. É neste momento que a prática discursiva manifestada individualmente passa a representar o objeto. No Quadro 4, é possível observar como ocorre a reprodução do planejamento materializado no ideário destes servidores passando a moldar o sentido do objeto, constituindo-o.

Os sujeitos que passam a operar esse plano constroem suas percepções a partir dos seus conhecimentos, eles interpretam os atos e documentos deliberados pela organização colocando em ação as diretrizes exaradas nos documentos que compõem a ação planejada. Estes atos que podem ser expressos em textos orais, escritos ou imagéticos, na organização pesquisada, a maioria das vezes ocorrem por meio da interação oral, geralmente em reuniões com os sujeitos integrantes das equipes de planejamento e de execução. Nesta seção, buscar-se-á demonstrar as os discursos que ocorrem em torno do objeto e que constroem o significado do planejamento na organização.

O discurso do planejamento das aquisições, lançado sob o enunciado de “**planejamento participativo**”, passa a ser concebido e significado nas diversas esferas em que ele atingiu especialmente as equipes táticas e operacionais, entenda-se aqui “operacionais” como os sujeitos que participam das equipes de compras e licitações e os gestores ou servidores que tem a responsabilidade de inserir demandas de aquisições no SIsPLAN.

A representação do planejamento para a equipe de execução é exteriorizada pela enumeração dos aspectos não contemplados no planejamento instituído, mas que esses sujeitos entendem como importantes para seu funcionamento e conseqüentemente para o sucesso das aquisições.

Embora a organização formule um planejamento participativo, o discurso exteriorizado por gestores e servidores que atuam na execução do planejamento nos níveis tático e operacional diverge essencialmente daquilo que se propunha a equipe de planejamento com o termo “participativo”, sobretudo os enunciados de E1, E4, E6 e E13 apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4** - Representação do planejamento das aquisições nas vozes dos sujeitos pesquisados.

1. **Pesquisadora:** Como você percebe o planejamento de aquisições no IF Sertão-PE no período de 2012 a 2016?

**E1:** Não houve discussão, a gente teve de executar e pronto [...]

**E2:** Não era planejamento, porque se começava o processo todo mundo pedia o que queria, não havia resposta ao cliente, não havia melhoramento para o operacional, não havia o que podemos dizer: o que queremos alcançar? [...] existem falhas em várias etapas do planejamento. O planejamento deveria identificar para no ano seguinte consertar.

**E3:** [...] meio de supetão [...]

**E4:** Chegava o momento, liberava um sistema para inserir demanda sem realmente a gente participar da construção dos itens [...]

**E5:** Faltava esclarecimento dos processos, faltava manuais, o gargalo ocasionado na execução gerou uma descrença do que era planejado [referindo-se a descrença por parte dos solicitantes dos materiais], dificuldade de identificar com clareza o demandante.

**E6:** Percebi que o planejamento autocrático não foi democrático, foi centralizado, imposto, não houve participação das lideranças que executam o planejamento.

**E7:** A forma como nasceu não foi totalmente claro.

**E8:** Salvo um período no início de 2012, quando surge a ideia de planejamento, teve-se por um período a ideia de se pensar o planejamento. Foi criado um setor para planejamento e abarcou aquisições também. A instituição em si não tinha essa cultura e até a forma como nasceu não foi totalmente claro, totalmente definido e casou com uma deficiência grande que temos na instituição que é falta de normatização. Faltou planejar o planejamento e antes de se fazer o planejamento tem que ter claro como vai funcionar.

**E9:** Precária, no sentido de desconsiderar uma série de fatores que deveriam ser considerados, como a perspectiva política do país, a necessidade de se verificar com mais cuidado a questão do plano plurianual, a forma como o orçamento vai ser distribuído ao longo do ano, ou como foi distribuído ao longo dos últimos anos e se verificar uma nova perspectiva para os próximos anos.

**E10:** O IF Sertão-PE tem um planejamento muito primário, é um embrião que está se formando. A gente de fato não tem um planejamento.

**E11:** É um planejamento embrionário, ainda não existe um planejamento efetivo dentro de aquisições do IF Sertão como um todo.

**E12:** A gente encontrou o SIsPLAN como principal sistema de planejamento das aquisições. O SIsPLAN na minha concepção é um sistema bom, porém ele não estava sendo eficiente na verdade, e nem eficaz. A proposta é boa, todos faziam as solicitações [...], mas na compilação para execução para comprar o que foi planejado na prática não era feito. Então, todo mundo acabava reclamando do SIsPLAN.

**E13:** Aquele modelo não foi testado, foi imposto, tivemos que nos adaptar àquela realidade. Nossa coordenação foi bastante prejudicada na aquisição de material principalmente nos anos iniciais. O sistema era antigo [referindo-se ao SIsPLAN], precisava limpar os dados e formar uma nova base, ao fazer uma busca aparecia um mesmo objeto com várias descrições.

**E14:** Uma ideia lançada, mas que não foi verdadeiramente implementada em termos de instituto a concepção desse planejamento.

**Fonte:** Elaboração própria com parte da transcrição de dados.

Por sua vez, a equipe planejadora, quando ciente dos entraves ocasionados pelo sistema SIsPLAN, alega que sofria resistência pela equipe de execução e se sentia sem apoio para resolver os problemas que surgiam na sistemática planejada, conforme exteriorizam alguns sujeitos integrantes da equipe de planejamento.

O planejamento deu certo na parte que envolve todo mundo, as pessoas conseguem colocar suas demandas e quando digo que não deu certo é na parte posterior que é a parte das aquisições e as razões são várias: falta de apoio, o sistema que não ajudou o sistema com descrições sintéticas ou extensas, o mesmo item com descrições diferentes (**E15**).

[...] Resistência dos diretores de administração. Algumas vezes buscamos alguns processos para realizar aqui na reitoria, porque a unidade não deu andamento, porque essa unidade tinha outras

prioridades ou não conseguiu dar conta. Então realizamos aqui **(E16)**.

O sujeito entrevistado ao enumerar a ausência de apoio como uma possível causa para o insucesso do planejamento, revela possíveis jogos de poder e influências que de algum modo agiam sobre esse campo da administração para cooperação do fracasso do planejamento. Tanto **E15** quanto **E16** evidenciam esse problema que é legitimado pela equipe de planejamento, porém sob perspectivas diferentes.

Em que pese o grau do momento político que a organização estava passando tenha influenciado para que o apoio vislumbrado pela equipe de planejamento não ocorresse, não se pode negar que a visão centrada dessa equipe, na ausência de apoio resultante de possível desequilíbrio político na organização, afetasse e negligenciasse as reclamações oriundas da equipe operacional.

Essa visão evidencia-se quando se confrontam os enunciados advindos daqueles que executam o trabalho, posto que o descrédito na principal ferramenta para condução do trabalho é mantida ao passar dos anos sem que ocorra qualquer mudança ou resposta às principais queixas dos utilizadores do SISPLAN. No Quadro 4, o sujeito E2 narra seu descontentamento com a ausência de *feedback*, quando manifesta que “não há resposta ao cliente”, referindo-se a clientes como todos os sujeitos que participam do planejamento indicando os itens a serem adquiridos. O lapso da equipe de planejamento é reforçado, ainda mais, quando um membro da equipe de execução, interpelado pela pesquisadora sobre se opiniões e sugestões eram ouvidas pela equipe de planejamento, responde com o seguinte enunciado: **“a impressão que tenho é que somos tratados como crianças resmungando” (E10)**. Nesse enunciado, fica evidenciada a impressão que a equipe de planejamento não levava a sério as críticas da equipe operacional e por sua vez negligenciava possíveis sugestões.

A concorrência discursiva em torno do ponto de vista entre as equipes é robustecida quando se realiza o mesmo confronto com outros enunciados advindos dos diretores de administração e planejamento de *campi* que ratificam a resistência dos servidores que compunha as equipes de execução citando, sobretudo, a dificuldade desses diretores em mobilizar a equipe para trabalhar em **“algo que não estava pronto” (E6)**, referindo-se aos documentos gerados pelo sistema e

disponibilizados à equipe de execução para realizar os procedimentos de aquisições.

Estes confrontos, que põem em evidência o distanciamento entre as equipes de planejamento e de execução, mostrando a convergência a respeito da resistência da equipe executora, mas também revelando a discordância sobre os motivos que levam a essas resistências, tiveram início a partir do enunciado destacado pelo **E10** e posteriormente pelas inúmeras arguições dos gestores que atuam no planejamento tático e operacional sobre a prática de aquisições por “carona”, que é um procedimento de aquisições de bens e serviços licitados por outros órgãos, que se tornou a alternativa estratégica frente à impossibilidade de trabalhar com os processos resultantes do planejamento das aquisições, para minimizar os possíveis impactos orçamentários e de funcionamento da organização.

Diante do exposto, não resta dúvida que a execução do planejamento de aquisições mediada pelo SIsPLAN nas condições estabelecidas se dá pelo assujeitamento àquilo que é instituído, pois este não é reconhecido nem legitimado pela equipe de execução que nos discursos proferidos percebem-no como inicial ou inexistente (Quadro 4). Estas relações criaram barreiras de distanciamento entre as equipes que foram minimizadas quando a DIPLAN é transformada em DIPLIC. Porém, apresenta-se ainda muito limitado o diálogo entre as equipes para o favorecimento de uma cooperação mútua.

O ambiente de eleição que abala as estruturas da organização contribui para que as reclamações feitas não sejam resolvidas e para que ambas as equipes atribuam a outra a causa dos entraves do planejamento. As equipes que atuam no operacional trazem nos seus enunciados exigências precípua do planejamento para qualidade da execução, a exemplo da padronização das descrições que para um leigo em procedimento de aquisições de bens públicos poderá se mostrar irrelevante. Mas, para aqueles que têm compromisso com o serviço público, sabe que a falta de padronização vai impactar em aquisições de bens e serviços frágeis, de baixa qualidade e que as vezes não atendem ao que o solicitante esperava.

Sobre o aspecto da padronização, tão importante para a aquisição de bens e serviços numa organização pública, manifestada nos enunciados da equipe de execução e de planejamento, nesta última, revela-se contraditório justamente pela adoção de um sistema de planejamento que não apresenta esse atributo. No entanto, a equipe de planejamento visivelmente convencida que a fez corretamente,

já que era uma sistema bastante elogiado na organização que doara o SISPLAN ao IF Sertão-PE. E que possivelmente não houvesse qualquer resistência pela equipe de execução se não fosse para promover o planejamento participativo que a organização desejara, visto que a solicitação seria centralizada, não dando margem para a repetição de itens.

A contradição da equipe de planejamento se dá pela certeza das diretrizes que busca realizar, mas suscita o discurso contrário por ignorar a participação da equipe de execução na implantação de um sistema que impacta o serviço de aquisições e, por sua vez, a equipe que operacionaliza.

Os enunciados da equipe de execução não revelam uma oposição deliberada ao planejamento apresentado e exibem a face de comprometimento que esses sujeitos têm com a organização e com o bem público. Este comprometimento é mostrado, sobretudo, por aqueles que ao serem interpelados a respeito do sentimento em relação ao seu trabalho afetado pelo planejamento se dizem frustrados. Do mesmo modo também é notório o compromisso da equipe de planejamento em promover um trabalho de qualidade e eficiente.

A palavra frustração revela o envolvimento emocional com o trabalho, a partir da percepção de que a expectativa gerada inicialmente não se concretizou. Esse sentimento é possível porque há o desejo real de se fazer acontecer.

É plausível afirmar que a ideologia que emerge da organização é pautada nas legislações que trazem princípios claros que norteiam as atividades na organização, mas também da reforma de estado que traz essa visão de organização pública gerencial. Os enunciados dos sujeitos entrevistados subjazem a preocupação consigo e com os outros na obtenção de resultados positivos para consecução dos objetivos organizacionais.

O planejamento participativo disseminado pela equipe de elaboração, por mais que tivesse objetivos claros de implantar um sistema que agregasse valor a organização, não se traduziu para equipe de execução, haja vista os enunciados proferidos no Quadro 4. A equipe de execução sendo impactada totalmente pela ferramenta e não vendo suas queixas serem atendidas passar a ver o planejamento como autoritário, inoportuno, sem diálogo e por vezes obscuro.

Por outro lado a equipe de planejamento ficava à margem do que ocorria na operacionalização e quando inteirada das dificuldades que o SISPLAN estava causando na operacionalização, não tinha condições de prover a melhoria

necessária, a qual partiria inicialmente de uma padronização nas descrições dos materiais. Sendo este quesito o que mais aparece nas vozes dos entrevistados.

Na seção seguinte será realizada uma análise de como esses enunciados afetam ou não o planejamento.

#### 4.6 O PLANEJAMENTO AFETADO PELO DISCURSO OU O DISCURSO AFETADO PELO PLANEJAMENTO

O discurso do planejamento das aquisições na organização pesquisada estrutura-se a partir de um sistema de enunciados que se dirige ao objeto caracterizando-o a partir do que tecnicamente se espera do planejamento para se alcançar a eficiência, eficácia e efetividade, sobretudo ao que precede a execução dos processos licitatórios em si. Apesar das diferentes maneiras em que os enunciados se apresentam, eles convergem para uma otimização do trabalho daqueles que compõem o fluxograma do planejamento.

O discurso em torno do planejamento se organiza em posições antagônicas no que concerne à percepção dos dois grupos fundamentais para o sucesso do trabalho. Por outro lado, converge ou se alinha na busca de alguma racionalidade que traga à organização o alcance dos seus objetivos que, para tal, perpassa esse enlace administrativo burocrático que de certo modo paralisa a agilidade e celeridade que se deseja numa organização moderna e gerencial.

A equipe planejadora, ao deixar de acatar as sugestões ou críticas dos setores da execução bem como a ausência de um plano que leve em consideração cronograma de trabalho, força de trabalho e ações que mitigassem riscos operacionais, entre outras questões técnicas, por ausência de apoio e pelo posicionamento institucional hegemônico para os problemas referente ao objeto que é a “falta de cultura de planejamento” na instituição, deixou de realizar intervenções pontuais e fundamentais para fluidez do trabalho.

Os discursos concorrentes, especialmente aqueles concernentes à percepção dos problemas no curso da execução, afetam sobretudo os processos de aquisições, conforme já mencionado e descrito na subseção 4.5, gerando impacto na organização. Todavia, esses impactos estendem-se ao corpo de servidores, ou seja, aos sujeitos que participam do processo que, por vezes, desgastados emocionalmente, são responsabilizados por atrasos e falhas ocasionadas durante o processo de execução do planejamento, quando na verdade as falhas são uma junção de vários atributos que não são passíveis de serem atribuídas a essa ou aquela equipe.

Esse desgaste é evidenciado especialmente quando os enunciados proferidos são interpretados à luz do não dito e vocábulos como: retrabalho, frustração e



desejo de mudança de atividade começam a permear a atmosfera dos sujeitos que trabalham nos setores ligados a execução do planejamento.

Nesse ponto, cabe refletir como a estrutura de uma organização pública pode lidar com problemas como a falta de pessoal, equipes reduzidas e estruturas de poder que não cooperam para que as resoluções de problemas sejam sanadas, a exemplo da evidente **“falta de cultura de planejamento”**, alegada quase que unanimemente pelos membros da equipe de planejamento e de execução, bem como apontado em relatórios de gestão institucional como um dos fatores impeditivos para que ocorresse um planejamento eficiente, eficaz e efetivo.

Ao serem interpelados sobre o porquê de não haver um trabalho para mudanças dessa aparente falta de cultura de planejamento organizacional, evidencia-se o estigma de que os serviços públicos são de baixa qualidade e desorganizados, reforçados pela ausência de uma resposta plausível a esse questionamento de uma realidade factível prática, alentado pelo discurso de que já está no domínio comum sobre a administração pública, que é **“a coisa pública que funciona desse jeito”**.

De outro modo, as dimensões dos discursos concorrentes são possíveis, dado o bloqueio de comunicação entre as equipes planejadoras e executoras que perdurou por certo período de tempo, até que uma nova diretoria se formasse e que nova estrutura de poder se estabelecesse reaproximando as equipes. Todavia, é perceptível que mesmo estabelecido o diálogo, os apelos das equipes executoras em torno do melhoramento do sistema não ocorreu.

Essa situação nos leva a inquirir, também, em que dimensão ou esfera da administração reside o poder de decisão para ruptura com um modelo ou metodologia que se replica por anos seguidos para atender a uma demanda organizacional. E que, na percepção daqueles que elaboram e que executam o planejamento instituído para ser plausível, requer ajustes técnicos e mobilização organizacional para o surgimento de uma cultura de planejamento, hajam vistos os documentos oficiais e os enunciados dos sujeitos que compõem o fluxo do planejamento que são proferidos em torno desse problema.

A resposta a essas questões são manifestadas nos discurso que advém da equipe planejadora que, de certo modo, ao revelar os jogos dos poderes que são instituídos e emulados na instituição por razão do momento político interno da organização, fica imobilizada em traçar ações por ausência de apoio e competência

para articular com outras instâncias da organização, dependendo de outras esferas administrativas que compreendesse a problemática em torno do tema como algo organizacional e não apenas como uma precariedade de uma Pró-reitoria ou diretoria específica.

Se por um lado as forças políticas em jogo obstruem a capacidade de percepção da equipe planejadora levando-a a um direcionamento discursivo que fixam suas ações, por outro as equipes atinadas pela razão de que os atributos do planejamento não favorecem a objetividade necessária ao processo licitatório de aquisições constroem sua percepção de planejamento na negação do reconhecimento e existência de plano.

Nessa perspectiva, o assujeitamento moldado pelas ideias em jogo conflui para a irresolução dos problemas relacionados ao objeto, visto que os sujeitos não se reconhecem como parte do recurso para solução dos conflitos e a realização das mudanças necessárias.

A racionalidade esperada de um planejamento participativo que atenda aos objetivos institucionais e também as expectativas dos sujeitos que dele fazem parte, passam a ser ilusórias dadas às circunstâncias discursivas na qual os enunciados se realizam e a forma com que tais pronunciamentos se coadunam de modo a desfavorecer a cooperação entre as equipes de sorte que o equilíbrio de Nash se torna impraticável.

É presumível afirmar que os problemas em torno do objeto planejamento, não se limitam a um sistema inadequado para dinâmica institucional nem somente à ausência de cultura de planejamento. Ante a dimensão que o sistema foi construído nas esferas administrativas, sendo o próprio sistema confundido com o plano de trabalho.

Observa-se que a rejeição suscitada é em torno do SisPLAN e não do planejamento de aquisições em si, mas que por sua vez essa rejeição foi transferida para o próprio planejamento, deste modo impedindo que esse se institucionalizasse, posto que não era reconhecido pelo que se propunha, mas pela construção materializada nos ambientes organizacionais que operacionalizavam.

A racionalidade técnica reforçada pelos ideais de participação que atribui o caráter democrático ao planejamento suscitado pelos discursos da equipe de planejamento, representando assim o anseio institucional, evoca no imaginário coletivo organizacional os atributos de eficiência e eficácia. Todavia, esse ideário é

solapado por um sistema informatizado que não correspondia aos discursos emanados pelo planejamento e em seguida reforçados pela ausência de *feedback* ocasionando dicotomia nos diagnósticos que levaria a resolução dos problemas surgidos durante a operacionalização.

Sobre a relevância do *feedback* para o objeto de estudo, Hrebiniak (2008, p. 70) discorre:

Também é necessário ter um feedback sobre o desempenho de forma que a organização possa avaliar se estão sendo feitas as coisas “certas”, de fato, no processo de execução da estratégia. O feedback é absolutamente essencial para mudanças ou adaptações organizacionais ao longo do tempo.

De acordo com o autor, o canal de diálogo para avaliação e ajuste é apresentado como essencial num processo de mudança. Esse atributo apresenta-se rompido entre as equipes planejadoras e executoras. Deste modo, os enunciados resultantes dessa dicotomia insuflam discursos que contrariam a essência de tudo que é almejado no discurso institucional, pelas razões anteriormente apresentadas.

## 5. CONCLUSÃO

A reflexão deste estudo sobre compreender a influência do discurso do planejamento na aquisição de bens e serviços no IF SERTÃO-PE, no período pesquisado, identificou que apesar de se atribuir a falta de cultura de planejamento institucional aos problemas resultantes na execução do planejamento, tanto por parte dos planejadores como dos executores, nos discursos que permeiam a caracterização de planejamento, a ausência de cultura, não revelou impacto direto nos processos de aquisição, mas as falhas técnicas impostas especialmente pela principal ferramenta que mediava o planejamento, no caso o SIsPLAN.

Se por um lado os enunciados confluem para atribuir aos problemas ocasionados nos processos de aquisições à ausência de cultura de planejamento institucional, necessário se faz entender que essa não é uma realidade dada, mas construída ao longo do tempo. Nesse sentido, é possível afirmar que essa verdade é mutável, principalmente quando já se tem um diagnóstico e reconhecimento dessa fraqueza como empecilho para sedimentar o planejamento na organização.

Aos gestores, necessário se faz entender que essa realidade não se modifica sozinha, é preciso interferência sistemática sobre o tema para que os discursos que permeiam a organização sejam transformados em atos afirmativos para construção do que se deseja alcançar.

Na organização pesquisada, a ausência de um canal que promovesse o diálogo levou ao distanciamento das equipes de elaboração e de execução do planejamento. Assim, se a instituição não abre um canal para o diálogo, resulta em discurso livre e desorientado, difícil de ser controlado, passível de ser modificado e, por conseguinte, impossível de ser internalizado.

Logo, respondendo ao questionamento deste estudo, pode-se dizer que o discurso do planejamento influencia nos processos de aquisições quando esses são disseminados aleatoriamente, sem a preocupação do gestor em gerir os sentidos para o ideal e a ser alcançado.

Esses gestores, quando tendo o poder de fazer, eximem-se, e dão lugar a discursos concorrentes que, já permeados pela fragilidade da metodologia adotada, avanteja-se prejudicando a legitimação do objeto, por sua vez inviabilizando a consolidação de uma prática sustentável minada por discursos alheios a vontade da administração.

Deve-se lembrar de que os sentidos construídos são afetados pela memória e pela ideologia dos sujeitos que interagem com o objeto. A negação ao objeto é também uma forma de construir e significar o planejamento. Discursos são práticas que afetam e transformam sociedades, organizações e indivíduos, e ao usá-los a favor dos ideais organizacionais assumem uma ação que requer cautela da gestão para que ao proferir enunciados o façam no sentido de que os discursos surgidos possam ser conduzidos para consecução da missão institucional, ainda que não possam ser totalmente controlados.

Nesse sentido, compete à organização estabelecer uma nova dinâmica integradora, ampliando, sobretudo, o nível de participação na ação planejadora daqueles que são impactados diretamente pelas mudanças proporcionando um clima organizacional que favoreça a cooperação e o desenvolvimento de metodologias de trabalho sustentáveis, plausíveis aos sujeitos que delas fazem uso. Deste modo, será favorecido o aparecimento de discursos que fortaleçam os ideais institucionais e internalizem uma cultura de planejamento.

Ao iniciar esse estudo, ascenderam-se duas suposições: a primeira de que o discurso do planejamento no âmbito da organização é uma ferramenta estratégica para sedimentar o planejamento que influencia o processo de transposição do plano para prática. Essa conjectura não pode ser confirmada na organização pesquisada, em razão de que parte dos entrevistados nega a existência do planejamento pela ausência dos atributos que conferem ao plano o caráter planejador e que os materiais de análise foram insuficientes ou limitados para verificar esta suposição.

A segunda suposição aventada foi que são os discursos concorrentes entre os servidores que atuam na elaboração do planejamento e dos servidores que executam o planejamento influenciam os processos de aquisições, concorrendo especialmente para a eventual ineficácia do planejamento. Quanto a essa possível proposição, ela se mostra plausível, visto a que equipe de planejamento não tem consciência que, ao entregar o planejamento para sua segunda etapa (execução), essa o faz atropelando passos essenciais para que o planejamento participativo propagado e desejado acontecesse. Ao contrário, suscita críticas que, determinadas pelo contexto organizacional do momento, favorecem o distanciamento das equipes, proporcionando divergências sobre como enfrentar os problemas identificados durante o desempenho do planejamento.

A profissionalização do planejamento exige aprendizado, confluência de saberes que, ao relacionar o objeto planejamento aos procedimentos de aquisições, esses se complementem num nível de cooperação que possibilite práticas discursivas que façam emergir os princípios que normatizam e fundamentam as aquisições públicas, aos quais as instituições públicas estão submetidas.

A adoção de sistema informatizado que facilite o controle do ciclo de planejamento, que possibilite agilizar a operacionalização desse e principalmente favoreça a tomada de decisão por parte dos gestores que trabalham no planejamento estratégico, tático e operacional mitigando riscos, são importantes e bem vindos. Contudo, no período pesquisado, esses atributos não foram percebidos, deste modo esvaziando os enunciados que favoreçam a internalização da nova metodologia implementada que na visão da equipe executora só gerava atraso e não contribuía em nada para melhoria na qualidade das aquisições.

Espera-se que esse estudo possa contribuir com os seguintes aspectos:

a) possibilitar a reflexão do processo de elaboração e execução do planejamento estratégico para aquisições no IF Sertão-PE;

b) permitir aos gestores públicos, sobretudo aqueles que assim como a organização pesquisada, estão em fase de ajuste, implantação ou implementação de planejamento e execução, possam compreender melhor a influência do planejamento sobre os processos de aquisições e bens e serviços para, a partir de então, intervir de modo mais eficiente e eficaz sobre essa área administrativa; e,

c) oportunizar aos gestores a compreensão de que a linguagem, enquanto discurso, é interação e um modo de produção social; ela não é neutra, inocente, nem natural, devendo, por isso, assumir o lugar privilegiado de manifestação ideológica (BRANDÃO, 2005). Desse modo, preponderante para a construção dos sentidos que se deseja constituir na organização, sobretudo no tema em estudo.

Logo, importante entender que o planejamento no escopo administrativo não é uma técnica neutra, mas uma ferramenta que afeta a organização e os discursos dos sujeitos que dele fazem parte e que esses discursos também afetam a organização.

## REFERÊNCIAS

ADÃO, Sônia Maria. **Os discursos confrontados no processo de privatização: o caso companhia vale do rio doce.** (Tese de doutorado). São Paulo: USP, 2006.

ARAÚJO, Rosemeire Baraúna Meira de. **Planejamento Institucional e a Nova GESTÃO Pública: novos rumos para a educação profissional.** 2012. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo01\\_19/Rosemeire%20Barauna%20Meira%20de%20Araujo\\_int\\_GT1.pdf](http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo01_19/Rosemeire%20Barauna%20Meira%20de%20Araujo_int_GT1.pdf). Acesso em: 26 de maio de 2016.

ARAÚJO, Inês Lacerda. **Do Signo ao Discurso: Introdução à filosofia da Linguagem.** São Paulo: Parábola Editorial, 2004.

ARAÚJO, Inês Lacerda. **Introdução à filosofia da ciência.** 3ª ed. Curitiba-PR: UFPR, 2003.

ALTHUSSER, L. **Ideologia e aparelhos ideológico de Estado.** Trad. J.J. Moura Ramos. Lisboa: Presença, Martins Fontes, 1974.

ANDRADE, Lilia Paula; BRITO, Mozar José de. **Análise Crítica do Discurso: o papel do contexto sócio histórico nas estratégias de uma IFES.** In: VIII Encontro dos Estudos Organizacionais da ANPAD, Gramado-RS, 2014.

BAETA, Odemir Vieira . **Estratégia como Prática sob a Perspectiva do Realismo Crítico e Análise do Discurso Crítica: fundamentos filosóficos e reflexões metodológicas.** In: IX Encontro de estudos organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte-MG, 2016.

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal.** 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BENCHERKI, N.; COOREN, F. Having to be: the possessive consttuton of organizaton. **Human Relatons**, v. 64, n. 12, p. 1579-1607, 2011.

BRASIL. Lei n. 10.520 de 17 de julho de 2002. **Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** Brasília, 2002. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10520.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm) . Acesso em: 16 de maio 2016.

BRASIL. Lei n. 10.861 de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências.** Brasília, 2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm). Acesso em: 16 de maio 2016.

BRASIL, Decreto n. 5.773 de 9 de maio de 2006. **Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal**

**de ensino.** Brasília 2006. Disponível em:  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm).  
 Acesso em: 16 de maio 2016.

BRASIL. Lei n. 11.892 de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.** Brasília, 2008.  
 Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em: 16 de maio 2016.

BRASIL. Lei n. 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.** Brasília, 1993. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm). Acesso em: 16 de maio 2016.

BRASIL. Lei n. 4.320 de 18 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.** Brasília, 1964. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm). Acesso em: 16 de maio 2016.

BRANDÃO, Helena H. Nagamini. **Introdução à análise do discurso.** 2ª ed.rev. – Campinas: UNICAMP, 2004.

BRANDÃO, F. Torres. **Eficiência na gestão das compras públicas: um estudo de caso da modalidade pregão eletrônico nos processos licitatórios do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano .** (Dissertação de Mestrado). Natal, UFRN, 2016.

CORREA, Marcos Vinícius Pereira; RESE, Natália, SANDER; Josué Alexandre, FERREIRA; Jane Mendes. **O Papel do Sensemaking nos Processos de Mudança nas Organizações.** In: In VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Gramado-RS, 2014.

DIONÍSIO, Ângela Paiva. **Análise da conversação.** In MUSSALIN, Fernanda; BENTES, Anna Cristina (orgs). **Introdução a Linguística: Domínios e fronteiras.** 1ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FADUL, Élvia M. C; SILVA, Mônica de A. Mac-Allister da. **Limites e Possibilidades Disciplinares da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais.** In: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Curitiba, v. 13, n. 3, art. 1, p. 351-365, Jul./Ago. 2009

FONSECA, Rodrigo Oliveira. **CONDIÇÕES DE PRODUÇÃO DO DISCURSO E FORMAÇÕES DISCURSIVAS: UMA PROPOSTA DE ABORDAGEM DA PRÁXIS DISCURSIVA** Revista Icarahy. Edição n.04 / outubro, 2010

FOUCAULT, Michel. **A Arqueologia do Saber.** Tradução de: Luiz Felipe B. Neves. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014.



FOUCAULT, Michel. **A Ordem do Discurso: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970.** Tradução de: Laura Fraga de Almeida Sampaio. 24ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

FRAGOSO, Renata; BARATTER, Marystela Assis; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo. **Discurso como Recurso Estratégico: Implicações a Partir de Dois Casos Ilustrativos.** In: VI Encontro de Estudos de Estratégia da ANPAD. Bento Gonçalves-RS, 2013.

GAMBOA, Silvio Sanchez. **Projetos de pesquisa, fundamentos lógicos: a dialética entre perguntas e respostas.** Chapecó: Argos, 2013.

GILL, Rosalind. **Análise de Discurso.** In: Bauer Martin W.; Gaskell George(org.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático.** Tradução: Pedrinho A. Guareschi. 12.ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

Hrebiniak, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar [recurso eletrônico]: o caminho para uma execução bem-sucedida.** Tradução Daniel Grassi. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2008.

IF Sertão-PE. **Plano de Desenvolvimento Institucional.** Disponível em: <http://sistema.ifsertao-pe.edu.br/pdi/?view=featured>. Acesso em: 10 jan. 2016.

IF Sertão-PE. **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2012.** Disponível em: <http://sistema.ifsertao-pe.edu.br/pdi/?view=featured>. Acesso em: 10 jan. 2016.

IF Sertão-PE. **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2013.** Disponível em: <http://sistema.ifsertao-pe.edu.br/pdi/?view=featured>. Acesso em: 10 jan. 2016.

IF Sertão-PE. **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2014.** Disponível em: <http://sistema.ifsertao-pe.edu.br/pdi/?view=featured>. Acesso em: 10 jan. 2016.

IF Sertão-PE. **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2015.** Disponível em: <http://sistema.ifsertao-pe.edu.br/pdi/?view=featured>. Acesso em: 10 jan. 2016.

IF Sertão-PE. **RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2016.** Disponível em: <http://sistema.ifsertao-pe.edu.br/pdi/?view=featured>. Acesso em: 20 ago. 2016.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

LUBISCO, Nídia M. Lienert; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de Estilo Acadêmico:** trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses. 5.ed. Salvador: EDUFBA, 2013.

TCU. **Manual de Compras Diretas do TCU.** Disponível em: < [portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182](http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182)>. Acesso em:

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: O guia essencial da competição e estratégia.** Tradução Carlos Szlak. São Paulo: HSM Editora, 2012.

MAINGUENEAU, Dominique. **Discurso e Análise do discurso.** Tradução Sírio Possenti. 1ª ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gênese dos discursos .** Tradução Sírio Possenti. 1ª ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Tradução James Sanderland Cook. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORETTI, Bruno. **O planejamento governamental como discurso: tensões entre política e técnica (1930-2003).** (Tese de Doutorado). Brasília, UnB, 2012.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social.** Tradução de: Izabel Magalhães. Brasília-DF: Ed. Universidade de Brasília, 2001.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de Discurso: Princípios e Procedimentos.** Campinas: Pontes, 2000.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Discurso e texto: formação e circulação dos sentidos.** Campinas-SP: Pontes, 2001.

PASTURINO, Marco Augusto Boldrim; WOOD JR, Thomaz. **O discurso e a práxis: a dualidade entre processo estratégico e processo orçamentário em uma grande empresa.** In: XL encontro da ENPAD. Costa do Sauípe-BA, 2016.

PECI, Alketa; VIEIRA, Marcelo Milão Falcão; CLEGG, Stewart R. **A Construção do “Real” e Práticas Discursivas: o Poder nos Processos de Institucionaliz(ação).** Revista de Administração Contemporânea ( RAC), v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006, p.51-71

PHILLIPS, Nelson et al. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4. 2004, p. 635-652.

REIS, Luciano Gomes dos. **A influência do discurso no processo de mudança da contabilidade gerencial: um estudo de caso sob o enfoque da teoria institucional.** 2008. 187f. Tese (Doutorado) . Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

SENA, Maria do Socorro. **O discurso Patriótico na Propaganda das Forças Armadas.** 2009. 53f. Monografia (Graduação). Universidade de Pernambuco. Petrolina, 2009.

SILVA, Gustavo Adolfo da. **Teoria dos Atos de Fala.** Disponível em: <http://www.filologia.org.br/viiiifelin/41.htm>. Acesso em: 10 de junho de 2016.

SILVA, Lindomar Pinto da. **A influência da reforma gerencial sobre a cultura de uma organização pública: a secretaria da fazenda do estado da Bahia em análise.** Tese (Doutorado). Salvador, 2011

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Mariana M. P. de; CARRIERI, A. de P. **A análise do discurso em estudos organizacionais**. In: SOUZA, E. Moulin de (Org.). Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual. Vitória: EDUFES, 2014.

SOUZA, E. Moulin de; SOUZA-RICARDO, Pablo A. Gobira de **O Discurso Nosso de Cada Dia: a Análise do Discurso e o Pós-estruturalismo**. In: Xxxii encontro da ENPAD. Rio de Janeiro-RJ, 2008.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. (2012). **Strategy-as-Practice: Taking social practices seriously**. *The Academy of Management Annals*, 2012.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista integra a etapa de pesquisa da dissertação de Maria do Socorro Sena intitulada “*O discurso entre o planejamento e a aquisição de bens e serviços no IF SERTÃO-PE*”, sob a orientação da Profa. Dra. Mônica Mac-Allister da Silva.

#### Tópico guia da entrevista

1. **Percepção do planejamento;**
2. **Influência do planejamento;**
3. **Metodologia a ser usada para executar o planejamento;**
4. **Consequência do planejamento nas aquisições;**
5. **Sentimento em relação ao planejamento;**
6. **Compatibilidade do cronograma do planejamento ao exercício financeiro;**
7. **Impacto na execução orçamentária;**
8. **Impacto no funcionamento da unidade ou curso;**
9. **Sincronia dos planejamentos;**
10. **Gerenciamento das prioridades;**
11. **Minimizar riscos;**
12. **Problemas críticos;**
13. **Problemas nas compras compartilhadas;**
14. **Tomada de decisão;**
15. **Trâmite processual;**
16. **Institucionalização do planejamento.**

#### ROTEIRO DE PERGUNTAS

##### Bloco 1 – Nível operacional

1. Como você percebe o planejamento de aquisições no IF Sertão?
2. Como ele contribui para a execução dos processos de aquisições no IF Sertão?
3. Como o planejamento afeta a execução dos processos de aquisições?
4. Como você percebe o procedimento implantado a partir de 2015, no qual os *Campi* inseriam uma Intenção de Registro de Preço (IRP), mesmo sendo participante da mesma IRP na origem?
5. Como você se sente em relação ao desempenho de suas atribuições impactadas pelo planejamento de aquisição?
6. As opiniões e sugestões são ouvidas pela equipe de planejamento?
7. Você conhece as normas de aquisições implementadas a partir das resoluções 15 e 16/2016 do CONSUP?
8. Como você tomou conhecimento?
9. No seu entendimento, como essas normas afetaram na execução do planejamento?
10. Você percebe o planejamento como uma prática institucionalizada por aqueles que estão gestores e são demandantes potenciais dos processos de aquisições?

**Bloco 2 – Nível – Tático**

1. Como você percebe o planejamento de aquisições no IF Sertão?
2. Quais atribuições do planejamento são importantes para execução dos processos de aquisições?
3. Como a equipe de planejamento atua para minimizar problemas durante a execução do planejamento?
4. Muitos são os processos que iniciados em um ano, são concluídos no início ou na metade do ano seguinte, quando na verdade foi planejado para ser executado em determinado ano. Por que isso acontece?
5. Quais as implicações na execução orçamentária?
6. Quais os impactos para o funcionamento da unidade?
7. Quais são as ações/decisões tomadas para minimizar os danos quando um processo crítico de aquisições não foi concluído em tempo hábil para consecução de empenho?
8. Como você percebe o procedimento implantado a partir de 2015, no qual os *Campi* inseriam uma Intenção de Registro de Preço (IRP), mesmo sendo participante da mesma IRP na origem?
9. É possível afirmar que muitos são os processos de aquisições que são gerados próximo ao final do exercício para aquisição por meio de adesão a atas de Intenção de Registro de Preço (IRP) de outros órgãos. Por que isso ocorre?
10. O planejamento prevê o compartilhamento de compras por todas as unidades gestoras, que por sua vez essas unidades gestoras têm suas prioridades distintas. Como gerenciar essas prioridades, já que todos os processos de aquisição estão dispersos por várias unidades?
11. A pressão que as outras unidades exercem sobre aquelas responsáveis pelas compras de determinado material afeta a resolução das prioridades da sua Unidade Gestora (UG)?
12. Quais são os fatores considerados para gerenciar os riscos nos processos de aquisições?
13. Como a gestão atua para evitar a inexecução de processos por falta de planejamento?

14. A articulação do planejamento, para evitar problemas como fracionamento de despesa e para ganho em economia de escala, é um dos princípios considerados ao juntar itens no procedimento de aquisição no IF Sertão-PE. No entanto, a disposição geográfica das unidades em algumas aquisições gera diferença de preço, bem como, desinteresse por entregar um material no qual a quantidade pode não ser atrativa para o fornecedor. Esse problema foi considerado ao implantar o sistema de compras compartilhadas?

15. Ao implantar o SISPLAN em 2012, percebeu-se que ocorreu um atraso na execução das aquisições a partir daquele novo modo de operacionalizar as aquisições. Por que isso ocorreu?

16. A equipe de execução deu algum “*feedback*” dos problemas gerados na nova implantação do sistema? Se sim, o que foi feito para resolver o problema? Se não, quais foram os modos de controlar os possíveis problemas ocorridos na operacionalização do modelo de aquisição?

17. O planejamento além de uma ferramenta administrativa tem a função importante de ajudar na tomada de decisões, como a equipe gerencia essa função?

Vocês percebem resistência por parte da execução na incorporação das práticas que a equipe implanta?

18. Como essas resistências são geridas?

19. Ao perceber problemas nos processos de aquisições como a equipe de planejamento intervém?

20. Como é garantida a eficiência e eficácia do planejamento no modelo adotado?

21. Os processos não finalizados e que gerem prejuízos, como são administrados?

22. Você percebe o planejamento como uma prática institucionalizada por aqueles que estão gestores e são demandantes potenciais dos processos de aquisições?

23. A resolução do planejamento prevê a tramitação do processo de aquisição pela DIPLAN, posteriormente a organização processual para verificar se os itens contidos nos processos são partes do planejamento institucional. Contudo, a própria diretoria é originária desses processos a partir do momento que encaminha os documentos, tais como atas de

reuniões, planilhas e decisões para equipe executora. O que motivou esse trâmite?

24. O planejamento de aquisições define metas ou objetivos a serem alcançados? Como é verificada a consecução dos objetivos do planejamento?

25. Há algum planejamento estratégico para operacionalização desses processos de aquisições?

26. Quais fatores foram considerados para seguir essa metodologia?

27. O comitê gestor de planejamento participou da aquisição do SISPLAN?

28. Se participou, quais fatores foram determinantes para aquisição do SISPLAN?

### **Bloco 3 – Nível estratégico**

1. Como você percebe o planejamento de aquisições no IF Sertão?

2. “O planejamento anual das compras não se confunde com a abertura do SISPLAN” e esse planejamento é feito pelos campi e reitoria separadamente. Como a Administração acompanha e/ou monitora esse planejamento? Como se dá a sincronização com o PDI?

3. Algumas aquisições requerem um estudo de mercado para verificar como é tratado o material ou definir inclusive a escolha do equipamento. Como a DAP/DG/PROAD garante que esse cuidado foi efetivado pelo solicitante?

4. As normas de compras, resolução 16/2016, previnem que o solicitante verifique se há outros interessados. Se há uma plataforma de planejamento anual, não seria possível verificar lá esses interesses?

5. Como é estabelecida a confiança entre as equipes de elaboração do planejamento tático e operacional?

6. O relatório de gestão de 2012 aponta uma falta de cultura de planejamento por parte dos gestores. O que foi feito ou está sendo feito para dirimir esse problema?



7. Você percebe o planejamento como uma prática institucionalizada por aqueles que estão gestores e são demandantes potenciais dos processos de aquisições?

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### (PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS - Resolução Nº 466/12 CNS)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa **O Discurso entre o planejamento e a aquisição de bens e serviço no IF SERTÃO-PE**, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Maria Do Socorro Sena, residente na Av. Clementino Coelho, nº 1261. Atrás da Banca- Petrolina-PE. CEP 56308-210 - Contatos: (87), 99811-2038 | [socorro.sena@ifsertao-pe.edu.br](mailto:socorro.sena@ifsertao-pe.edu.br) ou [socorro2013sena@gmail.com](mailto:socorro2013sena@gmail.com) e está sob a orientação da profa. Dra. Mônica De Aguiar Mac-Allister Da Silva - Contatos: (71) 3283-7341 | [monica.macallister@ufba.br](mailto:monica.macallister@ufba.br).

Este Termo de Consentimento pode conter alguns tópicos que o/a senhor/a não entenda. Caso haja alguma dúvida, pergunte à pessoa a quem está lhe entrevistando, para que o/a senhor/a esteja bem esclarecido (a) sobre tudo que está respondendo. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, caso aceite em fazer parte do estudo, rubriche as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa o (a) Sr. (a) não será penalizado (a) de forma alguma. Também garantimos que o (a) Senhor (a) tem o direito de retirar o consentimento da sua participação em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer penalidade.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

A presente pesquisa tem **como objetivo compreender a influência do discurso planejamento institucional na aquisição de bens e serviços no IF Sertão-PE**. A coleta de dados será a entrevista semiestruturada realizada junto aos sujeitos envolvidos na elaboração e execução do planejamento concernente as aquisições de bens e serviços do IF sertão. Podendo ser face a face, por vídeo conferencia, utilizando o Skype ou por telefone, as entrevistas serão gravadas em áudio para posterior análise.

**Riscos** – O risco adicionado á essa pesquisa é de caráter **mínimo**, pois não faz nenhuma intervenção ou modificação intencional nas dimensões fisiológicas ou psicológicas e sociais dos sujeitos que participam do estudo. **No âmbito individual:** é possível que o entrevistado fique aborrecido com o tempo dedicado à concessão da entrevista, no entanto esse risco será minimizado com a objetividade das perguntas. Também é possível que o entrevistado fique constrangido ao responder questões relacionadas a aspectos da vida profissional. Esse fato é minimizado com a garantia de confidencialidade e sigilo, bem como a não identificação dos entrevistados e do **direito de retirar o consentimento da sua participação em qualquer fase da pesquisa**, sem qualquer penalidade. **No âmbito coletivo:** é possível que ocorra também algum desapontamento, já que a pesquisa trata de um aspecto organizacional, e os resultados podem frustrar a expectativa organizacional. No entanto, esse fator é minimizado com a garantia que as informações desta pesquisa são confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Além disso, antecipadamente com a carta de anuência da dirigente máxima do órgão, bem como, a garantia de que são acatadas todas as recomendações apontadas pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos; Além do mais a

impressoalidade e a imparcialidade pelos quais a pesquisadora preza, serão considerados durante toda a realização da pesquisa.

**Benefícios** - Os resultados obtidos com esta pesquisa podem ser relevantes para a gestão dos IFs e de outras organizações públicas, possibilitando aos gestores entenderem como ocorre a influencia do planejamento nos processo de aquisição de bens e serviços e a partir daí refletir sobre a melhoria no processo de elaboração e execução do planejamento, entendo que o planejamento enquanto dimensão discursiva é também uma prática que possibilita a institucionalização do planejamento, sendo assim uma estratégia que pode ser utilizada nas relações organizacionais para melhorar a eficiência e eficácia do planejamento institucional.

- Os dados coletados nesta pesquisa através das entrevistas e documentos ficarão armazenados em computador pessoal e em armazenamento digital, sob a responsabilidade da pesquisadora Maria do Socorro Sena e da orientadora Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva no endereço acima informado pelo período mínimo de 5 anos.
- O (a) senhor (a) não pagará nada para participar desta pesquisa. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidos pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação). Fica também garantida indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial.

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos do IF SERTÃO-PE no endereço: Reitoria – Anexo, Rua Valério Pereira, 72, sala 201, Centro, Petrolina-PE, CEP 5604-060, Telefone: (87) 2101-2359 / Ramal 104, <http://www.ifsertao-pe.edu.br/index.php/comite-de-etica-em-pesquisa>, [cep@ifsertao-pe.edu.br](mailto:cep@ifsertao-pe.edu.br). O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

---

(assinatura do pesquisador)

## CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo **O Discurso entre o planejamento e a aquisição de bens e serviço numa organização pública**, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

**Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar.** (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):

NOME:	NOME:
ASSINATURA:	ASSINATURA: