

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**GESTÃO DE COMPRAS E SUPRIMENTOS NA UFRRJ: UMA PROPOSTA PARA  
MELHORIA DOS PROCESSOS A PARTIR DA VISÃO DOS USUÁRIOS  
EXTERNOS DO DEPARTAMENTO DE MATERIAL E SERVIÇOS AUXILIARES.**

**ANDRÉ DE OLIVEIRA ESKENAZI**  
**2014**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**GESTÃO DE COMPRAS E SUPRIMENTOS NA UFRRJ: UMA  
PROPOSTA PARA MELHORIA DOS PROCESSOS A PARTIR DA  
VISÃO DOS USUÁRIOS EXTERNOS DO DEPARTAMENTO DE  
MATERIAL E SERVIÇOS AUXILIARES.**

**ANDRÉ DE OLIVEIRA ESKENAZI**

*Sob a orientação do Professor*  
**Dr. Marco Antônio Ferreira de Souza**

Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de  
Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área  
de Concentração em Gestão e Estratégia.

Seropédica - RJ  
Maio de 2014

351.098153

E75g

T

Eskenazi, André de Oliveira, 1981-

Gestão de compras e suprimentos na UFRRJ: uma proposta para melhoria dos processos a partir da visão dos usuários externos no departamento de material e serviços auxiliares / André de Oliveira Eskenazi - 2014.

122 f.: il.

Orientador: Marco Antônio Ferreira de Souza.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia.

Bibliografia: f. 74-79.

1. Administração pública - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Teses.

2. Compras (Serviço público) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Teses. 3. Negócios - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Teses. 4. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Administração - Teses. 5. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Planejamento - Teses. I. Souza, Marco Antônio Ferreira de, 1971-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia. III. Título.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**ANDRÉ OLIVEIRA ESKENAZI**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28/05/2014

---

DSc Marco Antônio Ferreira de Souza  
Orientador e Presidente

UFRRJ

---

DSc. Marcelo Sales Ferreira

MPGE/UFRRJ

---

DSc. Hélio Fernandes Machado Júnior  
Membro Externo

IT/UFRRJ

## AGRADECIMENTOS

Uma pesquisa com tamanha complexidade como esta dissertação de mestrado, requer um enorme esforço e um desafio de disciplina que somente com a colaboração de muitas pessoas podem ser superados. Não tenho, infelizmente, como agradecer formalmente a todos neste espaço.

Em primeiro lugar, agradeço a meu Deus Jeová, pela vida, pela coragem, por me guiar pelos caminhos, por me trazer até aqui, enfim, por tudo.

A meu orientador, o professor Marco Antônio Ferreira de Souza, agradeço por seu empenho e competência em me orientar. Sou muito grato a sua atenção, dedicação e compreensão dos meus sonhos acadêmicos, meus devaneios de pesquisador e minha ansiedade.

Aos integrantes do Colégio Técnico, em especial ao professor Ricardo Crivano Albieri pela compreensão, apoio e contribuição para a realização deste trabalho.

Aos integrantes do Instituto de Tecnologia, em especial ao professor Hélio Fernandes Machado Júnior pela contribuição no levantamento de dados da aquisição, necessários e imprescindíveis para a realização do estudo de caso.

A todos os gestores de institutos pela atenção, apoio e contribuição na pesquisa.

A todos os professores do curso pelo ensino, pela motivação e pela condução na iniciação na vida acadêmica.

A minha esposa Déborah B. M. S. Eskenazi, que apesar das diversas reclamações de falta de atenção para ela, me apoiou, acreditando quando parecia impossível e por continuar acreditando mesmo quando se mostrou inviável, e entre tantas outras coisas, por passar por tudo isso comigo em busca deste sonho.

A minha mãe Célia de Oliveira Eskenazi pela paciência, pela atenção e educação que me deu ao longo de toda a minha vida, a quem amo de todo coração. Família é tudo.

Aos que chamo amigos, os mais achegados, aos que acreditaram e aos que participaram direta e indiretamente.

Primeiro eles o ignoram, depois riem de você, lutam com você, e então você vence.  
**Mahatma Gandhi**

## RESUMO

ESKENAZI, André de Oliveira. **Gestão de Compras e Suprimentos na UFRRJ: uma proposta para melhoria dos processos a partir da visão dos usuários externos do Departamento de Material e Serviços Auxiliares.** 2014. 122p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia), Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2014.

Inserido nesse universo de constantes mudanças e inovações de toda ordem que afetam as organizações contemporâneas públicas, este trabalho pretendeu identificar e analisar os processos de compras de uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES no estado do Rio de Janeiro. Seu objetivo consistiu em descrever a contribuição da análise crítica dos processos de aquisição de materiais da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ para melhoria das compras, considerando a visão dos clientes externos do Departamento de Material e Serviços Auxiliares. Inicialmente, a revisão da literatura sobre os temas centrais serviram para construir as bases teóricas do estudo que permitiram avançar em direção ao alcance dos objetivos estabelecidos. Posteriormente, o trabalho utilizou-se do método de estudo de caso múltiplo, realizado no Colégio Técnico e no Instituto de Tecnologia da UFRRJ, delimitado no período de 2012 a 2014. Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados foram usadas as técnicas da pesquisa documental, observação não-participativa e entrevistas semi-estruturadas. Na estratégia de análise dos dados foi utilizado o método de análise do conteúdo e o mapeamento de processo. E finalmente, os resultados apresentados a partir das percepções dos gestores, indicaram a necessidade de melhoria no planejamento das aquisições de materiais e na gestão de materiais desenvolvida em toda a universidade.

**Palavras chave:** Processo, Aquisições e Planejamento.

## ABSTRACT

ESKENAZI, André de Oliveira. **Procurement & Supplies in UFRRJ: a proposal for improving processes from the perspective of external users of the Department of Material and Ancillary Services.** 2014. 122p. Dissertation (MSc in Management and Strategy), Institute for Applied Social Science, Department of Administrative and Financial Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2014.

Under this universe of constant change and all kinds of innovations that affect contemporary public organizations, this master's thesis aims to identify and analyze the purchasing processes applied by a Brazilian Federal Institution of Higher Education - IFES in Rio de Janeiro. Its objective is to describe the contribution of the critical analysis of the materials acquisition processes applied by the Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, seeking for improvements, considering the views of external clients of the Materials and Auxiliary Services Department. Initially, literature on the central themes were used to build the theoretical basis of the study, what made it possible to move toward the achievement of the established goals. Subsequently, it was made use of the multiple case study method, as an exploratory research with qualitative approach, conducted at the Technical school of UFRRJ and at the Technology Institute of UFRRJ within the period of 2012-2014. For data collection, documentary research techniques, non-participant observation and semi-structured interviews were used. Concerning to the data analysis strategy, the content analysis method and process mapping were applied. In the end, the results from the managers's perceptions indicates the need for improvements in the materials purchase and materials management plannings that are applied in the entire institution.

**Keywords:** Process, Planning and Acquisitions.

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Metodologia para Representação dos Processos de Negócios - BPMN .....	56
Tabela 2 - Submodelos básicos para representação dos Processos de Negócios - BPMN.....	61

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões dos Processos x Tipos de Processos .....	12
Quadro 2 - A classificação dos processos .....	14
Quadro 3 - Exemplo simplificado de uma atividade .....	17
Quadro 4 - Organização x Processos.....	31
Quadro 5 – As etapas da evolução para a organização por processos.....	32
Quadro 6 - O que fazer para atingir uma organização por processos.....	32
Quadro 7 - Organização pública x organização privada .....	34
Quadro 8 - atividades-meio x atividades-fins.....	36
Quadro 9 - Sequência de fases e procedimentos do processo de licitação na administração pública ...	48
Quadro 10 - Despesas por modalidade de contratação.....	49
Quadro 11 - Técnicas 5W2H.....	55
Quadro 12 - Descrição das categorias, subcategorias, registro e contexto (continua) .....	66
Quadro 13 - Comparativo entre os Institutos .....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil das despesas em 2012 .....	50
Gráfico 2 - Despesa de aquisição de bens e serviços em 2012 .....	51

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão sistêmica dos processos.....	7
Figura 2 - Visão Departamental x Visão de Processos .....	8
Figura 3 - Linha do Tempo de Processos .....	10
Figura 4 - Classificação de Processos .....	11
Figura 5 - Classificação de acordo com a hierarquia .....	12
Figura 6 - Níveis hierárquico de processos .....	15
Figura 7 - Hierarquia de Processos - PCF .....	16
Figura 8 - Etapas para redesenho de processos empresariais .....	23
Figura 9 - Modelo de melhoria contínua de processos.....	24
Figura 10 - O ciclo BPM proposto por BALDAM (2013).....	26
Figura 11 - Esquema de Desenvolvimento da Metodologia Científica.....	53

## LISTA DE ABREVIACOES, SIGLAS E SIMBOLOS

APQC	American Productivity & Quality Center
BAM	Business Activity Monitoring
BI	Business Intelligence
BPM	Business Process Manager
BPMN	Business Process Modeling Notation
BPMI	Business Process Management Initiative
BPEL	Business Process Execution Language
BPO	Business Process Outsourcing
BSC	Balaced Scorecard
CBTU	Companhia Brasileira de Trens Urbanos
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CODEP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CPL	Comissão Permanente de Licitação
CTUR	Colégio Técnico da Universidade Federal do Rio de Janeiro
DMSA	Departamento de Materiais e Serviços Auxiliares
DPN	Diagrama de Processos de Negócio
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBM	International Business Machines
IA	Instituto de Agronomia
IB	Instituto de Biologia
ICE	Instituto de Ciências Exatas
ICHS	Instituto de Ciências Humanas e Sociais
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
IE	Instituto de Educação
IF	Instituto de Florestas
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IM	Instituto Multidisciplinar
IT	Instituto de Tecnologia
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
ITR	Instituto Três Rios
IV	Instituto de Veterinária

IZ	Instituto de Zootecnia
JIT	Just in Time
OMG	Object Management Group
PCF	Process Classification Framework
PDCA	Plan, Do, Check and Act
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PROAF	Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros
PROGER	Procuradoria Geral da República
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SICAF	Sistema de Cadastramento de Fornecedores
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunimes and Threats
TI	Tecnologia da Informação
TQC	Total Quality Control
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
5W2H	5 Why`s 2 How`s

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. OBJETIVOS</b> .....	<b>3</b>
1.2.1. Objetivo Geral .....	3
1.2.2. Objetivos Específicos .....	3
<b>1.3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4. PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>4</b>
1.4.1. Caracterização da Instituição e do seu Ambiente Institucional .....	4
1.4.2. Informações que Dimensionam a Problemática .....	4
<b>1.5. LIMITES DA PESQUISA</b> .....	<b>5</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. GESTÃO POR PROCESSO</b> .....	<b>6</b>
2.1.1. A Origem dos Processos de Negócios .....	8
2.1.2. Classificação dos Processos de Negócios .....	10
2.1.3. A Hierarquia dos Processos de Negócios .....	14
2.1.4. Melhoria dos processos de negócios .....	18
<b>A. Como identificar a necessidade de melhoria</b> .....	<b>19</b>
<b>B. Como implementar melhorias</b> .....	<b>21</b>
<b>C. Etapas para melhoria do processo</b> .....	<b>23</b>
<b>D. Como promover a melhoria contínua</b> .....	<b>25</b>
2.1.5. Ciclo de gerenciamento de BPM.....	25
<b>A. Planejar o BPM</b> .....	<b>27</b>
<b>B. Modelar e otimizar processos</b> .....	<b>27</b>
<b>C. Implantar processos</b> .....	<b>28</b>
<b>D. Controlar e analisar processos</b> .....	<b>29</b>

2.1.6. Técnicas de modelagem – BPMN ( <i>Business Process Modeling Notation</i> ).....	29
<b>A. Principais vantagens do BPMN.....</b>	<b>30</b>
<b>B. Principais desvantagens do BPMN. ....</b>	<b>30</b>
2.1.7. Gestão por Processos dentro das organizações .....	30
<b>2.2. A ADMINISTRAÇÃO DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO .....</b>	<b>33</b>
2.2.1. Organização .....	33
2.2.2. A Administração Pública .....	35
2.2.3. A Nova Gestão Pública no Contexto da Reforma Administrativa do Estado .....	37
2.2.4. Princípios da Administração Pública Brasileira .....	38
<b>A. Princípio da Legalidade.....</b>	<b>38</b>
<b>B. Princípio da Impessoalidade.....</b>	<b>39</b>
<b>C. Princípio da Moralidade.....</b>	<b>39</b>
<b>D. Princípio da Publicidade .....</b>	<b>39</b>
<b>E. Princípio da Eficiência .....</b>	<b>40</b>
<b>F. Outros princípios da Licitação Pública.....</b>	<b>40</b>
<b>I. Princípio da Isonomia .....</b>	<b>40</b>
<b>II. Princípio da Motivação .....</b>	<b>41</b>
<b>III. Princípio da Igualdade.....</b>	<b>41</b>
<b>IV. Sigilo na apresentação das propostas .....</b>	<b>41</b>
<b>V. Vinculação ao edital.....</b>	<b>41</b>
<b>VI. Julgamento objetivo .....</b>	<b>42</b>
<b>VII. Adjudicação compulsória .....</b>	<b>42</b>
<b>VIII. Proibição administrativa .....</b>	<b>42</b>
<b>2.3. APARATO LEGAL E NORMATIVO DAS AQUISIÇÕES NA UFRRJ .....</b>	<b>43</b>
2.3.1. Procedimentos de licitação e suas fases .....	46

2.3.2. Perfil das compras na UFRRJ .....	48
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1. DA NATUREZA DESTA PESQUISA .....</b>	<b>52</b>
<b>3.3. PLANOS E INSTRUMENTOS DE COLETA .....</b>	<b>54</b>
<b>3.4. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>3.5. LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E FERRAMENTAS SELECIONADOS .....</b>	<b>63</b>
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1. MAPEAMENTO DE PROCESSO.....</b>	<b>64</b>
<b>4.2. ESTUDOS DE CASO .....</b>	<b>64</b>
4.2.1. Colégio Técnico da UFRRJ (CTUR) .....	64
4.2.2. Instituto de Tecnologia (IT) .....	65
4.2.3. Análise das entrevistas realizada com os gestores do CTUR e IT .....	65
4.2.4. Comparativo entre os Institutos .....	68
4.2.5. Propostas de Melhorias para as Aquisições de Materiais .....	70
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>72</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS NA UFRRJ (AS IS).....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS NA UFRRJ (TO BE).....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE D – ENTREVISTAS COM OS GESTORES DOS INSTITUTOS.....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO I – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFRRJ .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO II – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CTUR .....</b>	<b>105</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. APRESENTAÇÃO

Para o Ministério da Educação (MEC), “a universidade é por excelência espaço de produção do conhecimento, de vanguarda, instituição construída a partir do compromisso de promover o desenvolvimento humano e alavancar o desenvolvimento social pela formação de pessoas” (BRASIL, 2012).

Perseguir essa presumida vocação é uma importante tarefa do governo e dos dirigentes dessas instituições. Nesse sentido, é primordial haver uma participação mutua entre a sociedade e o poder público, por meio de uma gestão planejada voltada para resultados. Outro ponto importante: a mudança passa necessariamente pela prestação de um serviço público de qualidade, unindo a economicidade com a eficiência no atendimento às demandas, e pela disponibilidade de ideias, conhecimento e projetos passíveis de aplicação, e de atores capacitados para atuar.

No âmbito do governo federal, as universidades são conhecidas como Instituições Federais de Ensino Superior - IFES. Em todo o Brasil, tem-se 59 IFES, no qual, muito se espera delas em termos de contribuições, oferta de ideias, novos conhecimentos, atores capacitados, produtos e serviços oriundos da extensão e da pesquisa, e que, preferencialmente, sejam passíveis de aplicação direta na realidade.

Para chegar a esse nível de apoio à transformação da realidade nacional, uma IFES precisa primeiro, ser capaz de dar conta dos seus objetivos estratégicos, daquilo que a concerne enquanto organização, ou, visto de outra maneira, enquanto um conjunto interligados de atividades que explicam o seu funcionamento e que mostram como ela alcança aquilo que se propõe fazer.

Este trabalho está baseado em uma IFES, e aborda essa questão: a maneira como uma IFES, enquanto organização se articula, ou como a mesma é pensada pelos seus gestores, para dar conta dos seus objetivos estratégicos ou para alcançar aquilo que ela se propõe. Especificamente, direciona-se o olhar da investigação para a natureza dos seus processos, priorizando uma parte deles, talvez um dos mais críticos, aqueles que dizem respeito a como se pensa e processa-se o suprimento para a organização e dentro desta.

A IFES em questão é a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) que, para atingir plenamente seus objetivos estratégicos, depende da eficiência da gestão de compras e suprimentos, cuja responsabilidade é do Departamento de Materiais e Serviços Auxiliares (DMSA). Da efetividade desse setor, dependem todas as atividades da UFRRJ, tanto as atividades fins – ensino, pesquisa e extensão - e as atividades meio.

Enquanto processo central dessa organização, as compras e suprimentos agrupam algumas das principais atividades e tarefas que ilustram a extrema importância dele para o sucesso da UFRRJ enquanto organização. De fato, a aquisição de materiais de consumo e insumos com qualidade, eficiência e confiabilidade comprovada torna-se necessária para efetiva utilização dos recursos fundamentais para a produção dos produtos de maior valor agregado da universidade - o ensino, a extensão e a pesquisa - preferencialmente em tempo e custos oportunos e adequados.

O presente trabalho, respeitando suas limitações, procurou mostrar como a UFRRJ se articula, em termos de gestão de aquisições, para dar conta dos seus objetivos estratégicos. Um dos elementos a justificar o foco dessa investigação para esse importante processo, isto é, o de aquisição, é a constante reclamação dos diversos setores da UFRRJ em relação às aquisições, consideradas ora como lentas ora em desacordo com as expectativas dos clientes. Realidade esta vivenciada diuturnamente pelo autor, um funcionário da UFRRJ, que durante anos esteve lotado no setor, até que saiu para aperfeiçoamento.

Para explorar consistentemente o processo de aquisição da UFRRJ e oferecer propostas de melhoria, procurou-se analisá-lo criticamente, por meio do aporte da teoria de gestão de processo de negócio e do mapeamento do fluxo de compras na instituição, e considerar um ciclo completo, ou seja, trazendo também à visão dos clientes externos ao DMSA. Nesse sentido, as demandas de aquisição de um instituto e do colégio técnico, foram estudadas com mais proximidade e detalhamento.

Este trabalho, estruturado em cinco capítulos, discute, inicialmente, a importância dos serviços realizados pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na educação superior brasileira, apresenta a justificativa da pesquisa descrevendo a sua importância, oportunidade e a viabilidade de realizar este tipo de estudo. Em seguida estabelece o objetivo geral e os objetivos específicos a serem alcançados, bem como caracterizando a instituição objeto do estudo de caso e o seu ambiente.

O segundo capítulo foi dividido em três partes: na primeira parte apresenta-se a revisão de literatura sobre o conceito de processos, a visão de processos nas organizações, a história da gestão por processos nas organizações, e os benefícios da gestão por processos; a segunda parte refere-se ao conceito sobre organização pública, a administração pública, a reforma administrativa do Estado e os princípios que rege a administração pública brasileira; a terceira e última parte, descreve o organograma do DMSA, o aparato legal e normativo do setor de compras, os procedimentos de licitação e suas fases, e o perfil das compras na UFRRJ.

No terceiro capítulo e após uma revisão de literatura sobre metodologia da pesquisa, são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram a realização desta pesquisa, que para fins didáticos, foram divididas em cinco fases: na primeira foi definida e fundamentada a abordagem holística interpretativa, natureza qualitativa, pesquisa exploratória, cuja análise é estudo de caso. Na segunda fase foi realizada a escolha da população-alvo e traçado o perfil da amostra da pesquisa. Na fase seguinte foram levantadas as fontes de dados, para as quais foram definidas como instrumentos de coleta destes dados as entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e modelagem de processo (*BIZAGI PROCESS MODELER 2.4.0.4*). A quarta fase como instrumento de análise de dados foi escolhido à análise de conteúdo de natureza qualitativa (entrevistas), a observação não-participativa e a pesquisa documental. A quinta fase foi relatada as limitações dos métodos e ferramentas selecionados. A última fase foi definida o cronograma da pesquisa.

No quarto capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa.

Finalmente, no quinto capítulo foram feitas as considerações finais do trabalho de pesquisa, destacando as principais contribuições do estudo para a UFRRJ e a academia, com as limitações do estudo e as dificuldades encontradas na realização da pesquisa, sendo finalizada com sugestões para pesquisas futuras.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em descrever a contribuição da análise crítica dos processos de aquisição de materiais da UFRRJ para melhoria das compras, considerando, a visão dos clientes externos do Departamento de Materiais e Serviços Auxiliares.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Em consonância com o objetivo geral, neste trabalho foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Mapear o fluxo atual do processo de compras da Instituição;
- Identificar os fluxos de informação necessários para otimizar o processo de compras institucionais;
- Comparar os parâmetros de compra com base em critérios de qualidade, desperdício e escassez nas unidades acadêmicas da UFRRJ;
- Sugerir propostas de melhorias que propicie melhoria da qualidade, diminuição do desperdício, eliminação da escassez e identificação dos maus fornecedores.

## **1.3. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA**

Segundo ROESCH (2009), um trabalho pode ser justificado por sua importância, oportunidade e viabilidade. A importância no realizar desta pesquisa é refletida na necessidade do aperfeiçoamento do planejamento qualitativo e quantitativo das aquisições na UFRRJ. Trata-se de uma IFES que, conforme será visto adiante realiza por ano gastos significativo em compras.

Ele é oportuno porque a UFRRJ encontra-se em intenso processo de crescimento desde 2007, quando aderiu ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que tem como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior. Deste então, a universidade aumentou significativamente o número de vagas e cursos, se tornando um grande desafio de gestão.

O presente estudo tornou-se viável na medida em que houve o consentimento da direção do Colégio Técnico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (CTUR), Instituto de Tecnologia (IT) e da Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros (PROAF) e o acesso aos dados da pesquisa foram facilitados pelo fato do pesquisador ser um técnico-administrativo de carreira da instituição objeto do estudo de caso, possuindo trânsito livre nos setores envolvidos. O projeto tem um prazo de dois anos, sem custos significativos, onde os custos de impressão dos questionários quantitativos, relatório de campo e o relatório final foram feitos na própria instituição.

## 1.4. PROBLEMA DE PESQUISA

### 1.4.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E DO SEU AMBIENTE INSTITUCIONAL

Com mais de cem anos de existência, a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro vem ajudando a transformar pessoas em verdadeiros cidadãos na construção das suas próprias histórias. As unidades acadêmicas e administrativas que compõem a estrutura organizacional da Universidade Rural são: a Reitoria e os órgãos a ela diretamente ligados, as Pró-Reitorias, os Institutos, além de outros órgãos (Anexo I) (UFRRJ, 2012).

A Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros (PROAF) é o órgão que coordena o orçamento da universidade, assessorando a Reitoria no controle dos gastos e investimentos de toda a Instituição. O DMSA é um dos departamentos subordinados a PROAF, tendo como atribuição principal a execução das atividades de aquisição, armazenamento e controle de materiais.

A UFRRJ tem mais de 12 mil estudantes, em 57 cursos de graduação (55 presenciais e 2 à distância), 30 de pós-graduação (19 mestrados e 11 doutorados), entre outros. Possui três *campi* acadêmicos em cidades do estado do Rio de Janeiro: em Seropédica, sua sede, em Nova Iguaçu, Três Rios e um *campi* de pesquisa em Campos dos Goytacazes. São cidades com baixo desenvolvimento sócio-econômico, o que exige da UFRRJ políticas voltadas para a captura e manutenção dos seus alunos, sendo a assistência estudantil a principal delas (UFRRJ, 2012).

### 1.4.2. INFORMAÇÕES QUE DIMENSIONAM A PROBLEMÁTICA

A Gestão de Suprimentos faz parte das principais atividades de uma Instituição Pública, tendo uma grande importância financeira, onde o Governo Federal aplicou R\$ 28,2 bilhões em 2011 e R\$ 31,5 bilhões em 2012 dos recursos orçamentários existentes, por meio da efetivação dos processos de compras de materiais, bens e serviços necessários ao alcance dos objetivos das Instituições Públicas em todo o país (BRASIL, 2012).

Na UFRRJ, a Gestão de Suprimentos se mostra importante, porque R\$ 33,7 milhões (9,1%) em 2011 e R\$ 30,8 milhões (7,8%) em 2012 das despesas realizadas na instituição foram gastos com processos de compras de materiais, bens e serviços (UFRRJ, 2012).

Diante desse dado e da demanda crescente da sociedade por serviços públicos que seja conduzida com eficiência, eficácia e efetividade, acreditou-se que a realização de estudos de caso aprofundado sobre esta questão contribuirá de alguma forma para o seu melhor entendimento e sua perspectiva de solução. Emergiu daí a motivação para a realização do presente trabalho, fundamentado no seguinte questão: **“Como a análise crítica dos processos de gestão de aquisição pode trazer contribuições para a melhoria da UFRRJ?”**

Partindo da perspectiva dos resultados esperados para este estudo, espera-se que seja possível estimular uma melhoria quantitativa e qualitativa da gestão de aquisição da UFRRJ no atendimento à comunidade universitária, com a expectativa, inclusive, de gerar subsídios para tomada de decisões da administração superior local.

## **1.5. LIMITES DA PESQUISA**

Este estudo foi sobre os processos de aquisições com os dados internos coletados no período dos anos de 2012 a 2014 na Instituição (UFRRJ). Durante a pesquisa e o levantamento que foi realizado, foi elaborada uma análise crítica do processo de aquisições de materiais, sugerindo propostas de melhorias e o redesenho do fluxo atual de compras na instituição, que poderá futuramente orientar a criação de um programa computacional de gestão de compras.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo aborda questões que visam identificar pontos relevantes referentes ao funcionamento do setor de compras na UFRRJ com intuito de contextualizar o assunto para embasamento posterior à construção da proposta deste estudo. Primeiramente define o conceito sobre processo e os benefícios da gestão por processo. No tópico seguinte, apresenta um panorama histórico da administração pública até a reforma administrativa do Estado, e depois, os princípios que rege a administração pública no Brasil. O terceiro e último tópico descreve a UFRRJ e o desenrolar das licitações no Brasil, situando, assim, as regras atuais e todo arcabouço normativo que envolve as compras governamentais.

### 2.1. GESTÃO POR PROCESSO

Na língua portuguesa, a palavra “processo” significa um conjunto de atos por que se realiza uma operação qualquer (química, farmacêutica, industrial, jurídica etc.). Um exemplo é: um processo de fabricação de carro. O foco nessa dissertação serão os “processos de negócios” ou BPM (*Business Process Management*), expressão que recupera o sentido latino do termo negócio, que não se restringe ao seu uso corrente hoje como trato mercantil (*negotium*, no sentido de ocupação, trabalho), conforme explicado por Baldam (2008).

Por isso, diversos autores resumem processos nos seguintes conceitos:

- “Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes” (HAMMER E CHAMPY, 1994).
- “Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000, p. 7).
- “Ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação” (DAVENPORT, 1998).

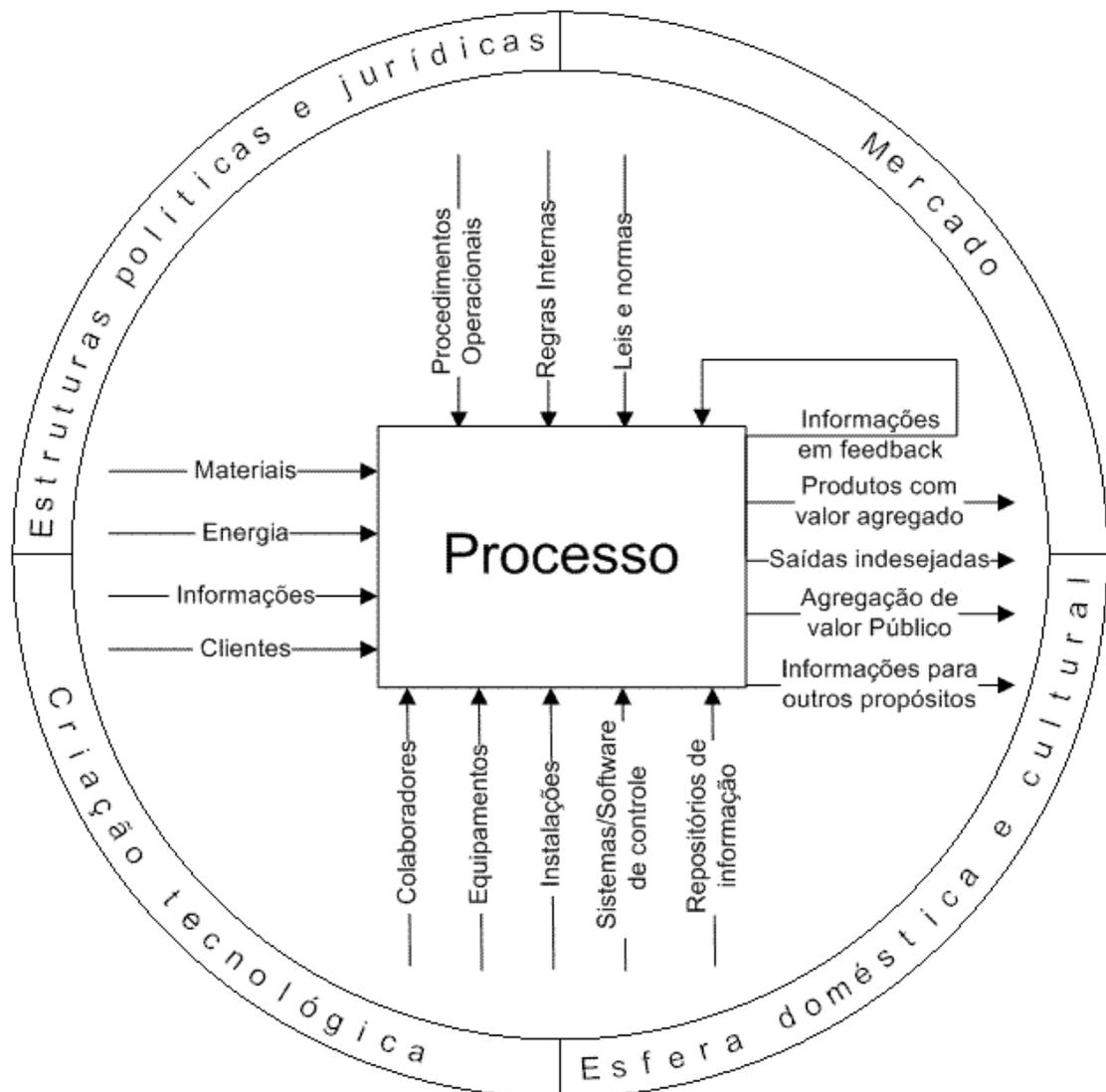
Para Lin *et al.*(2002, p. 21) um processo de negócios consiste em cinco elementos:

1. Seus clientes;
2. Suas atividades;
3. Que essas atividades estejam direcionadas a criar valor para os clientes;
4. Que essas atividades sejam operadas por *atores* que podem ser humanos ou máquinas;
5. Que esse processo de negócio envolva várias unidades organizacionais que sejam responsáveis por todo o processo.

Segundo Baldam (2007), o objetivo de qualquer processo é agregar valor aos recursos (materiais, energia, informações ou clientes) que entram para serem disponibilizados (aço, energia aproveitável, dados relevantes, pacientes curados) diretamente para os seus clientes internos ou externos, bem como em recursos com valor ao público (empregos, impostos,

benefícios à vizinhança). Há ainda, inevitavelmente, dois outros tipos de saída: recursos sem valor imediato (resíduos sólidos, emissões de gases e efluentes líquidos, a serem reaproveitados, tratados ou dispostos) e informações que realimentarão o sistema organizacional, propiciando melhorias e indicações quanto ao seu desempenho. Para transformar os recursos entrantes em saídas (e assim produzir bens e serviços), os processos valem-se de recursos de transformação, como máquinas e equipamentos, manuais, força-de-trabalho organizada, *softwares*, repositórios de informação, entre outros.

A Figura 1 mostra o esquema geral de funcionamento de processos nas organizações.



**Figura 1 - Visão sistêmica dos processos**

Fonte: Baldam (2007)

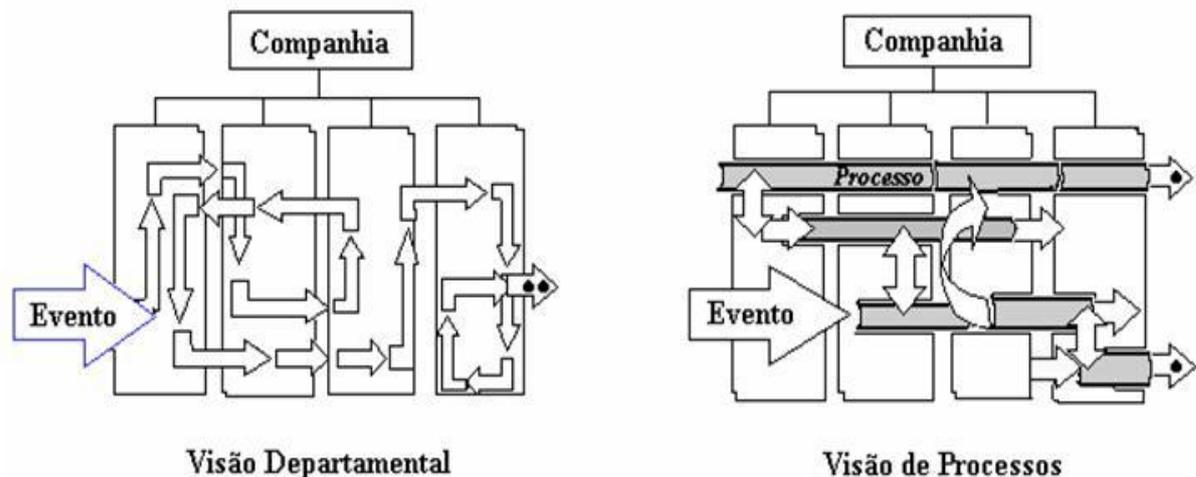
A Figura 1 mostra que entradas, saídas, recursos e controles estão diretamente envolvidos num processo, e que, as influências externas podem alterar o funcionamento do processo ou alterar o produto final com o valor agregado. Por exemplo, o pão pode variar

muito de acordo com o gosto do cliente, logo, o tempo no forno e a forma de produzir poderão ser diferentes, mesmo que o produto desejado nos processos seja o mesmo.

### 2.1.1. A ORIGEM DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

O primórdio dos Processos de Negócios remonta a racionalização do trabalho através dos grandes clássicos da Gestão da Produção: Taylor, Ford e Fayol. No início do século XX, Taylor (1995) começou a pregar uma “gestão científica da produção” baseada em cinco princípios: padronização das atividades; seleção e treinamento da mão-de-obra apta para o serviço selecionado; motivação exclusivamente salarial destes trabalhadores; finalmente, cooperação entre trabalhadores e direção da empresa.

Alguns anos mais tarde, Ford percebeu que para tornar a execução das tarefas mais rápida, o trabalho teria que ser fracionado ao máximo que possível. A velocidade na execução no processo de produção fez com que Ford criasse a linha de montagem e depois evoluísse para o nível gerencial, dividindo a empresa em departamentos funcionais, que Alfred Sloan Jr. (1875-1966) aperfeiçoaria na General Motors conforme retratado na figura 2 (BALDAM, 2008).



**Figura 2 - Visão Departamental x Visão de Processos**

Fonte: Malamut (2005) *apud*. Baldam *et al.* (2007, p. 25)

Segundo Harvey (2003), “as inovações tecnológicas e organizacionais de Ford foram meras extensões de tendências [já] bem estabelecidas”, tais como: as estradas de ferro e a formação de trustes e cartéis de várias corporações. O autor afirma que Ford foi original por ter percebido “a associação entre produção em massa e consumo em massa”. Com a agilidade na linha de montagem, Ford proporcionou mais tempo de lazer com a família e aumentou a renda para os trabalhadores consumir os produtos fabricados, em quantidades cada vez maiores, pelas corporações. O fordismo representa mais o triunfo de uma ideia, do que o de uma necessidade econômica em si (BALDAM, 2008).

Depois da 2ª Guerra Mundial, a tarefa rotineira e a restrição dos trabalhadores nas tomadas de decisão, perderam espaço para conquista de vários benefícios sociais. Esses benefícios só foram possível devido a Escola de Relações Humanas, onde o psicólogo Elton Mayo (1880-1977), explicava o contexto psicossocial do trabalhador em relação aos seus pares (MAYO, 1933). Sob a influência do *behaviourismo*, os trabalhadores em cargo de chefia

tinham que levar em consideração os funcionários como pessoa e principalmente as condições de trabalho que eram submetidos. Mais tarde, autores como Simon, Argyris, McGregor e Likert deram melhorias significativas no trabalho, usando técnicas da sociologia nas organizações (BALDAM, 2008).

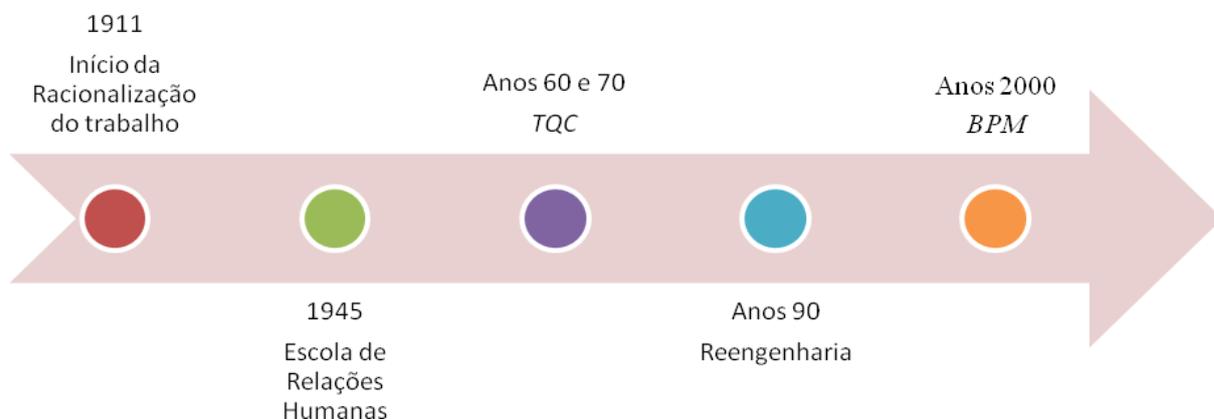
Nos anos 60 e 70, surgiu o “modelo japonês” da qualidade (*Total Quality Control - TQC*, *Círculo de Controle de Qualidade - CCQ*, *Just in Time - JIT*), que caracterizou a terceira geração da racionalização do trabalho. O foco de tais programas era a eliminação de defeitos, por melhoria contínua (*kaizen*), de modo a chegar-se à produção com defeito zero. Os programas disseminaram várias iniciativas correlacionadas com a visão de processos (BALDAM, 2007):

- criação de grupos de *brainstorming* para definição de problemas;
- uso de diagramas de Pareto para priorizar problemas;
- envolvimento do trabalhador na solução dos problemas;
- declaração bem definida da missão de qualidade;
- uso de diagramas de causa e efeito (conhecidos como diagramas *Ishikawa* ou Espinha de Peixe) para ajudar a encontrar as causas dos problemas;
- controle estatístico de processos para apontar desvios de qualidade;

Conforme Valle (2008), o *TQC* foi inspirado pelos trabalhos de Maslow e Herzberg, que falavam respectivamente de hierarquia das necessidades do homem e pelos fatores de conforto e desconforto no trabalho. O trabalho em equipe foi incentivado e os trabalhadores puderam sugerir melhorias nos processos, e também, pelas novas formas de integração com fornecedores e clientes, se tornando parceiros e dividindo responsabilidades. Nas relações de trabalho, a particularidade é pela individualização dos contratos de trabalho, aumento das negociações locais ou por empresa, privatização da seguridade social, cultura *yuppie* (HARVEY, 2004).

Nos anos 80, a expectativa dos gestores americanos era de que sua simples introdução intensiva de computadores minimizaria os erros nos processos. O que se observou, porém, foi um aumento sem precedentes na velocidade com que os erros eram cometidos. Concluiu-se que a simples transcrição de processos falhos para programas de computador apenas multiplicava os erros. Na década 90 um novo movimento organizacional resgatou a crença nos computadores – a reengenharia, permitindo criar modelos de negócios antes impensáveis (HAMMER & CHAMPY, 1994).

No início do século XXI, surgiu uma grande onda de difusão da visão de processos: o Gerenciamento de Processos de Negócios (*BPM*). A habilidade para mudar o processo passa a ser mais relevante do que a habilidade para criá-lo, pois ela gera as condições para que toda a cadeia de valor possa ser monitorada, continuamente melhorada e otimizada. A flexibilidade passa a ser buscada por meio de intensa participação do trabalhador ou equipe envolvida nas mudanças (BALDAM, 2008).

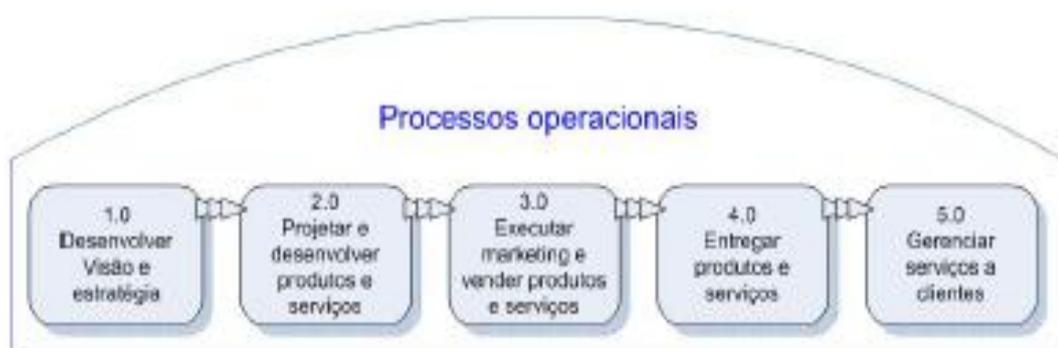


**Figura 3 - Linha do Tempo de Processos**

Fonte: O próprio autor

### 2.1.2. CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Não há um consenso entre os autores pesquisados quanto à tipologia de processos de negócios. Entretanto, em 1992 a *American Productivity & Quality Center* (APQC, 2008) criou o *Process Classification framework* (PCF), uma estrutura padronizada para a melhoria de processos e a realização de *benchmarking* entre organizações de diferentes setores (APQC, 2008). Esse padrão classificou os processos como operacionais, de suporte e de gerenciamento (figura 4).





**Figura 4 - Classificação de Processos**

Fonte: APQC (2008).

Para Harrington (1993), não existe um produto ou serviço sem que haja um processo. Da mesma maneira, não existe um processo sem um produto ou serviço. O autor classifica os processos como:

- **Processo produtivo** - Qualquer processo que entra em contato físico com o produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo, até o ponto em que o produto é embalado (por exemplo, a manufatura de computadores, preparação de alimento para consumo em massa, refinação de petróleo, conversão de minério de ferro em aço). Não inclui os processos de transporte e distribuição. Os processos de aula, extensão e pesquisa se aplicam a essa classificação.
- **Processo empresarial** - Todos os processos que geram serviço e os que dão apoio aos processos produtivos (por exemplo, processos de atendimento de pedido, de mudança de engenharia, da folha de pagamento, planejamento de processo de manufatura). Um processo empresarial consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização. Os processos de aquisição realizados pelo DMSA se enquadram nesse tipo.

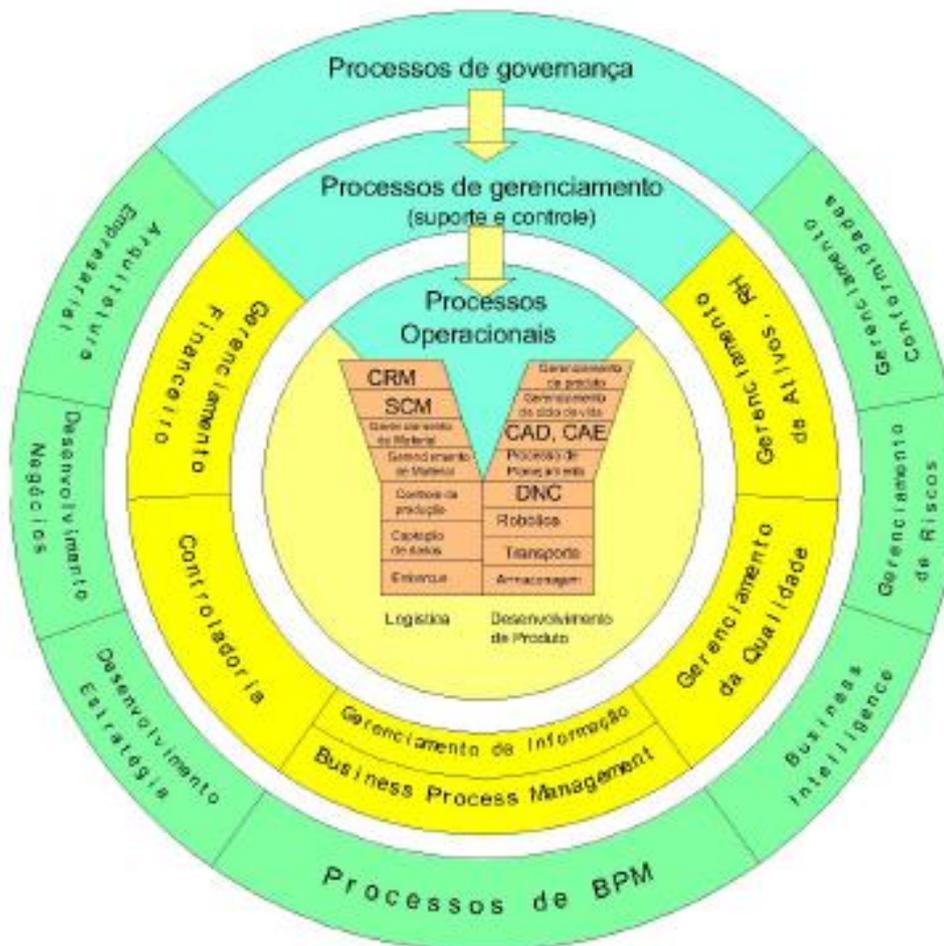
Já Davenport e Short (1990), classificam os processos em três grandes dimensões: Organizações, Objetos e Tipos de Atividades (Quadro 1).

**Quadro 1 - Dimensões dos Processos x Tipos de Processos**

Dimensões dos Processos	Tipos de Processos
Organizações	Interorganizacional
	Interfuncional
	Departamental
Objetos	Manufatura
	Serviços
Tipos de Atividades	Operacional
	Gerenciamento

Fonte: adaptado de Davenport e Short (1990).

De acordo com Scheer (2006), os processos são divididos em três categorias: Governança (gerenciamento de conformidade e risco), Gerenciamento (suporte e controle) e Operacionais (atividade fim da empresa), conforme a figura 5.



**Figura 5 - Classificação de acordo com a hierarquia**  
 Fonte: Scheer (2006)

Gonçalves (2000a) também divide os processos em três categorias, mas com outra nomenclatura:

- **Processos de Negócios:** referem-se à essência do funcionamento da organização, o cliente. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto para o cliente interno ou usuário.
- **Processos Organizacionais:** são processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos de negócios. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos (bens ou serviços) se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização.
- **Processos Gerenciais:** são aqueles ligados à estratégia da organização. São processos gerenciais ou de informação e de decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).

A classificação dos processos de cada categoria na visão de Gonçalves (2000a) está ilustrada no quadro 2:

**Quadro 2 - A classificação dos processos**

Processos	Tipo (a)	Capacidade de geração de valor (b)	Fluxo básico	Atuação (c)	Orientação (d)	Exemplo
De negócio (de cliente)	De produção física	Primários	Físico	Transformação	Horizontal	Fabricação de bicicletas
	De serviço	Primários	Lógico	Transformação	Horizontal	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De suporte	Lógico	Integração horizontal	Horizontal	Contas a pagar
	Comportamentais	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Integração gerencial
	De mudança	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de metas da empresa
	De negociação	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de preços com fornecedor
	De monitorização	De suporte	De informação	Medição de desempenho	Vertical	Acompanhamento do planejamento e orçamento

Fonte: Gonçalves (2000a).

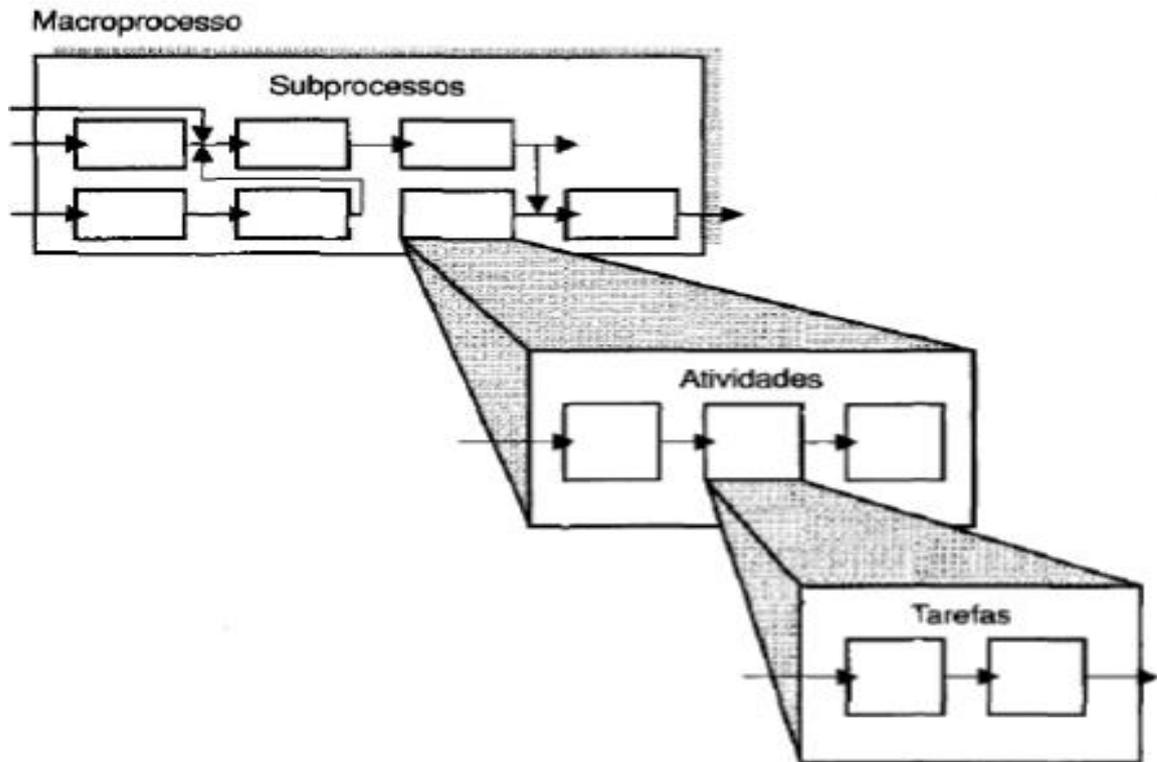
### 2.1.3. A HIERARQUIA DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Segundo Harrington (1993), devido à grande variedade de processos existente em uma organização, é preciso classificar por grau de importância os processos em quatro níveis hierárquicos:

- **Macroprocesso:** é um processo que geralmente envolve mais de uma função organizacional e cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona (Ex: Macroprocesso Decisório).
- **Subprocesso:** é um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.

- **Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico.
- **Tarefas:** conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina, dificuldades, esforço ou prazo determinado; nível imediatamente inferior a uma atividade.

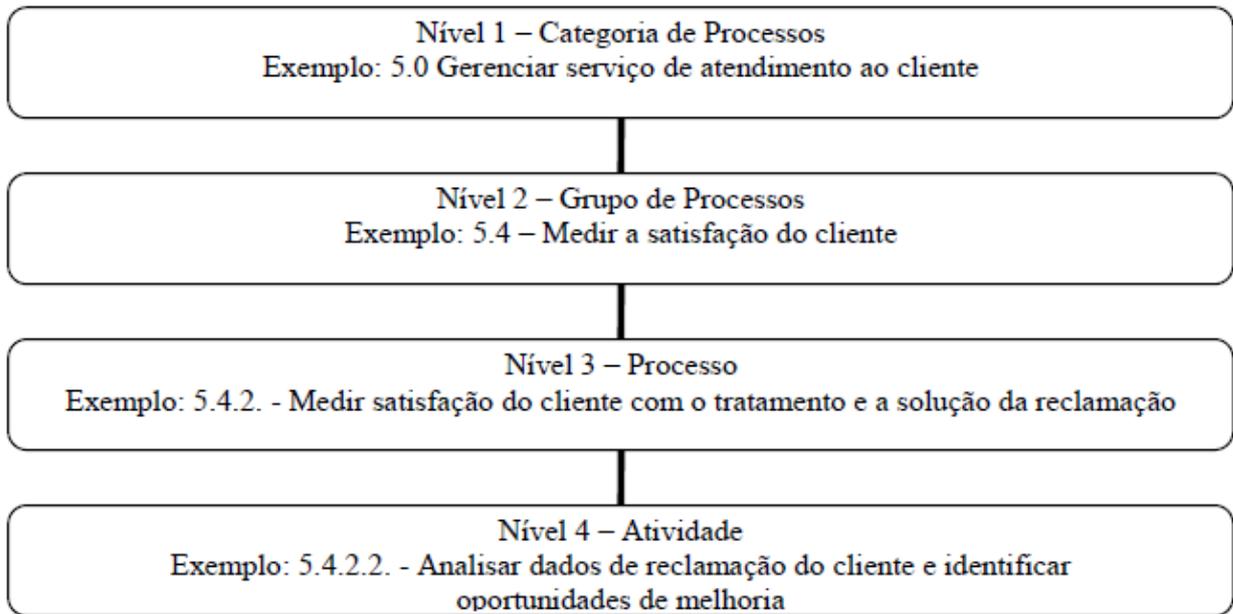
A figura a seguir demonstra essa hierarquia (Figura 6):



**Figura 6 - Níveis hierárquico de processos**  
 Fonte: Harrington (1993)

Para Gonçalves (2000b), a divisão dos Processos de Negócios em grau de importância é relevante para identificar os processos essenciais e para análise sistêmica da organização.

Na hierarquia PCF, a APQC (2008), divide os processos de negócios em quatro níveis (Figura 7):



**Figura 7 - Hierarquia de Processos - PCF**  
Fonte: APQC (2008)

Cruz (2005) resume o nível de atividades como um conjunto de procedimentos, normas e regras, mão-de-obra e tecnologias cujo objetivo é o de processar as entradas para produzir parte do produto de um processo, a fim de atender aos objetivos de sua função dentro da organização na qual toda atividade deve possuir pelo menos uma meta para demonstrar o que cada atividade deve produzir. Mas para discernir se a meta foi completamente atendida, o autor acrescenta que cada meta deve possuir indicadores de desempenho. O quadro 3 ilustra um exemplo simplificado da composição de uma atividade.

**Quadro 3 - Exemplo simplificado de uma atividade**

Componente	Descrição
Atividade	Contas a Receber
Função da atividade	Cobrar todos os recebíveis da organização
Papel funcional (“ator”)	Colaboradores responsáveis pelos recebíveis
Indicador de desempenho	Número de dias recebíveis até 20 dias
Procedimentos	A principal função da atividade Contas a Receber é criar, manter e operar tarefas que assegurem o recebimento de todos os títulos devidos à empresa. A atividade está lotada física e hierarquicamente na área financeira e será operada diariamente utilizando-se do sistema de contas a receber e dos sistemas de cobrança de todos os bancos em que a organização tenha carteira de cobrança. A atividade está regulamentada pela norma de crédito e cobrança da organização, e o desempenho da atividade será avaliado pelo índice de dias recebíveis.
Tarefas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Consultar diariamente em cada banco contratado os títulos pagos no dia anterior.</li> <li>2) Emitir carta de cobrança para os títulos vencidos há mais de 7 dias.</li> <li>3) Emitir carta de cobrança para os títulos vencidos há mais de 30 dias.</li> <li>4) Enviar títulos vencidos há mais de 30 dias para escritório de cobrança</li> <li>5) Gerar relatórios de recebimentos e enviá-los ao tesoureiro.</li> </ol>
Regra de negócio	Exemplo para a tarefa 2 – O título deverá ser cobrado com multa de 2% acrescido de juros de mora de 1% ao mês.
Exceções	Exemplo para a tarefa 2 – Se o cliente for um acionista a cobrança somente deverá ser emitida com autorização prévia da diretoria da organização.
Anomalias	Exemplo para a tarefa 2 – Caso o cliente seja um acionista, a cobrança deve ser feita de maneira informal e amigável. Em seguida, a data de vencimento do título deve ser prorrogada no sistema para evitar a geração da carta de cobrança.
Tempos	Exemplo para a tarefa 2: Tempo de ciclo: 2 horas ; tempo de processamento: 20 minutos; tempo de

Componente	Descrição
	Espera: 1 hora e 4 minutos.
Rotas	Sequência: Tarefa 1 ⇨ Tarefa 2 ⇨ Tarefa 3 ⇨ Tarefa 4 ⇨ Tarefa 5

Fonte: Cruz (2005)

De acordo com Rummler e Brache (1995, p. 37), para a implantação da gestão por processo ser bem sucedida, após a análise da organização e a definição clara das metas deve elaborar o mapa de relacionamentos. Segundo esses autores o mapa de relacionamentos serve para:

- Entender como o trabalho é executado atualmente.
- Identificar “rompimento nos elos da organização” (ausentes, desnecessários, confusos, entradas e saídas mal direcionadas).
- Desenvolver a integração entre as funções para eliminar esses “elos rompidos”.
- Avaliar alternativas para agrupar as pessoas e estabelecer hierarquias.

#### 2.1.4. MELHORIA DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Melhorar significa incrementar alguma qualidade ou reduzir alguma deficiência inerente a um produto, serviço ou processo. A melhoria deve sempre adicionar valor para o cliente (ALMEIDA, 2012).

Conforme Almeida (2012), a melhoria de processo pode ser entendida como a migração do seu estágio atual, o que chamamos “as-is”, para uma situação que se acredita ser melhor, ou “to-be”: é a transposição entre o que existe e o que virá a ser a nova formatação. Para o autor, essa melhoria pode ser de vários tipos ou natureza, a saber:

- “Otimização” do fluxo de atividades (eliminação, realocação, fusão ou divisão de atividades) – eficiência;
- Redução do tempo de ciclo do processo;
- Identificar e solucionar lacunas não resolvidas no mapeamento ou que apareceram depois;
- Qualidade do produto final;
- Qualidade e alinhamento de seus produtos, interfaces e requisitos internos;
- Desempenho das pessoas – treinamento, motivação, redução de *turnover* etc.;
- Na infraestrutura: sistemas, equipamentos, instalações, tecnologia;
- Definição da governança dos processos (estimular o compartilhamento de informações, problemas e decisões);
- Atendimento à legislação - redução de impostos, multas e indenizações;

- Alinhamento às políticas, diretrizes e modelo de gestão em vigor, ajustando o processo a novos cenários;
- Define os papéis e responsabilidades sobre o processo (quem executa, participa, opina e decide);
- Atendimento aos requisitos dos clientes;
- Evolução dos indicadores para medir o desempenho do processo e não apenas o desempenho interno de suas atividades;
- Aperfeiçoamento das ferramentas em que se apoia o Modelo de Gestão;
- Melhoria em leiautes visando racionalizar a distribuição, ou a movimentação de pessoas, produtos, peças, componentes, máquinas ou equipamentos etc.

Segundo Harrington (1993, p. 45), a melhoria de processos proporciona algumas vantagens:

- Interligar os esforços de aperfeiçoamento às expectativas do cliente.
- Enfocar tanto as atividades de prevenção quanto as de correção.
- Priorizar as áreas com os maiores potenciais de aperfeiçoamento.
- Atacar uma quantidade de projetos que seja administrável.
- Selecionar os projetos baseando-se em fatos e não em opiniões.
- Assegurar uma constância de propósitos.

O autor cita que o aperfeiçoamento dos processos empresariais ajudou empresas como a IBM, Corning e Boeing a alcançarem melhorias nos seus produtos e serviços, tais como:

- Aumento da confiabilidade de seus processos empresariais
- Redução do tempo de resposta
- Redução dos custos
- Redução dos estoques
- Aumento da satisfação do cliente
- Aumento dos lucros
- Redução da burocracia.

#### **A. COMO IDENTIFICAR A NECESSIDADE DE MELHORIA**

Harrington (1993) afirma que a seleção dos processos a serem aperfeiçoados é uma etapa difícil. Muito esforço pode ser dispendido e o programa abandonado, em consequência

da falta de interesse e de resultados palpáveis, se forem selecionados processos errados. Os processos a serem selecionados devem ser aqueles com que a gerência ou os clientes não estejam satisfeitos. Para o autor, os principais motivos para seleção de um processo para aperfeiçoamento são:

- Problemas e/ou reclamações de clientes externos.
- Problemas e/ou reclamações de clientes internos.
- Processos de alto custo.
- Processos com longo ciclo de execução.

De modo geral, a necessidade de melhoria pode ser identificada (ALMEIDA 2012):

- **De forma sintomática:** quando há evidência clara de problema relacionado à qualidade e /ou desempenho;
- **Assintomática:** através da comparação – *benchmarking* com processos semelhantes preferencialmente em empresas do mesmo segmento/porte.

Um evento isolado pode não requerer uma correspondente ação de melhoria, mas através da análise e registro das causas-raízes, pode-se construir um acervo de informações úteis e decisivas para identificação e correção de problemas atuais (reativos) e futuros (preventivos) (ALMEIDA 2012).

O questionamento e a constante busca da perfeição dão o caminho certo para ações de melhoria. Esse questionamento pode se basear em perguntas propostas por Hamel (2007):

- Quem é o dono do processo?
- Qual o objetivo do processo? Qual a contribuição para o desempenho do negócio?
- Quem executa, participa, opina, decide sobre o processo?
- Quais são as entradas do processo? Que informação são utilizadas?
- Quais ferramentas e outros recursos são utilizados?
- Que tipos de análises são feitas?
- Quais são os critérios utilizados para tomada de decisão?
- Como e para quem as decisões são fundamentadas?
- Quais eventos iniciam o processo? Eles têm frequência definida ou são aleatórios?
- Quem são os clientes do processo? Por quais atividades são mais impactados?
- Quais os públicos de interesse do processo?
- Quais os requisitos estabelecidos para o processo?

Quando um processo, produto ou serviço não atende a um dos requisitos estabelecidos, fica evidente a oportunidade de melhoria. E também, uma melhoria parcelada pode acarretar gargalos ou sobrecustos indesejáveis que poderão comprometer o alcance dos seus objetivos. O mesmo vale para seus subprocessos e atividades.

Como a melhoria só pode ser alcançada quando se sabe aonde e como se quer chegar, e que, a qualidade de um processo está na sua capacidade de alcançar seus objetivos, Almeida (2012) cita os principais fatores que devem ser investigados:

- Conclusão de atividades no prazo – tempo de entrega compatível;
- Padronização de atividades com aplicação de melhores práticas;
- Contribuição para fortalecimento da marca e imagem da organização;
- Ausência de gargalos ou paradas não programadas;
- Qualidade do produto;
- Análise da manifestação de clientes ou fornecedores;
- Custos;
- Metas atingidas;
- Perda de mercado – ou não acompanhar a expansão do mercado;
- Flexibilidade para mudanças: ajustes a novas legislações, políticas, cenários ou situações não previstas;
- Falta ou inadequação de um Modelo de Gestão e/ou de Produção adequados;
- Conformidade aos requisitos dos clientes;
- Realização de *benchmarking*.

## **B. COMO IMPLEMENTAR MELHORIAS**

Em primeiro lugar, deve-se escolher uma ferramenta para análise e melhoria de processos. As mais usadas são (ALMEIDA 2012):

- *Brainstorming*;
- Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa e Efeito);
- Diagrama de árvore (Diagrama das relações de Dependência e Hierarquia);
- 5W2H;
- Modelos de referência;
- Diagrama de pareto;

- Estratificação;
- Folha de verificação;
- Histograma;
- Diagrama de dispersão;
- Gráfico de controle;
- Diagrama de afinidade;
- Diagrama de relações;
- Diagrama de matrizes;
- Matriz SWOT;
- Matriz GUT;
- *Lean/Seis Sigma*;
- Indicadores de desempenho.

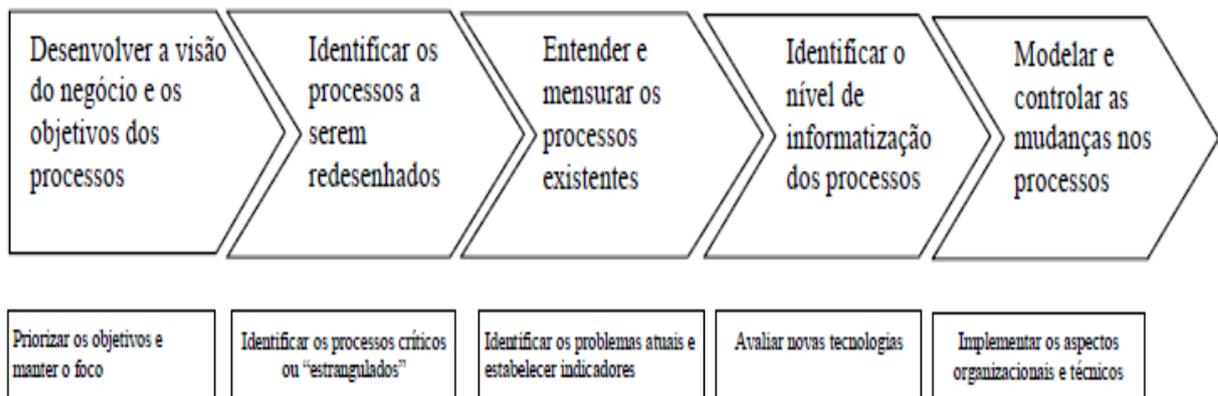
Em segundo lugar, deve-se estabelecer critérios para priorização, pois muitas vezes não será possível a implementação de todas as melhorias necessárias. Para Almeida (2012), a melhoria de processos, produtos ou serviços pode ser implementada a partir de critérios de priorização como os descritos a seguir:

- Pela definição da gravidade ou urgência:
  - ✓ O que precisa ser melhorado;
  - ✓ O que deve ser melhorado;
  - ✓ O que pode ser melhorado.
- Pelas características do processo: negócio, gestão ou suporte.
- Pelo estabelecimento de critérios como:
  - ✓ Atendimento aos requisitos definidos;
  - ✓ Necessidades dos públicos de interesse;
  - ✓ Data-limite obrigatória para implementação de mudanças (ex.: atendimento à legislação em mudança – imposição legal);
  - ✓ Riscos de SMS (segurança, meio ambiente e saúde);
  - ✓ Riscos para imagem da empresa;
  - ✓ Necessidade de ajuste tecnológico;

- ✓ Comprometimento da rentabilidade;
- ✓ Maior impacto nos resultados e em outros processos;
- ✓ Maior agregação de valor para melhoria no produto do processo.
- As propostas de melhoria devem considerar:
  - ✓ A implementação de melhores práticas;
  - ✓ O estudo comparativo com referenciais externos (*benchmarking*) com semelhança (processos ou empresas);
  - ✓ O uso de modelos de referência que servirão de paradigma para melhoria (SCOR, PCF, ITIL, COBIT, PNQ).

### C. ETAPAS PARA MELHORIA DO PROCESSO

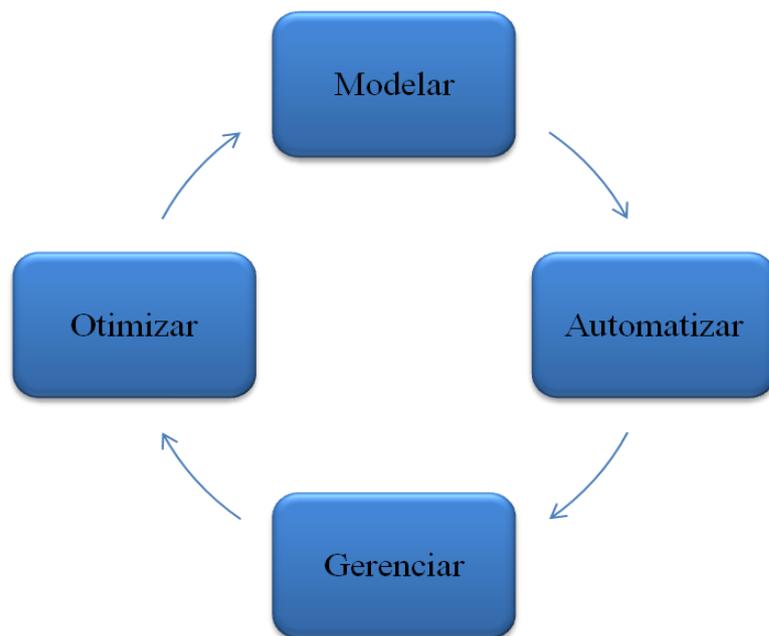
Sobre a melhoria dos processos críticos, Davenport e Short (1990) propuseram um modelo com cinco etapas para redesenho desses processos empresariais, no qual, no entendimento deles, pode ser aplicável à maioria das organizações e processos (Figura 8):



**Figura 8 - Etapas para redesenho de processos empresariais**

Fonte: Davenport e Short (1990)

De acordo com Khan (2003), o modelo onde o mapeamento de processo busca a melhoria contínua segue os princípios do PDCA (método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos), conforme retratado na figura 9.



**Figura 9 - Modelo de melhoria contínua de processos**  
 Fonte: adaptado de Khan (2003)

Na figura 9, observa-se que a partir de um ponto inicial de onde alguém define a ideia de trabalhar o processo escolhido, as seguintes fases estão presentes:

- **Modelar:** o primeiro estágio é o design do processo de negócio. Esta é geralmente uma responsabilidade do gerente que é responsável pelo processo. Neste estágio o processo é definido, mapeado ou feito um fluxo gráfico. O esforço é focado na documentação do processo para que todos que possuam algum papel funcional no processo tenham clara compreensão das regras, responsabilidades e propósitos. Em muitos casos é também vantagem analisar e otimizar o processo antes do uso.
- **Automatizar:** neste segundo estágio o processo é automatizado para que seja executado eletronicamente ao invés de sê-lo através do uso do papel e esforço manual. Neste estágio os analistas de TI são envolvidos para converter os requerimentos do estágio de modelagem em uma aplicação de *software*. Se outros sistemas estão envolvidos, este estágio também envolverá desenvolvedores que construirão integrações usando padrões como *Web Services*, *XML* ou por criação de códigos. Antes de o sistema ser entregue, deve ser testado para garantir a qualidade de entrega.
- **Gerenciar:** No terceiro estágio, o processo automatizado é entregue à equipe de TI e participantes. A partir daí as pessoas e sistemas envolvidos podem ser então acionados efetivamente para instâncias de processos reais. Este estágio também envolve gerentes de processo que irão monitorar o sistema e estarão disponíveis para tratar qualquer exceção.
- **Otimizar:** no último estágio, os donos do negócio e analistas utilizam *softwares* para captar métricas a partir do sistema de *BPM* que os proverão de informações sobre custos e gargalos de desempenho. Eles podem usar estas métricas para otimizar o

processo através de troca de recursos, troca de definições ou alterações das regras que governam o processo.

O último estágio não é o fim do ciclo de vida do processo de negócio. Após ter sido otimizado, ele irá seguir novamente os mesmos passos do ciclo para a Melhoria Contínua.

#### **D. COMO PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA**

Conforme Almeida (2012), a melhor forma de promover a melhoria contínua é a implementação da Gestão por Processos e a Gestão destes Processos.

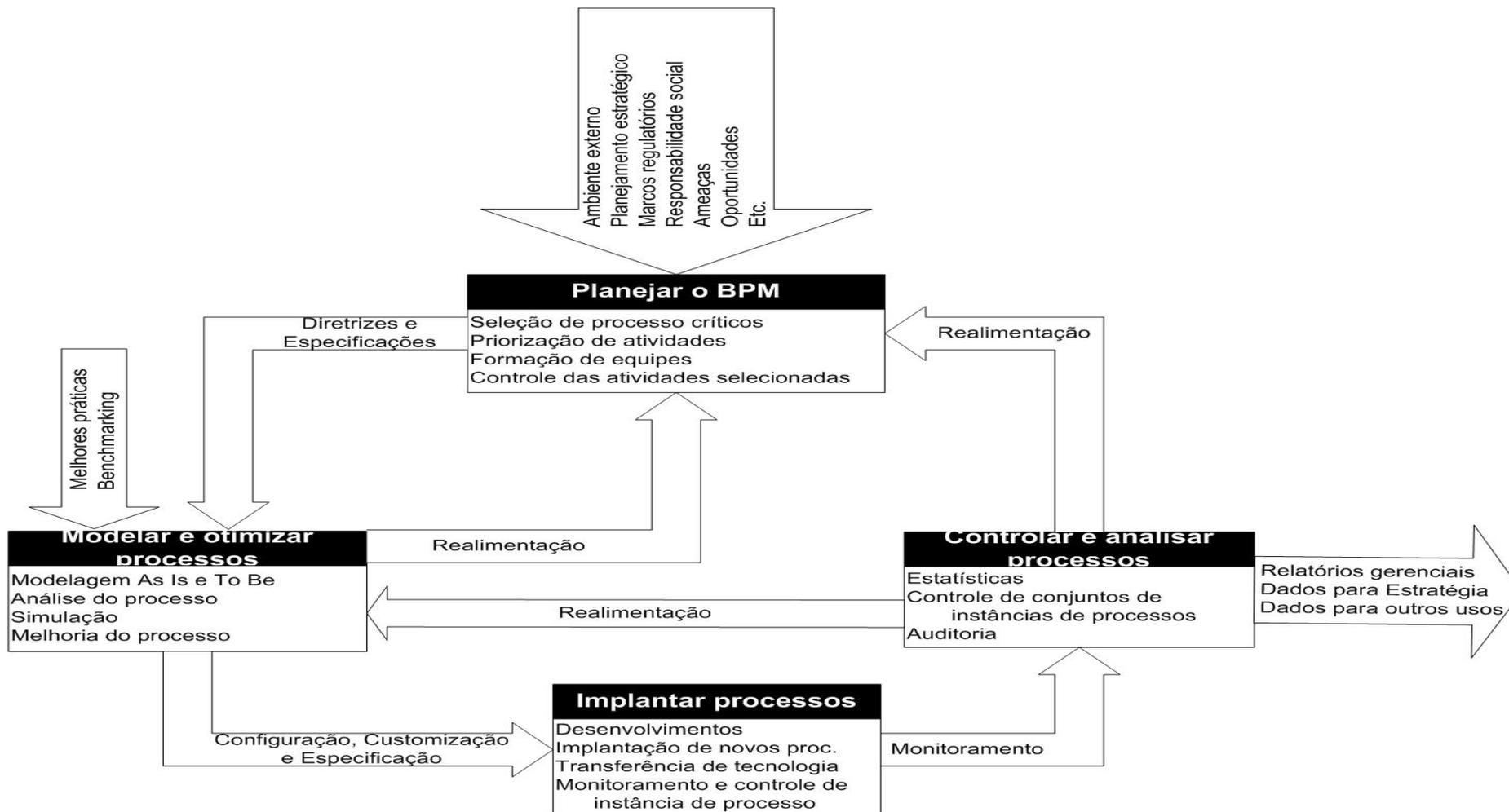
- **Gestão por processos:** é a gestão horizontal ou transfuncional do negócio com a adoção de uma arquitetura integrada de processos.
- **Gestão de processos:** é a ação de controle sobre a arquitetura de processo construída para o negócio visando garantir seu melhor desempenho e pontuando oportunidades de melhoria.
- **Governança do processo:** é a forma como a Gestão de Processos será praticada. O uso de um Modelo de Governança visa definir o mecanismo que irá ditar as regras e organizar a forma de gestão de processos.

#### **2.1.5. CICLO DE GERENCIAMENTO DE BPM**

BPM – “*Business Process Management*” ou Gerenciamento de Processos de Negócio é a integração das tarefas de identificação, mapeamento, coleta e registro de informações. Segundo ALMEIDA (2006), é essa integração que propicia ações de análise e simulação de processos de negócio com função de conhecimento e *Know-how* da empresa, fazendo de sua evolução um diferencial de competitividade.

BALDAM *et al.* (2007) alertam que “um modelo serve como orientação valiosa para a prática, mas as pessoas que implementam ou operam o BPM fazem toda a diferença em sua aplicação” – nenhum modelo corresponde exatamente à realidade. O autor enfatiza ainda que cada etapa contida nesse Ciclo, ou seja: **2.1.5.1. Planejar o BPM, 2.1.5.2. Modelar e Otimizar Processos, 2.1.5.3. Implantar Processos e 2.1.5.4. Controlar e Analisar Processos**, pode ser aplicada a um processo específico, tanto quanto a uma gestão integrada de todo o feixe de processos da organização, existentes ou futuros (BALDAM, 2013).

O Ciclo de BPM (Figura 10) proposto por Baldam (2013) segue a orientação básica da notação utilizada por Harrington, Esseling & Nimwegen (1997); Burlton (2001); Jost & Scheer (2002); Smith & Fingar (2003); Khan (2003); Muehlen & Ho (2005); Havey (2006); Schurter (2006); Kirchmer (2006); e, Jeston & Nelis (2006) somando-se às pesquisas e experiência prática desses autores em implantações e projetos de BPM.



**Figura 10 - O ciclo BPM proposto por BALDAM (2013)**  
 Fonte: Baldam (2013)

## A. PLANEJAR O BPM

Selecionar as atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais (das estratégicas às operacionais):

- Entender o ambiente externo e interno e a estratégia organizacional;
- Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens para promover mudanças;
- Coordenar a atualização do Manual de processos, que inclui:
  - ✓ Entender, selecionar e priorizar ferramentas de apoio ao BPM;
  - ✓ Entender, selecionar e priorizar técnicas de melhoria.
- Preparar, no todo ou em parte, a visão global de processos;
- Definir planos de ação para implantação;
- Selecionar e priorizar processos:
  - ✓ Através de resultados de *BSC (Balaced Scorecard)*, *SWOT*, Pareto (Curva ABC), *Custeio ABC (Activity - Based Costing)*, dados coletados do controle de processos, Cadeia de Valor, etc.;
  - ✓ Verificando os pontos de falha nos processos que causam danos à organização (como financeiros, imagem, prazos e satisfação de clientes); Definir quais são os processos-chave para a estratégia da organização;
  - ✓ Levantando os principais pontos fracos dos processos em uso na organização;
  - ✓ Identificando oportunidades (novas abordagens, produtos ou serviços) que possam ser fornecidos aos clientes pela organização, levando a preparar os processos que permitirão sua entrega;
  - ✓ Estimando custos e prazos para execução dos projetos de modelagem de processos;
- Gerar diretrizes e especificação para o trabalho de modelagem e otimização;
- Formar equipes de trabalho para processos específicos;
- Planejar e controlar as atividades necessárias à implantação dos diversos projetos de processo na organização.

## B. MODELAR E OTIMIZAR PROCESSOS

Engloba atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual (*As Is*) e/ou a proposta de processo futuro (*To Be*). O tratamento conjunto dado às duas fases (*As Is* e *To Be*) está fundamentado no fato de que os autores geralmente promovem uma certa mistura dessas fases, além da prática de modelagem. Isto indica que mesmo ao se executar simplesmente um *As Is*, cria-se uma oportunidade de “pensar sobre o processo”, que pode levar de imediato a melhorias possíveis sobre o processo em questão, mesmo que de pequena monta.

As atividades principais que compõe esta fase são:

- Modelar os processos na situação atual, que inclui:
  - ✓ Compreender os processos atuais e seu modo de atuação, falhas, desejos, etc.;
  - ✓ Documentar os processos;
  - ✓ Prover dados de integração entre processos, para fins de TI, qualidade e outros;
- Quando necessário e possível, comparar o modelo com melhores práticas e *benchmarking*;
- Definir e priorizar soluções para os problemas atuais;
- Modelar os processos na situação futura, que inclui:
  - ✓ Empregar metodologias para otimizar os processos;
  - ✓ Fazer simulações, inovações e redesenhos;
  - ✓ Definir mudanças nos novos processos;
  - ✓ Adotar quando possível e/ou necessário, as melhores práticas e modelos de referência;
- Gerar especificações para a implantação (caso o processo ainda não esteja em uso), para execução e para controle;
- Realimentar o planejamento do *BPM*.

### **C. IMPLANTAR PROCESSOS**

Engloba atividades que garantirão a implantação e a execução dos processos, como:

- Implantar novo processo (quando necessário);
- Coordenar o ajuste de equipamentos e *softwares* se necessário;
- Coordenar os testes e/ou piloto da solução;
- Implantar planos de transferência de tecnologia, que incluem:
  - ✓ Treinamentos;
  - ✓ Produção assistida;
- Transferir a monitoria e controle da execução de instâncias do processo implantado aos executores do mesmo;
- Realizar mudanças ou ajustes de curto prazo;
- Estabelecer critérios de fornecimento de dados para controle e análise dos processos.

## D. CONTROLAR E ANALISAR PROCESSOS

Engloba atividades relacionadas ao controle geral do processo (por meio de diversos recursos, como uso de indicadores, *BAM*, *BI*, *BSC*, métodos estatísticos e diagramas de causa e efeito), gerando informações que posteriormente realimentarão as atividades de otimização e planejamento:

- Registrar o desempenho dos processos ao longo do tempo, que inclui:
  - ✓ Registrar e controlar desvios de desempenho significativos;
  - ✓ Avaliar trajetória de desempenho dos processos;
  - ✓ Registrar o conhecimento criado sobre os processos;
- Fornecer dados de realimentação ao Planejamento e à Modelagem e otimização de processo, além de fornecer dados para outros propósitos;
- Realizar *benchmarking* com referenciais externos e internos;
- Realizar análise da maturidade da Organização/Unidade de negócios;
- Realizar auditorias do processo em uso.

### 2.1.6. TÉCNICAS DE MODELAGEM – BPMN (*BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION*)

O BPMN é um padrão para modelagem de processos. Criado inicialmente como uma evolução das experiências anteriores pelo BPMI (*Business Process Management Initiative*), foi incorporado pela OMG (*Object Management Group*), organização internacional que aprova padrões abertos para aplicações orientadas a objetos, após a fusão entre essas entidades ocorridas em 2005. Trata-se de uma técnica especialmente voltada para a definição e documentação de processos de negócio com padrões de notação bem definidos (ALMEIDA, 2012).

O BPMN é o resultado de um acordo entre diversas empresas de ferramentas de modelagem, que possuíam suas próprias notações, com a finalidade de criar uma linguagem única e para a modelagem de processos de negócios capaz de facilitar o entendimento e treinamento do usuário final (ALMEIDA, 2012).

O BPMN possui um único modelo de diagrama, chamado de *Business Process Diagram* (BPD), ou Diagrama de Processos de Negócio (DPN), diagrama suficiente para o desenho de processos de negócio são somente quatro: atividade, eventos, *gateways* (decisões) e seqüência de fluxos (*sequence flows*) ou rotas. Com apenas esses quatro elementos é possível construir modelos de processos bastante expressivos, fazendo com que o BPMN seja efetivamente fácil de aprender e simples de utilizar (ALMEIDA, 2012).

Por ser uma das técnicas mais largamente aceitas (e em curto espaço de tempo), devido a sua notoriedade atual, tem sido a técnica mais discutida e, possivelmente, a mais utilizada, o que tem pressionado os fornecedores de softwares de análise de modelagem de processos a introduzi-la em seus pacotes. Estima-se que mais de 40 os softwares que atualmente oferecem suporte para o uso de BPMN. Dentre estes, estão incluídos os seguintes produtos: WBI

Modeler (IBM), ARIS Business Architect (IDS Scheer), Intalio Designer, TIBCO Business Studio, IGrafx e Savvion Process Modeler (ALMEIDA, 2012).

#### **A. PRINCIPAIS VANTAGENS DO BPMN**

- Padronização e gestão feitas pelo OMG, um grupo de empresas-membros, consolidadas e com boa reputação no mercado de padrões abertos;
- Oferece um padrão de notação com suporte em varias ferramentas de modelagem;
- Permite evoluir com o padrão XPDL 2.0, que é explicitamente uma linguagem de descrição de workflow;
- Visando reduzir a lacuna existente entre o desenho de processo de negocio e a sua implementação, o BPMN permite a conversão de seus DPN para a linguagem de execução de processo de negócios BPEL – Business Process Execution Language;
- Visando alcançar esse objetivo, o BPMN incorpora facilidades de técnicas consagradas de padrões de modelagem, como o UML/AD e o IDEP;
- A capacidade de enviar mensagens, esperar respostas ou ser interrompido por mensagem é um recurso essencial no controle dos intercâmbios com o mundo externo da organização (ALMEIDA, 2012).

#### **B. PRINCIPAIS DESVANTAGENS DO BPMN.**

- Por ser somente uma notação gráfica, a integração do BPMN em outras ferramentas depende da sua representação textual. Assim, esse requisito (integração) é apenas parcialmente atendido;
- O BPMN não é destinado ao manuseio de diferentes visões, ele é focado, apenas em processos (ALMEIDA, 2012).

#### **2.1.7. GESTÃO POR PROCESSOS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Harrington (1993) afirma que atualmente os clientes encaram o fornecedor potencial como uma entidade total. Eles esperam que cada interação seja uma fonte de satisfação. Para orquestrar essa relação à empresa precisa deixar de ter um enfoque na organização e começar enfocar nos processos que controlam essas interações com os clientes. Segundo o autor, só será possível concentrar a atenção nos processos se uma mudança completa ocorrer na filosofia da empresa, conforme demonstrado a seguir (Quadro 4):

#### Quadro 4 - Organização x Processos

Enfoque na organização	Enfoque no processo
O problema está nos empregados.	O problema está no processo.
Empregados são problemas organizacionais.	Pessoas são fontes de processos.
Eu cuido do meu serviço.	Ajudando a fazer as coisas acontecer.
Eu entendo o meu serviço.	Sabendo como meu trabalho se encaixa no processo geral.
Meça o desempenho dos indivíduos.	Medindo o desempenho do processo.
Mude a pessoa.	Mude o processo.
Sempre se acha alguém melhor.	Sempre se pode aperfeiçoar o processo.
Motive as pessoas.	Remova os obstáculos.
Controle os empregados.	Treine as pessoas.
Não confie em ninguém.	Estamos nisso juntos.
Quem cometeu o erro?	O que permitiu que esse erro ocorresse?
Corrija os erros.	Reduza as variações.
Orientado para o lucro.	Orientado para o cliente.

Fonte: adaptado de Harrington (1993)

Para Davenport e Short (1990), os processos de negócio possuem clientes internos e/ou externos e consomem recursos da organização para disponibilizar resultados objetivos aos seus clientes. E também, por atravessarem as fronteiras das áreas funcionais, são processos interfuncionais.

Segundo Gonçalves (2000a, p. 15), “mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia”. Para o autor, essa mudança implicará que a empresa redesenhe os seus processos de negócios.

De acordo com Gonçalves (2000b, p. 13):

*“Modernas ferramentas de gestão empresarial, como os sistemas informatizados integrados do tipo ERP (Enterprise Resource Planning), como, por exemplo, o SAP, pressupõem que a gestão da empresa se dê por processos. E, portanto, só têm máximo resultado quando a empresa que os utiliza já está estruturada por processo e que ela já seja administrada por eles.*

*A essência da gestão por processo é a coordenação das atividades realizadas na empresa, em particular aquelas executadas por diversas equipes de diversas áreas. O funcionamento adequado da empresa e dos processos depende exatamente da competência com que essa coordenação é executada.”*

O autor sugere que a implantação da Gestão por Processos nas organizações seja realizada em diversas etapas, de acordo, com o estágio em que se encontra a organização, conforme demonstrado no quadro 5:

**Quadro 5 – As etapas da evolução para a organização por processos**

	Etapas				
	A	B	C	D	E
<b>Onde estamos</b>	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
<b>Comentários</b>	As empresas sequer se deram conta  Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios	O foco do esforço ainda está nas funções  Os processos são enquadrados na estrutura funcional  A abordagem é ampla demais  A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos  O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente  O poder ainda reside nas unidades verticais	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada  As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização  Implantação da nova organização	É a forma de organização indicada para a gestão por processo  Áreas funcionais praticamente não existem  As metas e métricas são definidas para os processos
<b>Até onde dá para ir em termos de negócio</b>	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Fonte: Gonçalves (2000b).

O autor no quadro 6 cita, também, as principais mudanças organizacionais necessárias para a implantação da estrutura por processos:

**Quadro 6 - O que fazer para atingir uma organização por processos**

ETAPAS	A		B		C		D		E	
	<b>AÇÕES</b>	Conscientizar	Mapear Processos	Selecionar processos essenciais	Melhorar processos essenciais + Tecnologia	Redistribuir recursos + process owner	Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções	Reformular o referencial e os mecanismos de gestão	Implantar	Monitorar a definição do negócio

Fonte: Adaptado de Gonçalves, 2000b.

## **2.2. A ADMINISTRAÇÃO DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

### **2.2.1. ORGANIZAÇÃO**

De acordo com Carvalho (1995), a organização, principalmente a pública, está em constante interação com o ambiente que a cerca, influenciando e sendo influenciada. E isto só ocorre devido à necessidade de adaptação da organização pública às transformações no cenário mundial e às novas exigências da sociedade.

Essa percepção é corroborada por Schwella (2005) quando cita Owusuansah e outros:

[...] O setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser caracterizado como altamente turbulento o que implica um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas (SCHWELLA 2005, pág 267).

Para a organização pública funcionar adequadamente, o setor público brasileiro é dividido em três níveis de governo: federal, estadual e municipal. E em cada nível de governo, existem: a administração direta que exerce e executa por intermédio de sua estrutura funcional e administrativa as funções dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; e a administração indireta, de direito público ou de direito privado, podendo assumir a forma de autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista, fundações, ou ainda agências reguladoras (MEIRELLES, 2003; NASCIMENTO, 2006; KOHAMA, 2008).

Segundo Corrêa (1993), tanto a administração direta e indireta, tem a obrigação de prestar serviços com qualidade à população que siga os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Essa busca por prestação de serviços com qualidade pelas organizações públicas, começou na década de 50 com o Estado-Provedor de bens e serviços, quando foi enquadrado em três grandes categorias o papel do Estado: função alocativa que busca promover os bens e serviços não fornecidos adequadamente pelo mercado; função distributiva ao promover ajustamentos na distribuição de renda; e a função estabilizadora na tentativa de manter a estabilidade econômica nos níveis de inflação e desemprego (REZENDE, 2001).

Já nos anos de 1960, o Estado-Provedor se torna o Estado-Regulador com a transferência de algumas atribuições da administração direta para a indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e agências reguladoras). Esse período é marcado pelas transferências de atividades econômicas para o setor privado (privatização) e as transferências de atividades de cunho social para o terceiro setor (publicização). Conforme Pereira (1999), essa autonomia e descentralização trouxeram mais operacionalidade à máquina pública.

Essa busca da operacionalidade da máquina pública perpetua até os dias de hoje. E a fonte de inspiração para que isso se torne realidade, são as empresas privadas. Através do planejamento, organização, direção e controle, o novo modelo gerencial do Estado busca revitalizar e flexibilizar as organizações públicas.

Entretanto, Klikisberg (1993) declara que há várias particularidades que diferenciam a gestão de organizações públicas da gestão de organizações privadas, seja quanto às suas

opções, aos problemas de compatibilização dos objetivos e aos problemas de restrições e proibições. Uma dessas particularidades de gestão, é com respeito à tomada de decisão. No meio privado, o gestor, de acordo com sua conveniência, pode contratar ou demitir funcionários, reestruturar o plano de negócio e as metas da organização; enquanto no público, o funcionamento é engessado por lei, estabelecendo metas, recursos financeiros, estruturas organizacionais e direitos trabalhistas, fora a enorme pressão da política.

Não pode-se deixar de considerar que a organização pública também precisa lidar com os mais variados interesses da sociedade. Por isso, para Osborne (apud MACHADO *et al*, 2001), a organização pública deve ter o foco no cliente, ou seja, priorizar a população e conscientizando os gestores públicos a adquirir novas competências que melhore à transparência das informações prestadas pela sua administração no intuito de se adequar aos padrões de desempenho exigidos pelos cidadãos.

Essas particularidades fazem com que a organização pública se diferencie da organização privada conforme retratado no Quadro 07 (PEREIRA, 1999):

**Quadro 7 - Organização pública x organização privada**

<b>Critério</b>	<b>Organização Pública</b>	<b>Organização Privada</b>
Criação, alteração ou extinção da pessoa jurídica.	Através de Lei.	Através de instrumento contratual ou societário.
Obtenção de recurso.	Receitas derivadas de Tributos (impostos, taxas, contribuições) de caráter compulsório.	Receitas advindas de pagamentos por livre e espontânea vontade dos clientes.
Interesses	Coletivos, sociais, difusos	Particulares, privados, individualizados
Processo de Tomada de decisão.	Decisões mais lentas, influenciadas por variáveis de ordem política e legal. Políticas Públicas de acordo com os programas de Governo.	Decisões mais rápidas, buscando a racionalidade. Políticas empresariais voltadas para objetivos de mercado.
Controle do desempenho dos dirigentes.	Controle político, por meio de eleições dos governantes.	Controle pelo mercado, através da concorrência.
Destinatário das ações executadas.	O cidadão: possuidor de direitos e deveres.	O cliente: manifesta suas escolhas no mercado.

Fonte: adaptado de PEREIRA (1999).

Observa-se no quadro 7, que na organização pública, não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração privada é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que lei autoriza (MEIRELLES, 2003). Ou seja, o servidor público, só pode agir de acordo com que a lei autoriza fazer; diferente do setor privado, que permite fazer tudo que a lei não proíbe.

Essa legislação que legitima o setor público impõe aos gestores o cumprimento de princípios constitucionais que tem por objetivo reger suas condutas a frente das organizações públicas as quais administram (PIMENTEL, 2012).

### **2.2.2. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Matias-Pereira (2008) conceitua administração pública como “[...] o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas”. O autor define que o propósito da administração pública é “[...] a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual ou municipal, [...]”.

A meta do setor público é atender com os recursos públicos escassos, mas com qualidade e eficiência, as necessidades crescentes da população. Para Bobbio (1998 *apud* Matias-Pereira, 2008) a administração pública “[...] designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal”.

Para Meirelles (2003), o governo é responsável pela condução dos negócios públicos, utilizando os poderes e órgãos que o integram para atingir seus objetivos, e que, “a administração é o instrumental de que dispõem o Estado para pôr em prática suas opções de Governo.” (MEIRELLES, 2003). O autor também enfoca que a administração pública:

[...] em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade (MEIRELLES, 2003, p.60).

Motta (1991) *apud* Matias-Pereira (2008), conclui que governar é tomar decisões que vise o melhor para a população. O objetivo dessa decisão é o interesse público coletivo, gerando normas, produtos e serviços que atenda essas demandas.

Matias-Pereira (2007, p. 5) afirma que a administração pública deve ser entendida como “[...] todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem os interesses públicos”. Ou seja, a administração pública é toda a estrutura estatal que interliga o governo e a sociedade no intuito de concretizar o bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2007, p. 3).

Segundo Kohama (2008, p. 8), existe “[...] uma íntima sintonia entre a Administração Pública e o Serviço Público, fazendo pressupor, clara e nitidamente, que a execução deste seja feita privativamente por aquela, quer diretamente, quer por delegação”.

Meirelles (2003, p. 341) conceitua serviço público como “[...] todo aquele prestado pela administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Poder Público”.

Para Slomski (2003, p. 366), serviço público é “[...] o conjunto de atividades-meio e de atividades-fins exercidas ou colocadas à disposição, prestadas diretamente, permitidas ou

concedidas pelo Estado, visando proporcionar o maior grau possível de bem-estar social da coletividade.” O Quadro 08 exemplifica as atividades-meio e as atividades-fins desenvolvidas pela administração pública.

**Quadro 8 - atividades-meio x atividades-fins**

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
ATIVIDADES-MEIO	ATIVIDADES-FINS
<b>Funções de Assessoramento</b>	<b>Essenciais</b>
Pesquisa	Segurança
Planejamento	Defesa Nacional
Organização	Justiça
<b>Funções de Chefia</b>	<b>Complementares</b>
Comando	Proteção à saúde
Coordenação	Proteção à Agricultura
Controle	Proteção à Educação
<b>Serviços Auxiliares</b>	Promoção do Bem-Estar Social
Administração de Pessoal	Desenvolvimento Urbano
Administração de Material	Desenvolvimento Econômico
Administração Financeira	Incremento de Obras Públicas
Administração Patrimonial	<b>Serviços Públicos</b>
Administração Orçamentária	Transportes Coletivos
Administração Documental	Iluminação
Administração do Cadastro Geral de Cidadãos	Limpeza Pública
	Abastecimento, etc.

Fonte: adaptado de Slomski (2003)

No Quadro 08 retrata as atividades-meio que formam a estrutura administrativa das entidades públicas, que por meio de atividades técnicas, dão suporte as tomadas de decisões dos gestores na execução das atividades-fins. Às funções de assessoramento cabe orientação sobre o planejamento e as diretrizes a serem cumpridas pela administração pública no desenvolvimento de suas atribuições (PIMENTEL, 2012).

As funções de chefia visam comandar e controlar o desenvolvimento das atividades realizadas pelos serviços auxiliares em conformidade com as orientações e diretrizes do assessoramento superior (PIMENTEL, 2012).

Já os serviços auxiliares, que envolvem áreas específicas dentro da estrutura administrativa, desenvolvem funções técnicas com a finalidade de realizar os serviços administrativos incumbidos a cada setor (PIMENTEL, 2012).

As atividades-fins são os serviços essenciais, complementares e públicos, realizados pelas administrações públicas para atender as necessidades da população.

De acordo com Slomski (2003), pode-se resumir que as atividades-meio através do assessoramento, chefia e serviços auxiliares, que dá a estrutura para a realização das atividades-fins. E essas atividades-fins têm como finalidade promover os serviços essenciais para a sociedade, visando o bem-estar social da coletividade.

A administração pública no Brasil envolve a participação de representantes da comunidade, de um administrador-chefe (presidente da República, governador de Estado ou prefeito municipal) e de outros administradores. Cabe ao administrador-chefe o papel de coordenar os esforços da entidade e gerir o patrimônio público, de forma a promover o bem-

estar da sociedade, coordenando a alocação dos recursos públicos às diversas atividades gerenciadas, conforme prioridades expressas por meio de planos de ação, voltados ao alcance dos resultados desejados num determinado período (LIMA *et al. apud* Catelli, 2001).

Com uma maior exigência da população por serviços públicos eficientes e com qualidade, são cada vez mais necessários sistemas que permitam o acompanhamento e a fiscalização das funções institucionais da Administração Pública. Para que essa exigência seja atendida, uma gestão pública transparente é essencial, onde cada cidadão pode fiscalizar e acompanhar os tramites dos serviços públicos.

Com essa finalidade que no Brasil a reforma administrativa no setor público está sendo implantada em toda a esfera governamental, adotando novos modelos de gestão organizacional, e atraindo, mantendo e desenvolvendo talentos profissionais. Com o objetivo de qualificar, mudar e inovar os serviços prestados (PIMENTEL, 2012).

### **2.2.3. A NOVA GESTÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DA REFORMA ADMINISTRATIVA DO ESTADO**

A partir da segunda metade do século XX, foi implantada em vários países do mundo uma reforma administrativa para acabar com a desburocratização, estabelecendo procedimentos flexíveis e ajustáveis às necessidades do público (SOUZA, 2002).

No Brasil, essa reforma tomou agilidade com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado pelo MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado em 1995. Este plano foi criado com intuito de responder com presteza e efetividade às demandas sociais advindas deste processo de evolução (SOUZA, 2002).

De modo geral, a reforma administrativa buscou atender às demandas por reestruturação do Governo onde suas organizações já se apresentavam desarticuladas, desmotivadas e sem condições de dar respostas às necessidades sociais (SOUZA, 2002). Com este plano, a racionalização, controle dos gastos públicos, novas políticas de recursos humanos e a racionalização da estrutura administrativa, fazem parte do escopo da nova gestão pública.

O Plano Diretor da Reforma do Estado é baseado nos seguintes princípios (SOUZA, 2002):

- a) Focalização da ação do Estado no cidadão – usar os serviços públicos para propagar cidadania;
- b) Reorientação dos mecanismos de controle para resultados – significa uma mudança de um controle só na legalidade, burocrático para um de objetivos;
- c) Flexibilidade administrativa – representa maior liberdade as instituições e pessoas para atingirem os objetivos preestabelecidos;
- d) Controle social – dar mais transparência para que a sociedade possa controlar e avaliar o desempenho das ações realizadas;
- e) Valorização do servidor – significa focalizar o cidadão como a razão do ser do serviço público, através da participação dos servidores.

A implantação do modelo de gestão pública gerencial é mais do que uma mera mudança de sistemas, organizações e legislação, envolve fornecer condições ideais para o desenvolvimento das pessoas que conduzirão e realizarão as reformas (FERREIRA, 2001). Por isso, valorizar o servidor significa estimular sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão e o seu comportamento ético com vistas ao resgate da auto-estima, ou seja, proporcionar um clima satisfatório para os servidores (PIMENTEL, 2012).

A reforma administrativa apresenta-se, desta forma, como um instrumento estratégico de mudança e inovação, em busca de uma gestão eficiente e eficaz de recursos e problemas públicos e do atendimento às necessidades essenciais da sociedade (SCHWELLA, 2005).

#### **2.2.4. PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

A Administração Pública é todo aparelhamento do Estado para desenvolver e executar as funções administrativas e política, tendo por finalidade o interesse público. E esses Princípios da Administração Pública são observados em todo o processo de compras, e que, pelo uso da licitação reflete com veracidade os valores gerais da Administração Pública, utilizando com mais eficiência os impostos pagos pelos contribuintes.

A realização das atividades que compete a Administração Pública é regida por regras. E essas regras formam os princípios do Direito Administrativo onde são normalizados e informados os campos específicos de atuação de cada setor.

Os princípios do Direito Administrativo são explícitos quando estão expressos na legislação aplicável à Administração Pública, bem como na Constituição Federal de 1988. Ou implícitos, extraídos por abstração denominados princípios não-expressos, sendo os principais, para o desenvolvimento da presente pesquisa, os elencados a seguir:

##### **A. PRINCÍPIO DA LEGALIDADE**

Conforme o art. 5º da Constituição Federal: “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei” (BRASIL, 1988). Esse princípio da legalidade é fundamento do Estado democrático de direito e tem por fim o combate ao poder arbitrário do Estado (PIMENTEL, 2012).

Isso, serve como uma garantia para os que estão a serviço da Administração Pública em só cumprir as exigências do Estado se estiver de acordo com a lei. E simultaneamente limita, por que obriga o Agente Público atuar apenas com base na lei. Se o ato do Agente Público ou as exigências do Estado não estiverem em concordância com a lei serão consideradas inválidas.

Segundo este mesmo princípio, quando a lei não autoriza claramente ou quando há uma omissão de legislação, o agente público fica proibido de agir. Diferente do setor privado, onde tudo aquilo que a lei não proíbe e o que silencia a respeito podem ser feito. Ou seja, no direito público a atividade administrativa deve estar baseada numa relação de subordinação à lei e no campo do direito privado a atividade desenvolvida pelos particulares deve estar baseada na não contradição com a lei (PIMENTEL, 2012).

## **B. PRINCÍPIO DA IMPESSOALIDADE**

O Princípio da Impessoalidade só permite que haja discriminação ou favorecimento que beneficie o interesse coletivo. Quando essa discriminação ou favorecimento é gratuito da Administração com os administrados, caracterizam abuso de poder e desvio de finalidade.

No processo de compra do serviço público, a impessoalidade transmite confiabilidade e segurança aos licitantes que participam da licitação. E isto é observado com oportunidades igualitárias entre os fornecedores que poderão ser contratados sem discriminações abusivas. Para Vianna (2009, p. 27), o princípio da impessoalidade consiste:

Na ideia que todos devem receber tratamento paritário, em situações uniformes, não sendo admitidos privilégios ou discriminações arbitrárias. Assim, é importante salientar desde já, conforme ensinamentos de Marçal Justen Filho, que a discriminação não é repelida, uma vez que para que a Administração possa escolher o contratante e a proposta, há necessidade de diferenciação entre os contratantes. O que se proíbe é a discriminação arbitrária, ou seja, a sem justificativa, produzida por preferências subjetivas do administrador. (VIANNA, 2009, p.27)

Assim, apenas a discriminação justificável prevista na lei que tende a garantir a eficiência e a qualidade do serviço ou produto adquirido é permitida. Já a discriminação dos licitantes com base em considerações pessoais do servidor público é proibida.

## **C. PRINCÍPIO DA MORALIDADE**

Corrupção, má gestão e falta de planejamento são notícias comuns nos jornais de todo o país, como consequência de falta de ética dos agentes a serviço da Administração Pública. Por isso, o princípio da moralidade vai além do apenas cumprimento da lei, requer responsabilidade e honestidade na execução dos atos. E quando esses atos violam a moralidade administrativa, faz com que a Administração Pública caia em descrédito e inviabiliza todo o procedimento.

## **D. PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE**

O art. 5º da Constituição Federal, inciso XXXIII, prevê:

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL,1988).

De acordo com esse artigo, a Administração quando solicitada, deve fornecer todas as informações dos seus procedimentos de forma transparente em razão do princípio da publicidade.

Essa transparência refere-se desde os avisos da abertura do processo de compra até o conhecimento do edital e seus anexos, o exame da documentação e das propostas, dos interessados e o fornecimento de certidões de quaisquer peças, pareceres ou decisões com ela relacionadas (MEIRELLES, 2008).

A publicidade na aquisição ou contratação se torna importante na negociação, por que permite competitividade entre os licitantes no momento de ofertar sua proposta. E essa

transparência através da publicação faz com que o agente público declare seus atos, motive suas decisões e se responsabilize por elas, em caso de desvio de finalidade ou de ilegalidade (PIMENTEL, 2012).

## **E. PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA**

O Princípio da Eficiência é a prestação de serviços com qualidade, pelo menor custo com a melhor técnica. Esse princípio está contido no art. 39, §7º da Constituição Federal:

Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas decorrentes de cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade (BRASIL, 1988).

A Administração Pública só satisfará a necessidade da população se organizar, adotar estratégias, definir metas e objetivos para consecução de suas obrigações constitucionais, através de uma visão ampla de sua organização tanto interna como externa. A total integração requer que todos os atores deste cenário se envolvam (PIMENTEL, 2012).

## **F. OUTROS PRINCÍPIOS DA LICITAÇÃO PÚBLICA**

### **I. PRINCÍPIO DA ISONOMIA**

A lei só poderá estabelecer discriminações se o fator de discriminação utilizado no caso concreto estiver relacionado com o objetivo da norma, pois caso contrário ofenderá o princípio da isonomia (PIMENTEL, 2012).

As pessoas somente podem ser tratadas de maneira diversa se a distinção entre elas justificar tal tratamento, senão seria inconstitucional. Assim, trata diferentemente para alcançar uma igualdade real (material, substancial) e não uma igualdade formal (PIMENTEL, 2012).

Ao se tratar de políticas de compras públicas, tal tratamento desigual é observado na norma que cuida de forma diferenciada as microempresas e empresas de pequeno porte (BRASIL, 2007):

Art. 1º Nas contratações públicas de bens, serviços e obras, deverá ser concedido tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte, objetivando:  
I - a promoção do desenvolvimento econômico e social no âmbito municipal e regional;  
II - ampliação da eficiência das políticas públicas; e  
III - o incentivo à inovação tecnológica.

Ou ainda, quando promove a produção desenvolvida no país (BRASIL, 2010):

Art. 5º Será assegurada preferência na contratação [...] para fornecedores de bens e serviços, observada a seguinte ordem:  
I - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País e produzidos de acordo com o Processo Produtivo Básico (PPB), na forma definida pelo Poder Executivo Federal;

- II - bens e serviços com tecnologia desenvolvida no País; e,
- III - bens e serviços produzidos de acordo com o PPB, na forma definida pelo Poder Executivo Federal.

## **II. PRINCÍPIO DA MOTIVAÇÃO**

Como o maior beneficiado pela Administração Pública é a sociedade, o agente público deve motivar ou justificar todos os seus atos. Permitindo assim, que o cidadão veja se o Estado está agindo de acordo com a lei.

Num procedimento licitatório, a quantidade e a especificação do bem ou serviço a ser contratado não basta, é necessário a motivação quanto à necessidade e à utilidade daquilo que se pretende adquirir, como apresenta Justen Filho (1998):

O dispositivo reitera princípio norteador de toda e qualquer contratação administrativa, adaptado agora às compras. A Lei exige o planejamento da futura atuação administrativa. Isso significa, quanto às compras, que toda aquisição, deve ser antecedida da avaliação da necessidade e utilidade do objeto adquirido.

## **III. PRINCÍPIO DA IGUALDADE**

Este princípio tem como objetivo impedir qualquer tipo de discriminação a qualquer um dos participantes do certame, seja na forma de elaboração de cláusulas no edital ou convite, que favoreça uns em detrimento de outros, ou mediante julgamento parcial, que desigule os iguais ou iguale os desiguais (art. 3º, §1º, BRASIL, 1993). “Todos são iguais perante a lei.” (art. 5º, caput, BRASIL, 1988). Conforme o princípio da isonomia, todos os fornecedores que estejam de acordo as especificações contidas no edital ou documento equivalente, tem o direito de participar do processo licitatório com tratamento igual a todos. O desatendimento desse princípio fere o interesse público e, em consequência, o princípio da finalidade e caracteriza desvio de poder. Logo, o ato que favorece ou persegue interesses particulares é nulo por desvio de finalidade (PIMENTEL, 2012).

## **IV. SIGILO NA APRESENTAÇÃO DAS PROPOSTAS**

Como deriva do princípio da igualdade, um fornecedor ficaria em situação privilegiada se soubesse o valor do produto ou serviço e das informações contidas na proposta de preço dos seus concorrentes, podendo assim, diminuir o seu preço ofertado ou melhorando a sua técnica. Para que haja favorecimento, as propostas ficam lacradas até à hora e data designada, que deverá ocorrer após a habilitação dos proponentes. No caso de Pregão Eletrônico, só se sabe o nome da empresa após o término do período de lance.

## **V. VINCULAÇÃO AO EDITAL**

Conforme o art. 41 da Lei 8.666/93, o edital é o documento legal que regula o procedimento licitatório, vinculando a seus termos tanto os licitantes como a Administração que o expediu. Não permitindo assim, retirada ou colocação de exigências após a publicação do mesmo.

Segundo Meirelles (2003, p. 257):

Assim, estabelecidas as regras do certame, tornam-se inalteráveis para aquela licitação, durante todo o procedimento.” E mais: “Se no decorrer da licitação a Administração verificar sua inviabilidade, deverá invalidá-la e reabri-la em outros moldes, mas, enquanto vigente o edital ou convite, não poderá desviar-se de suas prescrições, quer quanto à tramitação, quer quanto ao julgamento.

Se houve um equívoco ou inadequação do edital aos propósitos da Administração e da legislação, é necessário corrigir e republicá-lo com um novo prazo caso altere a especificação ou o valor do bem ou serviço pretendido.

Essa publicação tem que ser no Diário Oficial da União, Estado ou Município, e de acordo com o valor estipulado na lei 8.666/93 e 10.520/02 a nível federal e leis regulamentadoras estadual e municipal no jornal de grande circulação da localidade.

## **VI. JULGAMENTO OBJETIVO**

O pregoeiro e a comissão de licitação precisam realizar a licitação de acordo com os termos do edital, não acrescentando e nem retirando nada durante o certame. Para que não haja subjetivismo com o favorecimento de fornecedores com o risco de anular todo o processo licitatório.

## **VII. ADJUDICAÇÃO COMPULSÓRIA**

Após a homologação, o bem ou serviço deve ser entregue ou executado apenas pelo primeiro colocado na licitação. Não há essa obrigação quando o vencedor desistir expressamente do contrato ou não o celebrar no prazo determinado, podendo ele, o vencedor, assim agir desde que haja justo motivo; em não o ocorrendo, o licitante sujeita-se a aplicação das sanções administrativas e/ou cíveis cabíveis à espécie. É vedada a abertura de nova licitação enquanto válida a adjudicação anterior (BRASIL, 1993).

Observa-se que a obrigação da Administração é enquanto haja adjudicação, pois apesar da compulsoriedade, que refere-se apenas à entrega do objeto unicamente ao vencedor do certame, a Administração não está obrigada a efetuar essa adjudicação, uma vez que configura-se este caso apenas como uma expectativa de direito, sendo facultado à Administração avaliar sua necessidade naquele dado momento. Sendo o procedimento licitatório um ato discricionário, pode ela revogá-lo ou anulá-lo a qualquer tempo, ou ainda adiar o contrato quando ocorrerem motivos para tais condutas, sempre por motivos de conveniência e oportunidade. Não pode o Poder Público agir assim sem justa causa, pois se assim o proceder estará agindo com abuso ou desvio de poder, podendo ser responsabilizado por tal ato (BRASIL, 1993).

## **VIII. PROIBIDADE ADMINISTRATIVA**

Esse princípio é o que rege todos os outros e foi incluído na lei para que sejam observadas as regras de boa conduta administrativa, fazendo com que contribua de forma eficaz para evitar o desperdício, permitindo que impere apenas e tão somente o interesse público.

Em caso de improbidade administrativa, poderá seu autor incorrer na suspensão dos direitos políticos, na perda da função pública, na indisponibilidade dos bens e no

ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível (BRASIL, 1993).

### **2.3. APARATO LEGAL E NORMATIVO DAS AQUISIÇÕES NA UFRRJ**

No artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, para todo o processo de compra, alienação de bens e a contratação de obras e serviços de qualquer natureza no setor público brasileiro são exigidas a realização por intermédio de processo licitatório. A Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, oficializou as modalidades, procedimentos e requisitos legais de compra e venda por meio da licitação para as três esferas de governo: Federal, Estadual e Municipal.

A lei das licitações foi elaborada e aprovada em contexto histórico peculiar, marcado pela repercussão sobre a opinião pública de denúncias de corrupção no Estado. Esta circunstância, concorreu para o detalhismo de procedimentos e o caráter exaustivo da lei, a qual deixa pouca ou nenhuma margem para a tomada de decisão pelo gestor público, para a adaptação de procedimentos a circunstâncias específicas e para a normatização autônoma, em cada órgão ou entidade (SLTI/MP, 2001; MARE, 1998, p. 51-53).

Com a lei 8.666/93, o processo licitatório foi dividido nas seguintes modalidades:

1. Concorrência: os interessados devem comprovar atender a requisitos de qualificação exigidos em edital; aplica-se a compras em valores acima de R\$ 650 mil ou de R\$ 1,5 milhão, no caso de obras e serviços de engenharia;
2. Tomada de Preços: convoca fornecedores previamente cadastrados, aplicando-se a compras em valores até R\$ 650 mil ou acima de R\$ 150 mil até R\$ 1,5 milhão, no caso de obras e serviços de engenharia;
3. Pregão: aberto aos interessados que atendam aos requisitos de qualificação, aplica-se à aquisição de bens e serviços comuns, de qualquer valor;
4. Convite: prevê a escolha e convite a um mínimo de três fornecedores no ramo pertinente ao objeto, podendo ser adotada para compras em valor até R\$ 80 mil, ou R\$ 150 mil, em se tratando de obras e serviços de engenharia;
5. Concurso: adotado para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante atribuição de prêmio ou remuneração conforme critérios definidos em edital;
6. Leilão: modalidade adotada para venda de bens inservíveis, produtos apreendidos ou penhorados, mediante lances (BRASIL, 1993).

Nas modalidades de Concorrência, Tomada de Preços, Pregão e Convite os critérios para julgamento das propostas podem ser por menor preço, melhor técnica ou a combinação entre técnica e preço (BRASIL, 1993).

Já no caso de dispensa de licitação, cujo valor não pode ultrapassar a R\$ 8 mil para bens e serviços e R\$ 15 mil para obras e serviços de engenharia em circunstâncias de calamidade pública, guerra, emergência devido a desastres ou condições climáticas e quando o processo licitatório for antieconômico. De acordo com o artigo 24 da Lei 8.666/93, atualmente existem

31 outras hipóteses para enquadrar dispensa relativamente a produtos ou serviços com características peculiares. Da mesma forma, o artigo 25 admite inúmeras situações de inexigibilidade de licitação, que se aplicam a produtos ou serviços de natureza singular que pressuponham “notória especialização”, ou no caso de profissionais artísticos (BRASIL, 1993).

Algumas inovações foram implantadas no processo de licitação com a Lei 8.666/93, mas a de maior impacto até o momento foi com a aprovação da Lei 10.520 de 17 de Julho de 2002, a “Lei do Pregão”, que regularizou o pregão sob duas formas: o pregão presencial e o eletrônico (BRASIL, 2002).

De acordo com Jacoby (2005, p. 455):

O pregão é uma nova modalidade de licitação pública e pode ser conceituado como o procedimento administrativo por meio do qual a Administração pública, garantindo a isonomia, seleciona fornecedor ou prestador de serviço, visando à execução de objeto comum no mercado, permitindo aos licitantes, em sessão pública presencial ou virtual, reduzir o valor da proposta por meio de lances verbais e sucessivos.

O pregão, conforme definido em lei, apresenta as seguintes características (BRASIL, 2002):

- a) limitação do uso a compras/contratação de bens/serviços comuns;
- b) possibilidade de o licitante reduzir o valor da proposta durante a sessão;
- c) inversão das fases de julgamento da habilitação e da proposta e,
- d) redução dos recursos a apenas um, que deve ser apresentado no final do certame.

De acordo com a Lei 10.520/02, esta modalidade será utilizada:

Art. 1. Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei.

Parágrafo Único. Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado (BRASIL, 2002).

As principais características do Pregão são (NÓBREGA, 2004, p. 422):

- a redução do prazo de publicidade;
- a inversão das fases de habilitação e julgamento de propostas;
- a possibilidade de ampliar a competição mediante a oferta de lances verbais; e,
- um único momento para apresentação de recursos.

Partindo do disposto na Lei do Pregão, “poderá ser realizado o pregão por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, nos termos de regulamentação específica.” A partir de então, infere-se que a doutrina se ocupou de denominar pregão eletrônico como a modalidade de licitação que lança mão de ferramentas digitais para sua

execução, dispensando a presença física do pregoeiro e demais licitantes em solenidade especialmente instaurada para sua finalidade:

*“A peculiaridade do pregão eletrônico está na sua realização com o auxílio de recursos de informática, o que transporta a sessão pública do pregão para um ambiente virtual – a Internet. A autorização legal permite que normas complementares sejam editadas para dar formato a esta via eletrônica do pregão, sendo absolutamente vedado qualquer desvio da norma geral do pregão exposta no capítulo. Pois, sendo referida alternativa decorrência direta da Lei 10.520, dos princípios constitucionais aplicáveis à atuação administrativa e das normas gerais da Lei 8.666 que dão completude à modalidade, não há como seus ditames serem desviados quando o pregão se realizar pela Internet.” (PALAVERI, 2005, p.128)*

O autor continua:

*“Em verdade, para a realização do pregão via Internet é imprescindível a edição de norma específica pela entidade que pretende beneficiar-se desta via, tendo em vista a necessidade de definição de um conjunto de situações que não foram previstas abstratamente na norma, todas relacionadas à adequação do procedimento presencial à via eletrônica. O âmbito próprio dessas normas específicas é apenas a organização do encontro virtual, não sendo possível qualquer inovação da ordem jurídica que importe restrição ao âmbito de participação, à publicidade do certame e ao controle dos atos administrativos pelos interessados.” (PALAVERI, 2005, p.128)*

O Decreto n.º 3.555/2000 determinou prioritariamente o uso da modalidade virtual nos casos de contratação com a União, consoante sua redação:

Art. 3º. Os contratos celebrados pela União, para a aquisição de bens e serviços comuns, serão precedidos, prioritariamente, de licitação pública na modalidade de pregão, que se destina a garantir, por meio de disputa justa entre os interessados, a compra mais econômica, segura e eficiente (BRASIL, 2000).

Deste modo, o pregão eletrônico se tornou o retrato da transparência na Gestão Pública. Por isso, pode-se resumir essa modalidade da seguinte forma:

O Pregão Eletrônico apresenta sessão pública que se efetiva por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, onde a interação entre os agentes públicos responsáveis pela realização da licitação (Pregoeiro e Equipe de Apoio) e os licitantes/fornecedores dá-se por meio de provedor da Internet, permitindo, dessa forma, uma ampliação do universo de participantes e proporcionando uma maior transparência e publicidade ao rito do certame, tendo em vista que qualquer pessoa interessada pode acompanhar o desenvolvimento da sessão pública e ter acesso a todos os atos e procedimentos praticados desde a abertura até o encerramento dos trabalhos pertinentes ao procedimento licitatório. (FONSECA, 2011)

O Pregão Eletrônico se mostrou rápido, por que as contratações e compras são realizadas num tempo menor do que as modalidades tradicionais cujo modelo é marcado pela burocracia: “o processo é simples e eficiente: as unidades compradoras tornam pública a sua intenção de compra” (DUMONT, 2006, p.18).

Não se deve esquecer de dizer também que o uso da tecnologia de informação evita acúmulos de papéis e reduz a burocracia nos processos, fazendo com que o processo de aquisição ou contratação se torne mais transparente e eficiente no setor público.

### **2.3.1. PROCEDIMENTOS DE LICITAÇÃO E SUAS FASES**

Como o processo licitatório envolve negociação, legislação, interposição de recursos e aplicação de sanções administrativas, a convivência entre órgão público e fornecedor nem sempre é equilibrada. Quando esse equilíbrio não é alcançado, as vias judiciais se tornam a solução. Por isso, a descrição do processo de compras da administração pública se torna importante. Essa descrição é apresentada de forma genérica a seguir, conforme a seguinte sequência de fases: preparação, convocação, habilitação, competição e contratação (FERNANDES, 2003).

#### **a) Preparação**

Por ser a primeira fase, o Setor de Licitação atua junto com o solicitante, ou seja, às áreas que tenham necessidades de compra e contratação de serviços, sendo essa atuação exclusivamente no âmbito interno, com elaboração do termo de referência ou projeto básico para serviços e obras de engenharia que servirá de subsídio à elaboração do edital, juntamente com uma pesquisa de preço. E nessa fase, a Lei exige que o órgão que está licitando reserve no seu orçamento os valores estimados para o contrato, com indicação da respectiva rubrica orçamentária.

Depois desses procedimentos preliminares é elaborado o edital que dá publicidade da licitação, onde as suas informações farão parte do contrato que será celebrado com o licitante vencedor. De acordo com o artigo 40 da Lei 8.666/93, o edital deve conter a descrição pormenorizada do objeto da compra ou contratação, dos requisitos para participação do fornecedor na licitação, dos critérios de julgamento das propostas e de apresentação de recursos pelos participantes, durante o processo (BRASIL, 1993).

#### **b) Convocação**

A convocação é a publicação de um aviso com uma cópia do edital, onde é divulgada a licitação, onde qualquer interessado pode consultar. Conforme o artigo 21 da Lei 8.666/93, independente da modalidade, todo aviso é obrigatório que seja publicado na imprensa oficial. E sendo uma licitação na administração federal, também é obrigatório que seja publicado na internet por meio do portal Comprasnet. Nas modalidades específicas de concorrência, tomada de preços, concursos, leilões e dependendo do valor, os pregões, devem ter publicação em jornal de grande circulação. E do momento que é feita a publicação até a licitação, a Lei fixa prazos mínimos para conhecimento dos editais pelos interessados (BRASIL, 1993).

#### **c) Habilitação**

A habilitação é a análise dos documentos exigidos no edital que visa verificar a capacidade do licitante em atender ao fornecimento a ser contratado. Esses documentos normalmente são: aspectos jurídicos, econômico-financeiros e obrigações fiscais. Entretanto, a habilitação jurídica e a qualificação técnica e econômico-financeira obedecem aos critérios estabelecidos no edital. Já a regularidade fiscal, deve ser verificada em relação à Fazenda

Nacional, à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS (FERNANDES, 2003).

Na modalidade pregão é feito uma “inversão de fases”, no qual, apenas a documentação do vencedor é analisada e habilitada. Por causa desse avanço no procedimento, há um ganho significativo de tempo e mão-de-obra para a instituição pública.

#### **d) Competição**

A fase de competição é o certame onde uma comissão de licitação formada por no mínimo três membros, sendo obrigatório pelo menos um servidor público, abrir as propostas encaminhadas pelos licitantes, perante o público na data e hora marcada, examinar e julgar com base nos critérios do edital. Os envelopes com as propostas de preços só são abertos dos licitantes que foram habilitados. Na licitação por “menor preço”, a classificação é dada do menor para o maior preço ofertado na proposta de preço. Já na licitação por “técnica e preço”, a classificação ocorre pela melhor técnica e o menor preço. Sendo muito comum nesse tipo de licitação, o licitante que não tem o menor preço ganhar por que ofertou a melhor técnica. No caso específico do pregão, após a abertura das propostas, os licitantes podem oferecer lances para reduzir os seus preços ofertados inicialmente.

Após a declaração do vencedor, abre-se o prazo estipulado em lei para recursos. Havendo a existência de recursos, a comissão de licitação juntamente com a equipe técnica, analisa e dá o parecer a respeito. Encaminha o processo para o Ordenador de Despesa para homologar, o qual confirmará a regularidade de todos os procedimentos adotados, mediante ato formal. Como conclusão do certame, confecciona uma ata com o registro de todo o processo licitatório, onde o extrato indicando o vencedor e o objeto da contratação é publicado.

#### **e) Contratação e Execução**

Depois da homologação e publicação do resultado, vem a adjudicação, que é a convocação do licitante vencedor para a assinatura do contrato, no prazo definido no edital. Nos pregões, a adjudicação é realizada depois da aceitação da documentação e proposta de preço. No caso do não comparecimento do licitante vencedor, é convocado por ordem de classificação o licitante que ficou melhor colocado.

A execução dos contratos consiste na entrega do bem adquirido ou na prestação do serviço contratado. O gestor do contrato, após a execução do mesmo, emite um “atesto” na fatura, permitindo que o Departamento Financeiro faça a emissão de ordem de pagamento, denominado empenho, para subsequente liquidação, na forma de crédito bancário. No caso de contratos de serviço ou entrega programada de bem, o chamado Registro de Preço, os pagamentos são realizados conforme cronograma físico-financeiro, sendo que a cada pagamento deve corresponder à verificação de execução do serviço ou entrega do bem (FERNANDES, 2003).

**Quadro 9 - Sequência de fases e procedimentos do processo de licitação na administração pública**

<b>Fase</b>	<b>Procedimento</b>
<b>Preparação</b>	Levantamento de necessidades de compra e contratação Descrição técnica do produto ou serviço Elaboração do projeto básico de prestação de serviço Designação de dirigente responsável pela licitação Designação de servidores para atuação na licitação Consulta e definição de preço de referência do contrato Reserva de dotação orçamentária para a licitação Parecer jurídico sobre legalidade da licitação Elaboração do termo de referência da licitação Elaboração do edital da licitação
<b>Convocação</b>	Encaminhamento de aviso e edital para publicação Publicação na Internet Distribuição do edital a fornecedores interessados Divulgação de informações adicionais sobre o edital
<b>Habilitação</b>	Exame para habilitação fiscal do fornecedor Exame para habilitação jurídica do fornecedor Exame para qualificação econômico-financeira do fornecedor Exame para qualificação técnica do fornecedor
<b>Competição</b>	Recebimento de propostas de preço Julgamento de propostas Avaliação de aceitabilidade da proposta vencedora Emissão de ata da licitação Recebimento e julgamento de recursos Homologação e adjudicação da licitação Encaminhamento do resultado para publicação
<b>Contratação e Execução</b>	Emissão do contrato Encaminhamento de extrato de contrato para publicação Acompanhamento físico-financeiro Empenho Pagamento

Fonte: Fernandes (2003).

### **2.3.2. PERFIL DAS COMPRAS NA UFRRJ**

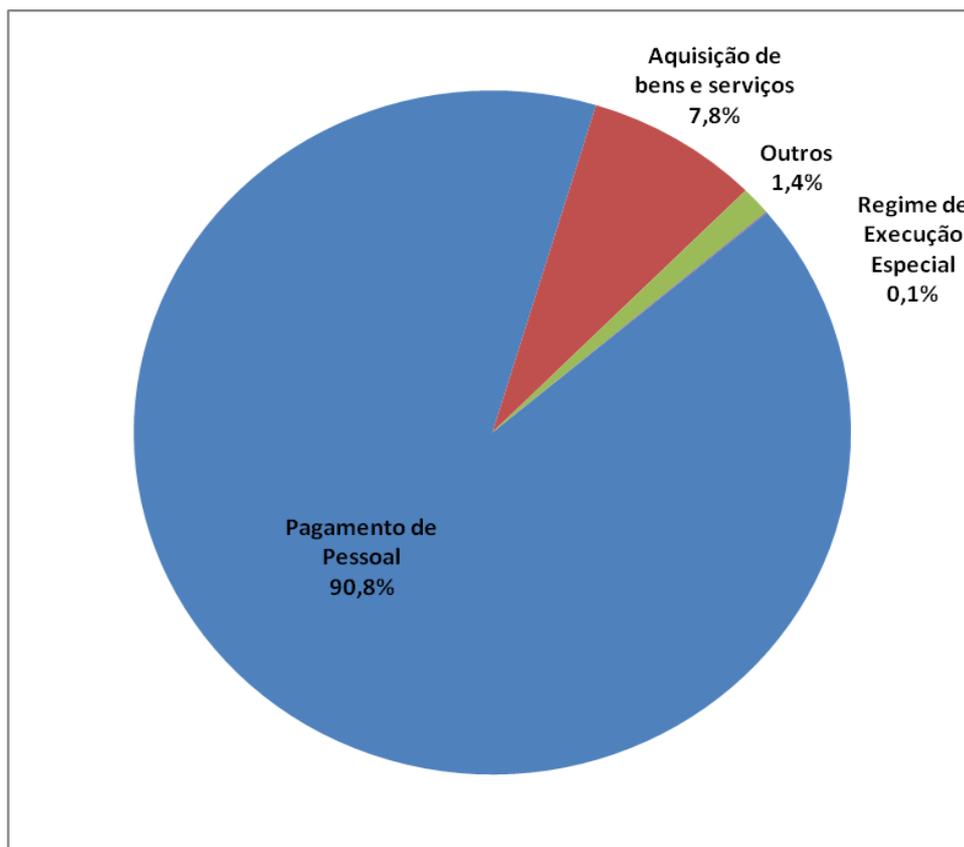
O perfil das compras na UFRRJ faz com que a função do comprador seja de significativa grandeza. Entretanto o que chama atenção é a grandeza das despesas, principalmente com pessoal, como se pode ver a seguir. Nos anos de 2011 e 2012, as despesas chegaram aos R\$ 371.703.089,08 e 393.906.246,27 respectivamente, conforme os dados do Relatório de Gestão de 2012 da Instituição (Quadro 7).

**Quadro 10 - Despesas por modalidade de contratação**

Modalidade de Contratação	Despesa Liquidada		Despesa paga	
	2012	2011	2012	2011
<b>7. Modalidade de Licitação</b>	<b>7.521.527,42</b>	<b>177.679,67</b>	<b>6.470.710,79</b>	<b>177.679,67</b>
Convite	-	-	-	-
Tomada de Preços	-	27.299,13	-	27.299,13
Concorrência	-	-	-	-
Pregão	7.521.527,42	150.380,54	6.470.710,79	150.380,54
Concurso	-	-	-	-
Consulta	-	-	-	-
<b>8. Contratações Diretas</b>	<b>3.089.066,12</b>	<b>541.575,55</b>	<b>2.366.018,43</b>	<b>505.180,55</b>
Dispensa	622.498,10	497.589,41	517.960,10	477.353,41
Inexigibilidade	2.466.568,02	43.986,14	1.848.058,33	27.827,14
<b>9. Regime de Execução Especial</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Suprimento de Fundos	-	-	-	-
<b>10. Pagamento de Pessoal</b>	<b>626.472,56</b>	<b>351.618,59</b>	<b>596.789,30</b>	<b>351.618,59</b>
Pagamento em Folha	255.782,78	197.970,18	255.782,78	197.970,18
Diárias	370.689,78	153.648,41	341.006,52	153.648,41
<b>11. Outras</b>	<b>333.489,06</b>	<b>261.593,19</b>	<b>296.129,56</b>	<b>261.593,19</b>
Bolsas de Estudo no País	11.600,00	65.810,00	11.600,00	65.810,00
Auxílios para Desenvolvimento de Estudos e Pesquisas	153.215,69	102.768,05	152.215,69	102.768,05
Estagiários	36.499,50	44.280,00	-	44.280,00
Serviços de Apoio ao Ensino	25.000,00	-	25.000,00	-
Serviço de Seleção e Treinamento	-	3.257,36	-	3.257,36
Auxílio de Avaliação Educacional	85.000,00	-	85.000,00	-
Restituições	21.813,87	9.066,00	21.813,87	9.066,00
Contribuições Previdenciárias-Serviços de Terceiros	360,00	36.411,78	-	36.411,78

Fonte: UFRRJ (2012)

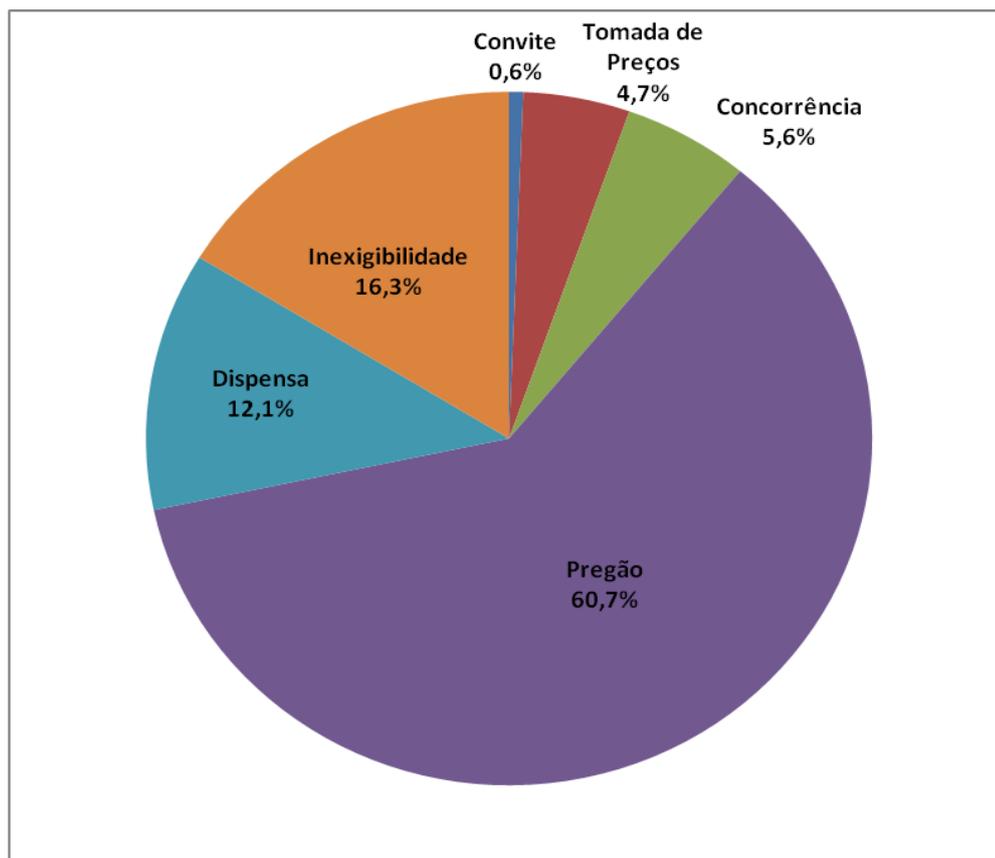
Da despesa total em 2012, R\$ 357,6 milhões (90,8%) foi com Pagamento de Pessoal, R\$ 30,8 milhões (7,8%) com aquisição de bens e serviços (Modalidade de Licitação e Contratações Diretas), R\$ 5,3 milhões (1,4%) com Outros e R\$ 214,4 mil (0,1%) com Regime de Execução Especial (Gráfico 1).



**Gráfico 1 - Perfil das despesas em 2012**

Fonte: O próprio autor a partir dos dados da UFRRJ (2012).

Referente as despesa com aquisição de bens e serviços em 2012, R\$ 192,4 mil (0,6%) foi com Convite, R\$ 1,5 milhão (4,7%) com Tomada de Preço, R\$ 1,7 milhão (5,6%) com Concorrência, R\$ 18,7 milhões (60,7%) com Pregão, R\$ 3,7 milhões (12,1%) com Dispensa e R\$ 5 milhões (16,3%) com Inexigibilidade (Gráfico 2).



**Gráfico 2 - Despesa de aquisição de bens e serviços em 2012**

Fonte: O próprio autor a partir dos dados da UFRRJ (2012).

Do total das despesas com aquisição de bens e serviços, R\$ 8,7 milhões (28,4%) é representada por modalidades não-competitivas de contratação, por meio de inexigibilidade ou dispensa. São compras e contratações realizadas livremente, sem necessidade de observância obrigatória dos procedimentos complexos e demorados de licitação competitiva, valendo-se da previsão de exceções na legislação. Contudo, em muitos casos são despesas realizadas por meio de contratações especiais, dispensadas de licitação porque providos por fornecedores internos da administração federal, a exemplo da prestação de serviços de informática (FERNANDES, 2003).

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente trabalho teve como principal finalidade, analisar o fluxo atual de compras na UFRRJ, identificando os setores envolvidos, procedimentos realizados, e se fosse necessário, o redesenho para tal.

Desta forma, podem ser elaboradas algumas questões de pesquisa com o propósito de resolução dos problemas apontados:

- Quais os principais problemas para a realização das aquisições?
- Como melhorar a gestão de aquisições na instituição, tornando os procedimentos mais eficazes?

Assim sendo, para realização deste trabalho foram seguidas as etapas:

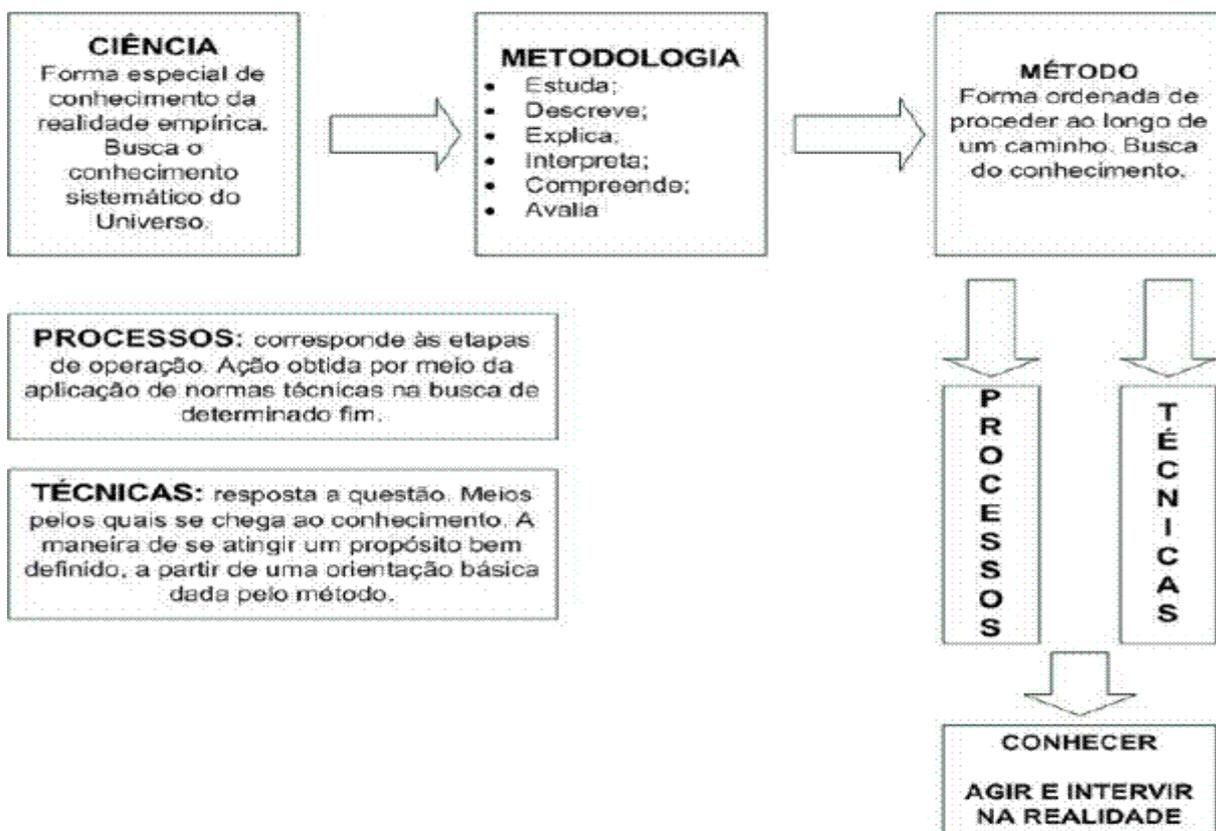
- Revisão de Literatura;
- Mapeamento do fluxo atual de compras de toda UFRRJ;
- Desenvolvimento de estudos de caso para trazer a visão dos clientes do DMSA.

#### 3.1. DA NATUREZA DESTA PESQUISA

Yin (2001) afirma que um projeto de pesquisa é um plano de ação para sair daqui e chegar lá, onde aqui pode ser definido como o conjunto inicial de questões a serem respondidas, e lá um conjunto de conclusões (respostas) sobre essas questões. O autor também diz:

*"cada estratégia de pesquisa apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos." (YIN, 2001, p. 19)*

Para Barros e Lehfeld (2007), o método de pesquisa é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim, sendo definido de maneira mais simples como os passos a serem dados na busca de um conhecimento. Com respeito a metodologia, esses mesmos autores, definem como sendo um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento, através, de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido conforme apresentado na figura 12.



**Figura 11 - Esquema de Desenvolvimento da Metodologia Científica**

Fonte: Adaptado se Barros e Lehfel (2007)

Portanto, de acordo com os autores citados acima, esta pesquisa se tornou exploratória para proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses com uma abordagem qualitativa em função da natureza subjetiva e complexa da questão examinada (GIL, 2008).

Reforçando o parágrafo anterior, Silva e Menezes definem a abordagem qualitativa como:

*“uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente.”*  
(SILVA; MENEZES, 2001, p. 20)

Além de ser um trabalho qualitativo, essa pesquisa se torna um estudo de caso por ter como delimitação a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e seus processos de aquisição. De acordo com Yin (2001, p. 19), o estudo de caso:

*“permite preservar as características holísticas e significativas da vida real e é adequado quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão*

*claramente definidos. E quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real."*

### **3.2 SUJEITOS DA PEQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO**

Os estudos de caso foram o CTUR e o IT, no qual, identifiquei através de entrevistas com os gestores quais os procedimentos adotados para a realização das aquisições e os principais problemas enfrentados. E em cima dos problemas encontrados, foram entrevistados todos os gestores dos outros institutos que compõem a universidade. Possibilitando assim, uma visão geral de todo o processo.

Para esta pesquisa foram excluídas as chefias de departamentos acadêmicos e coordenações, divisões, seções e setores operacionais. O critério adotado para os entrevistados é a seleção intencional, pois os mesmos se predispuseram a participar da pesquisa, e são responsáveis diretamente pela compra ou solicitação de materiais e produtos que são utilizados em suas operações.

### **3.3. PLANOS E INSTRUMENTOS DE COLETA**

Para Valle e Oliveira *et al.* (2013, p. 29), a entrevista é a técnica mais utilizada para levantamento de informações para descrição dos processos organizacionais. Borysowich *apud* (VALLE; OLIVEIRA 2013, p. 29-30) salienta suas vantagens e sugere sua utilização nos seguintes casos:

- Quando informações confiáveis podem ser obtidas de um número pequeno de pessoas;
- Quando o processo de coleta de informações requer privacidade (i.e., quando a informação é confidencial);
- Para determinar as necessidades de um sistema;
- Para obter opiniões (*feedback*) sobre usabilidades.

De acordo com Roesch (2009), os documentos da organização são uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração e normalmente são usadas para complementar outras técnicas como a entrevista. Para fins de pesquisa científica, além dos documentos escritos, também são considerados quaisquer objetos que possam contribuir para a investigação de um determinado fato ou fenômeno.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, Gil (2008, p. 147) afirma que “essas fontes documentais são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficientes para evitar a perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas”.

Portanto, além das entrevistas semi-estruturadas e a pesquisa documental, também foram utilizadas a observação direta e o mapeamento de processo. No roteiro nas entrevistas será utilizada a técnica 5W2H, recomendada por Oliveira (2012). Para Bianchini (2013), esta técnica é usada como ferramenta de prospecção, análise e melhoria de processo. As questões

a serem pesquisadas possibilitarão conhecer ainda mais os processos estudados, as suas atividades e os recursos disponibilizados para execução do mesmo. Principalmente, dará visibilidade às percepções de clientes externos e internos (quadro 11).

**Quadro 11 - Técnicas 5W2H**

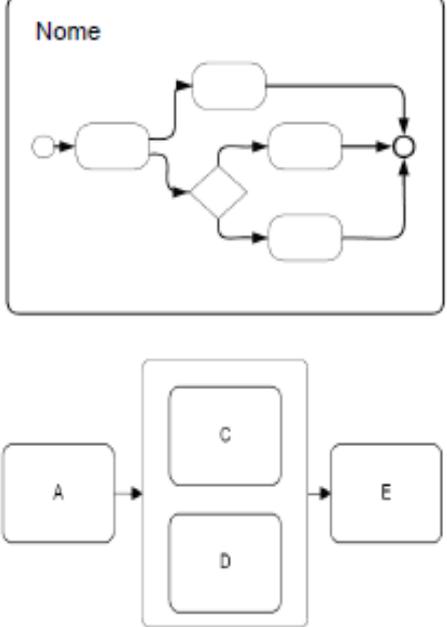
5W2H		Perguntas típicas para processos
Why	Por quê ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque / para que esse processo existe?</li> <li>• O que está sendo feito é por que é necessário?</li> <li>• Por que deve ser feito dessa maneira?</li> </ul>
What	O quê ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os insumos do processo?</li> <li>• Que produto/serviço o processo produz?</li> <li>• Quais são as metas, padrões e indicadores do processo?</li> <li>• Quais são os métodos e tecnologia empregada?</li> <li>• Qual o grau de satisfação do cliente com o processo?</li> </ul>
Who	Quem ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são os clientes, fornecedores, gerentes e executores do processo?</li> <li>• Quem participa das decisões?</li> <li>• Quem deveria executar o processo?</li> </ul>
Where	Onde ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onde o processo é planejado, executado e avaliado?</li> <li>• Onde o processo deveria ser executado?</li> </ul>
When	Quando ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando deve começar e terminar a responsabilidade do dono do processo?</li> <li>• Quando começa e termina o envolvimento dos clientes com o processo?</li> <li>• Quando o processo é planejado e avaliado?</li> <li>• Quando o processo deve ser executado?</li> <li>• Quando cada subprocesso deve ser executado?</li> </ul>
How	Como?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como o processo é planejado, executado e avaliado?</li> <li>• Como as informações são registradas e disseminadas?</li> <li>• Como é avaliada a satisfação do cliente?</li> <li>• Como está o desempenho do processo?</li> </ul>
How Much	Quanto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto custa a execução do processo?</li> <li>• Quanto pode custar para a organização se o processo for suprimido?</li> </ul>

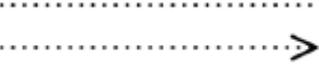
Fonte: Bianchini (2013)

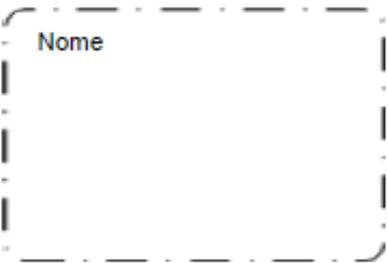
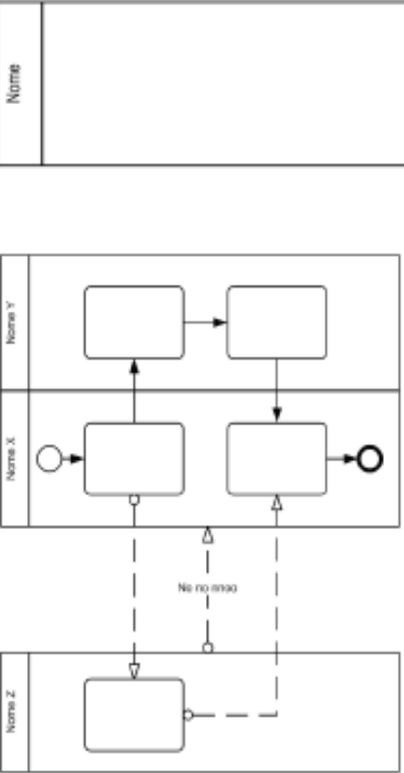
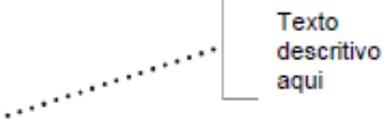
No mapeamento de processo foi utilizada a metodologia recomendada por Valle e Oliveira *et al.* (2013), o BPM e a notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). Todas as simbologias e notações para desenho de processos que serão apresentadas no trabalho são baseadas no documento BPMN, versão 1.1 de 2008 elaborado pelo OMG (*Object Management Group*), conforme as Tabelas 1 e 2 a seguir:

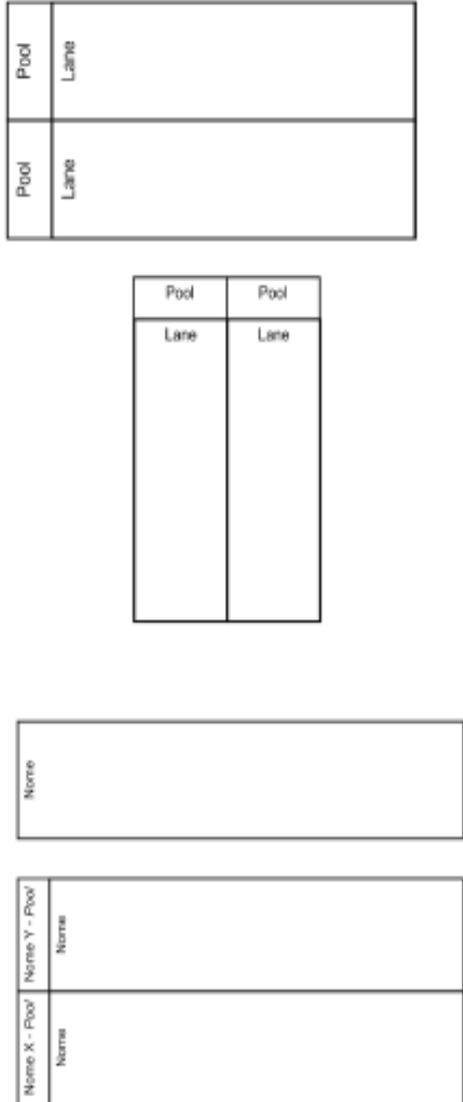
**Tabela 1 - Metodologia para Representação dos Processos de Negócios - BPMN**

Elemento	Descrição	Notação
Evento	Um evento é algo que "acontece" no decurso de um processo de negócio. Estes eventos afetam o fluxo do processo e, geralmente, têm uma causa (gatilho) ou um impacto (resultado). Existem três tipos de eventos, com base em quando afetam o fluxo: Início, Intermediário e Fim.	 Nome ou fonte
Dimensão de Fluxo (Início, Intermediário e Final)	O Evento de início indica, como o nome já o diz, se um determinado processo vai iniciar. O Evento Intermediário: indica o evento que ocorre entre um Evento de início e um Evento final. Eles afetam o fluxo do processo, mas não o iniciam ou encerram o processo diretamente. O Evento final: indica que um processo terminou.	Início  Intermediário  Fim 
Dimensão Tipo ou <i>Type Dimension</i>	Tempo: Indica uma data ou marco de tempo específico ou de um ciclo específico que pode ser definido e é o que irá indicar o desencadear do início do processo. Um Link é um mecanismo para ligar dois pontos de um processo. Essa notação pode ser utilizada para evitar longas seqüências de fluxo em uma mesma página podendo ser usados também como "Conectores" de um processo em várias páginas com indicações de "Ir para" (Go To) dentro de um nível do processo, ou seja, vai mostrar que a seqüência de fluxo deixa uma página e, em seguida, reinicia em outra página. Pode haver várias fontes de Link, mas só pode haver um processo alvo direcionado. Quando usado para "direcionar para o processo", a notação terá a seta preenchida. Quando usado para "indicar o processo alvo" a notação não terá a seta preenchida.	Tempo  Link  

Elemento	Descrição	Notação
<b>Atividade ou Tarefa</b>	<p>Uma atividade é um trabalho que é realizado dentro de um processo de negócio. Uma atividade pode ser atômica ou não atômica (composta)<sup>77</sup>. Os tipos de atividades são: Processo, Subprocesso e Tarefa.</p> <p>Uma tarefa é uma atividade atômica que é utilizada quando não há mais como detalhar a atividade dentro de um processo. "É uma folha na estrutura da árvore hierárquica do processo".</p>	
<b>Processo / Subprocesso (atividade não atômica)</b> <i>Process/Sub-Process (nonatomic)</i>	<p>Um Sub-Processo é uma atividade composta que está incluída dentro de um Processo maior. Pode ser decomposto em um nível pormenor de detalhe (Processos), através de um conjunto de sub-atividades.</p>	<p>As duas figuras abaixo representam suas notações.</p>
<b>Sub-Processos Não-expandido ou Collapsed Sub-Process</b>	<p>Os detalhes do Subprocesso não são visíveis graficamente e uma "cruz" central na forma gráfica indica que a atividade é um subprocesso que tem um nível mais detalhado que pode ser visualizado.</p>	
<b>Subprocesso Expandido ou Expanded Sub-Process</b>	<p>Pode ser utilizado para vários fins. Podem ser usadas para "esmiuçar" um processo hierárquico de modo que todos os pormenores possam ser mostrados ao mesmo tempo. Pode ser utilizado como um mecanismo para mostrar um conjunto de atividades paralelas, em uma forma menos-confusa e compacta.</p> <p>Nota-se que a fronteira do Sub-Processo expandido delimita e permite visualizar o que acontece com as suas atividades de forma mais detalhada e que a sequência de fluxo não pode atravessar a fronteira de um subprocesso.</p> <p>Na segunda figura, as atividades "C" e "D" são colocadas em uma área demarcada ou Sub-Processo Expandido, isto quer dizer que estas duas atividades serão realizadas em paralelo. O Sub-Processo Expandido não inclui um evento de início ou de final na sequência de fluxo de / para esses eventos.</p>	<p>Nome</p> 

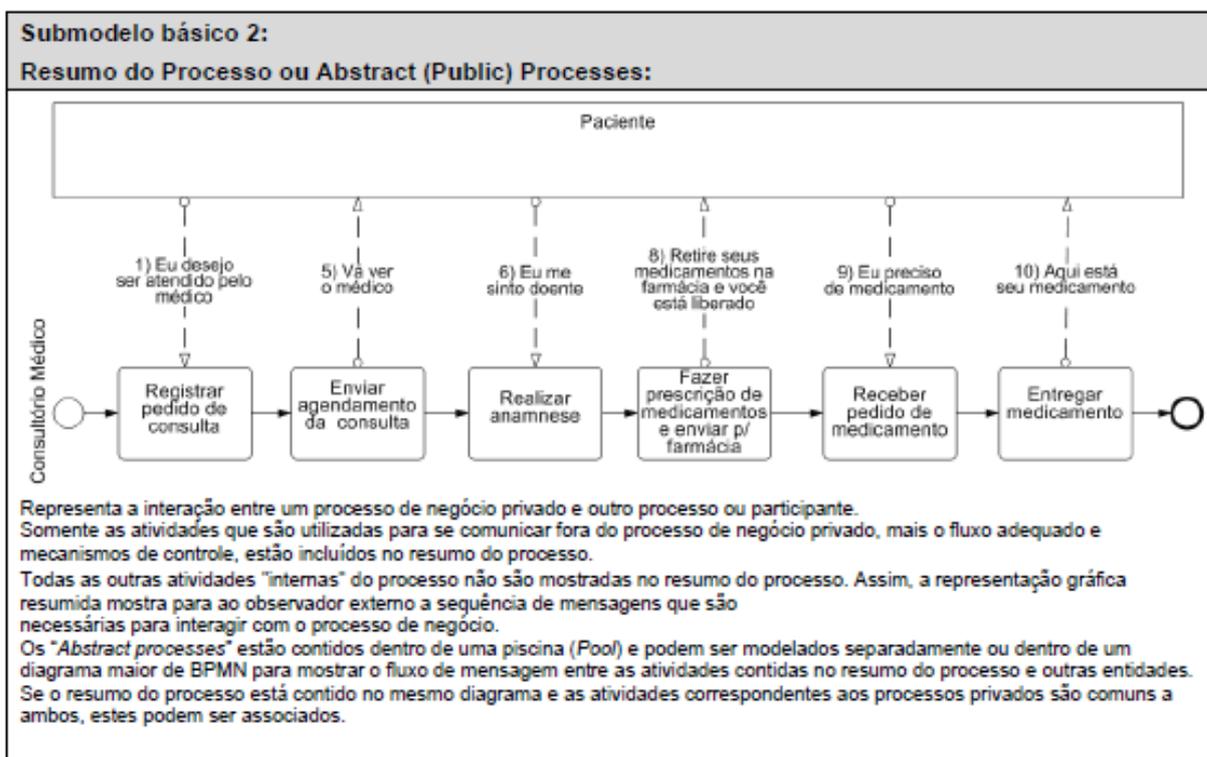
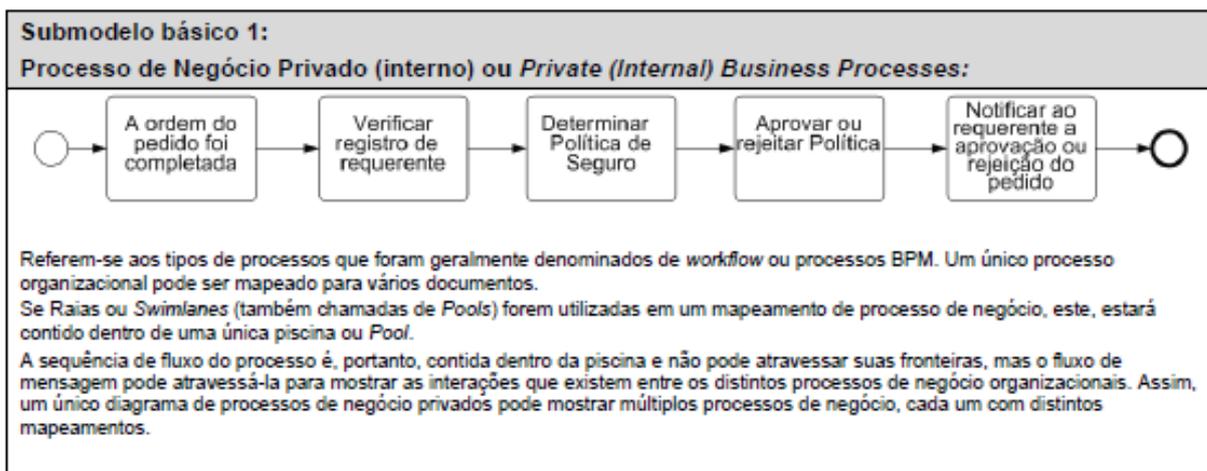
Elemento	Descrição	Notação
<b>Decisão de Caminho ou Gateway</b>	<p>Um Gateway é usado para controlar as divergências e convergências que podem ocorrer na sequência de fluxo. Assim, o tipo de "Gateway" pode determinar: ramificação, bifurcação, fusão e junção dos caminhos do fluxo. O marcador interno indica o tipo de comportamento para realizar o controle da sequência. Para os tipos de controle podem ser usados as notações de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Decisão ou Fusão Exclusiva:</b> é exibido com ou sem um "X". Somente uma das alternativas pode ser escolhida.</li> <li>• <b>Decisão ou Fusão Inclusiva:</b> em certo sentido, é um agrupamento independente relacionado a decisões do binário (SIM / NÃO). Como cada caminho é independente, todas as combinações podem ser tomadas a partir de um marco zero para todos. No entanto, deve ser concebido de modo que, pelo menos, um caminho seja tomado.</li> <li>• <b>Decisão Complexa:</b> é usado em condições complexas e situações que envolvem, por exemplo, 3 ou até 5 alternativas.</li> <li>• <b>Decisões Conjuntas:</b> é o tipo de controle escolhido para decisões onde ambas as alternativas são escolhidas – conjuntamente e afeta tanto o fluxo de entrada quanto o de saída.</li> </ul>	<p>Decisão Exclusiva  ou </p> <p>Decisão Inclusiva (Uma opção OU a outra opção) </p> <p>Decisão Complexa </p> <p>Decisão Conjunta (Uma opção juntamente com a outra opção) </p>
<b>Sequência de Fluxo ou Sequence Flow</b>	Uma sequência de fluxo é usada para indicar o fim das atividades realizadas em um processo.	As próximas quatro figuras representam algumas de suas notações.
<b>Sequência de fluxo normal ou Normal Flow</b>	Sequência de fluxo normal refere-se ao fluxo que provém de um Evento Inicial e continua através das atividades, através das decisões de caminho (ou Gateways) até que termine em um Evento de Fim.	
<b>Sequência de Fluxo Descontrolado ou Uncontrolled flow</b>	Fluxo descontrolado se refere ao fluxo não afetado por quaisquer condições ou que não passa por um gateway. O exemplo mais simples disto é quando uma única sequência de fluxo conecta duas atividades. Isto também pode aplicar-se a múltiplas Sequências de Fluxo que convergem ou divergem de uma atividade. Para cada Sequência de Fluxo descontrolado um "Símbolo" deve aparecer a partir da fonte para o objeto alvo.	
<b>Mensagem de Fluxo ou Message Flow</b>	Uma mensagem de fluxo é usada para mostrar o fluxo de mensagens entre duas entidades que são preparadas para recebê-las e enviá-las. Em BPMN, duas Piscinas (ou Pools) separadas no diagrama representam essas duas entidades, por exemplo.	
<b>Associação ou Association</b>	É usada para associar informações e artefatos com objetos do fluxo. Textos, gráficos e objetos fora do fluxo podem ser associados com objetos do fluxo e no próprio fluxo. Uma Associação com uma seta indica uma direção de fluxo.	
<b>Objeto de Dados ou Data Object</b>	<i>Data Objects</i> são considerados artefatos e não objetos do fluxo. Eles não têm qualquer efeito direto sobre a Sequência de Fluxo ou Mensagem de Fluxo do processo, mas, fornecem informações sobre aquilo que o processo faz – fornecem informações necessárias para a realização das atividades/processos e / ou informações que as atividades / processos produzem, isto é: documentos, dados e outros objetos que são utilizados e atualizados durante o processo. Embora o nome "Data Object" possa implicar um documento eletrônico, eles podem ser usados para representar diferentes tipos de objetos, tanto eletrônicos quanto físicos.	 Nome

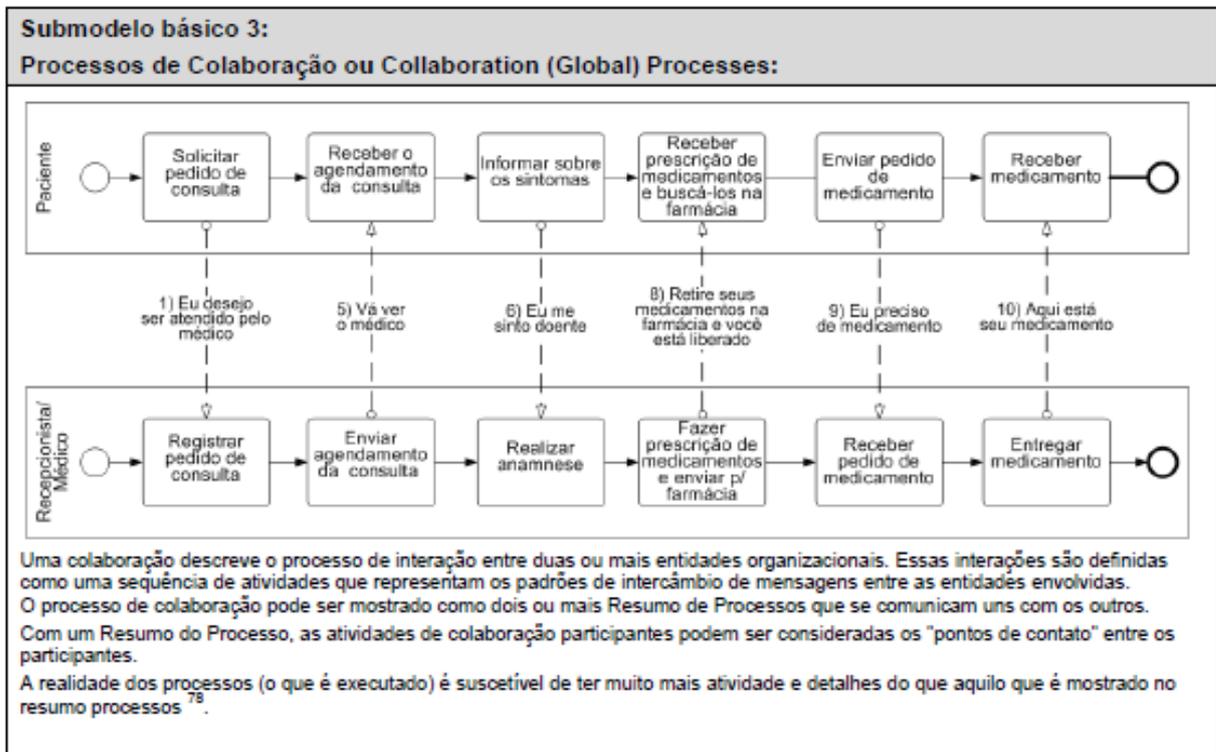
Elemento	Descrição	Notação
<p><b>Grupo ou Group</b></p>	<p>Um Grupo é um artefato que fornece um mecanismo para agrupar informalmente elementos visuais em um diagrama. O agrupamento está vinculado à elementos que se apoiam, isto é, um grupo é uma representação visual de uma única categoria. Os elementos gráficos dentro do grupo serão atribuídos a categoria do Grupo. Nota - As categorias podem ser destacadas através de outros mecanismos, tais como a cor, tal como definido por um modelador ou uma ferramenta de modelagem.</p> <p>Este tipo de agrupamento não prejudica a sequência do Fluxo de atividades dentro do grupo. O Nome da categoria aparece no esquema como o rótulo do grupo. Categorias podem ser utilizadas para documentação ou para fins de análise. Como um artefato, um grupo não é uma atividade de fluxo ou de qualquer objeto, e, portanto, não pode se conectar a Sequência de Fluxo ou a Mensagem de Fluxo. Além disso, os grupos não são condicionados pelas restrições de Piscinas (ou Pools) e nem as raias (ou Lanes). Isto significa que a notação de um grupo pode se estender para além das fronteiras de uma Pool para cercar elementos de um mesmo diagrama.</p>	
<p><b>Piscina ou Pool (ou também chamadas de Swimlanes)</b></p>	<p>Uma Piscina ou Pool representa um participante em um processo e também age como um recipiente gráfico representativo do particionamento de um conjunto de Piscinas com outras atividades.</p> <p>Um participante pode ser uma entidade empresarial específica ou pode ser um comprador, vendedor ou fabricante.</p> <p>Graficamente, uma "Pool" é um recipiente para uma compartimentação de Processo de outros agrupamentos, na modelação de situações <i>business-to-business</i>, apesar de uma "Pool" não precisar apresentar qualquer tipo de detalhamento de Processos internamente, mas, também podem ser representadas com todos os detalhes expostos.</p> <p>Para maior clareza, uma "Pool" se estenderá por todo o comprimento do Diagrama, horizontalmente ou verticalmente. No entanto, não há nenhuma restrição específica para o tamanho e / ou posicionamento de uma piscina.</p> <p>O Fluxo de Sequência pode atravessar as fronteiras entre as raias (ou Lanes) de uma piscina, mas não podem atravessar as fronteiras da Piscina (ou Pool).</p>	
<p><b>Anotação ou Text Annotation</b></p>	<p>Trata-se de um mecanismo para que um modelador possa fornecer informações adicionais para o leitor de um Diagrama BPMN. Pode ser ligado a um objeto específico do Diagrama, mas não afetam o fluxo do processo.</p>	

Elemento	Descrição	Notação
<p><b>Raias ou Lanes</b></p>	<p>Raias ou Lanes são usadas para organizar e categorizar as atividades dentro de uma piscina; é uma subpartição dentro de uma piscina que acompanha todo o seu comprimento, verticalmente ou horizontalmente.</p> <p>Os textos relacionados com a Lane (seu nome e / ou de qualquer atributo) podem ser colocados dentro da forma, em qualquer direção ou localização, dependendo da preferência do modelador ou ferramenta de modelagem.</p> <p>O BPMN não especifica o uso dessas faixas ou Lanes, mas são frequentemente utilizadas para coisas como setores internos da organização (por exemplo, Gestor e Associados, sistemas, um departamento interno, etc.).</p> <p>Além disso, podem ser colocadas fora da matriz – por exemplo, poderia haver um conjunto de faixas de departamentos da empresa e, em seguida, um conjunto de vias internas representativos de cada setor/serviço dentro de cada departamento e estes se relacionando com um cliente externo.</p>	 <p>The notations shown are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A large rectangle representing a Pool, divided into two vertical lanes labeled 'Lane'.</li> <li>A smaller rectangle representing a Pool, also divided into two vertical lanes labeled 'Lane'.</li> <li>A rectangle representing a Pool with two lanes labeled 'Lane' positioned outside it, one above and one below.</li> <li>A rectangle representing a Pool with a label 'Nome' on its left side.</li> <li>A rectangle representing a Pool with two lanes labeled 'Lane' inside it, and labels 'Nome X - Pool' and 'Nome Y - Pool' on the left side, corresponding to the lanes.</li> </ul>

Fonte: OMG (2008)

**Tabela 2 - Submodelos básicos para representação dos Processos de Negócios - BPMN**





Fonte: OMG (2008)

Esta notação e metodologia foram escolhidas pela facilidade de uso que apresenta aliado a sugestão referendada na revisão da literatura (VALLE; OLIVEIRA *et al.* 2013).

### 3.4. INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Bardin (1977, p. 42), define a análise de conteúdo como:

*“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”*

Para Vergara (2005), a análise de conteúdo compreende em três etapas básicas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação, podendo confirmar ou não suposições.

Os dados coletados neste trabalho foram analisados utilizando-se da técnica da análise de conteúdo com uma abordagem qualitativa. Com respeito à modelagem de processo, a ferramenta escolhida foi o *software* BIZAGI PROCESS MODELER 2.4.0.4. Essa escolha se baseou na familiaridade que o pesquisador já tem com esse *software*, e por o BIZAGI PROCESS MODELER ser uma das ferramentas adequadas existentes e muito utilizada para a modelagem de processos.

### **3.5. LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E FERRAMENTAS SELECIONADOS**

Como a proposta de Gestão por Processos parece não ser tão comum na UFRRJ, dado a escassez de relatos e documentos informando o contrário, observa-se certa desconfiança por parte dos funcionários (servidores e terceirizados) se essa proposta diminuirá ou aumentará o tempo de execução do trabalho.

## **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo foram descritos os resultados obtidos pela pesquisa, que consistiu em 3 etapas:

- Mapear o fluxo de compras na UFRRJ;
- Coletar e analisar informações das aquisições por meio de entrevistas com os gestores do CTUR e IT, comparando os pontos relevantes com outros institutos que compõe esta universidade;
- Sugerir melhorias de acordo com o referencial bibliográfico utilizado.

### **4.1. MAPEAMENTO DE PROCESSO**

Partindo do proposto nos objetivos específicos no intuito de entender todo o processo desta pesquisa, foi realizado o mapeamento do fluxo atual dos processos de aquisições (*as is*) pautado basicamente na observação não-participante dos funcionários nas suas atividades e na vivência profissional do pesquisador, cujo resultado encontra-se no apêndice A.

Analisando esse fluxo, verificou-se que para o parecer jurídico da Procuradoria Geral da República (PROGER), o processo de aquisição precisa ser encaminhado do setor (Divisão de Material, Pregão Eletrônico, Licitação ou Contrato) para a diretoria do DMSA tomar ciência e mandar para o PROAF, onde, a pró-reitora de assuntos financeiros, ou na falta da mesma, o pró-reitor adjunto de assuntos financeiros enviará para a Reitoria, cujo chefe de gabinete encaminhará para a PROGER. Após o parecer jurídico, esse processo faz o mesmo caminho de volta.

O mesmo acontece com o processo que requer homologação, precisa ser encaminhado do setor para a diretoria do DMSA tomar ciência e enviar para o PROAF. Devido aos contratempos (reuniões, viagens, problemas particulares) dos responsáveis por essas atividades, se torna expressivo o aumento do tempo para execução das aquisições na instituição.

### **4.2. ESTUDOS DE CASO**

#### **4.2.1. Colégio Técnico da UFRRJ (CTUR)**

O Colégio Técnico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (CTUR), sediado na cidade de Seropédica – RJ, tem origem no Aprendizado Agrícola criado pelo Decreto-lei nº 5.408, de 14 de abril de 1943. O Aprendizado Agrícola recebeu o nome de Ildefonso Simões Lopes, com a assinatura do Decreto Presidencial nº. 6.495 de 12 de maio de 1944. No Decreto Presidencial 22.506, de 22 de janeiro de 1947, foi transformado em Escola Agrícola Ildefonso Simões Lopes. Na edição do Decreto Presidencial 36.862 de 04 de fevereiro de 1955, foi promovido a Escola Agrotécnica Ildefonso Simões Lopes. Pelo Decreto do Conselho de Ministros nº. 1.984, de 10 de janeiro de 1963, teve a sua denominação modificada para Colégio Técnico Agrícola Ildefonso Simões Lopes. Com o Parecer nº 3.716/74 do CFE, homologado pelo Ministro da Educação, que aprovou o Estatuto da UFRRJ, houve a fusão do Colégio Técnico Agrícola Ildefonso Simões Lopes com o Colégio Técnico de Economia Doméstica passando a ter o nome atual. O CTUR é uma Instituição de educação profissional, vinculado à Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e pertencente à Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, do Ministério da Educação, conforme o

anexo III da Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008, e tem por finalidade precípua a oferta de formação profissional técnica de nível médio (UFRRJ, 2012).

De acordo com o Artigo 31 Estatuto da UFRRJ, o CTUR integra a estrutura universitária. E também, conforme o Artigo 1º da Deliberação nº 23/1986 é um estabelecimento de ensino de 2º Grau, destinado a formar técnicos. São oferecidos os seguintes cursos: Ensino Médio, Técnico em Agrimensura, Técnico em Agroecologia, Técnico em Hospedagem e Técnico em Meio Ambiente (UFRRJ, 2012).

O CTUR atualmente tem um orçamento de custeio de aproximadamente R\$ 2,9 milhões e R\$ 600 mil reais de bolsa de ajuda estudantil, para atender mais de 1000 (mil) estudantes, em 4 cursos técnico (Agrimensura, Agroecologia, Hospedagem e Meio Ambiente) e Ensino Médio Regular, 63 professores, 28 técnicos administrativos, 14 anistiados (CBTU, EMBRAPA e CASA DA MOEDA), 25 terceirizados e 228 estagiários (UFRRJ, 2012). Por isso, para atingir essa demanda socioeconômica de formação profissional de técnico de nível médio, as unidades acadêmicas e administrativas que compõem a estrutura organizacional do Colégio Técnico são: a Diretoria e os órgãos a ela diretamente ligados, Divisão de Desenvolvimento Educacional e Divisão de Gestão e Planejamento (Anexo II).

#### **4.2.2. Instituto de Tecnologia (IT)**

O Instituto de Tecnologia (IT), sediado na cidade de Seropédica – RJ tem origem em 1969, com a criação do seu primeiro curso de graduação, Engenharia Química. Já em 1976, foi criado o primeiro curso de Mestrado em Ciência e Tecnologia de Alimentos, curso este, que em 1994 se tornou também de doutorado. Atualmente, a esse instituto estão vinculados os seguintes cursos: graduação - Engenharia de Alimentos, Engenharia de Agrimensura e Cartográfica, Engenharia Química, Engenharia Agrícola e Ambiental, Engenharia de Materiais, Arquitetura e Urbanismo; Pós-Graduação *stricto sensu* - Ciência e Tecnologia de Alimentos e Engenharia Química com um orçamento de custeio de aproximadamente de R\$ 237 mil reais para atender 84 professores e 1230 alunos de graduação, no qual, 375 alunos são ingressantes e 114 concluintes anualmente (UFRRJ, 2012).

De acordo com o § 1º, do Artigo 30, do Estatuto da UFRRJ, o IT é unidade acadêmico-administrativa onde se articulam as Coordenações de Cursos e os Departamentos Acadêmicos. O Instituto, a partir de suas subunidades tem a incumbência de desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão, socializando cultura e conhecimentos, mediante a oferta de cursos de graduação, de pós-graduação e atividades de extensão e culturais, além de outras ações relativas à execução orçamentária e financeira (UFRRJ, 2012).

#### **4.2.3. Análise das entrevistas realizadas com os gestores do CTUR e IT**

A amostra analisada foi composta pelos gestores do CTUR e IT. A escolha dos sujeitos da amostra foi baseada na seleção intencional, pois os mesmos se dispuseram a participar da pesquisa, e são responsáveis diretamente pela compra ou solicitação de materiais e produtos que são utilizados em suas operações e por estarem alinhados com os objetivos deste estudo.

Os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada, orientada por um roteiro contendo questões fechadas, que possibilitaram levantar as características dos respondentes a expressarem suas percepções quanto às aquisições realizadas na UFRRJ.

Para este tipo de análise, procedeu-se a leitura flutuante que consistiu em conhecer o conteúdo das entrevistas, buscando-se as percepções, as experiências e os conhecimentos dos gestores são responsáveis diretamente pela compra ou solicitação de materiais e produtos que são utilizados em suas operações.

Além disso, foi escolhida a grade para análise do tipo mista, que segundo Vergara (2010, p. 9) é quando são definidas “preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise”. Neste tipo de grade são verificadas as necessidades de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo.

Segundo Bardin (1977, p. 37) a análise categorial

*[...] é o tipo de análise mais antiga e na prática a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.*

*[...] poderá ser temática, construindo as categorias conforme os temas que emergem do texto. Para classificar os elementos em categorias é preciso identificar o que eles têm em comum, permitindo seu agrupamento [...]*

*[...] pretende tomar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido. Isso pode constituir um primeiro passo, obedecendo ao princípio de objetividade e racionalizando através de números e percentagem, uma interpretação que, sem ela, teria de ser sujeita a aval. É o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivas, da mensagem. É, portanto, um método taxionômico bem concebido para [...] introduzir uma ordem, segundo certos critérios, na desordem aparente.*

Em seguida, foram definidas as categorias e as subcategorias, o registro e o contexto conforme descritas no quadro 12.

**Quadro 12 - Descrição das categorias, subcategorias, registro e contexto (continua)**

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1. Gestão Administrativa	1.1. Gestão do Orçamento	Centro de Custo	Centralizado [Diretor do CTUR].
			Distribuído [Diretor do IT].
	1.2. Realização das solicitações	Ferramentas utilizadas	Através da reunião da administração, [...] mas não existe nenhum documento ou os pedidos são feitos de forma verbal [Diretor do CTUR].
			Não existe ferramenta, cada departamento faz o seu pedido e não tem comunicação entre si [Diretor do IT].
	1.3. Realização de treinamento	Foi feito algum treinamento	Nenhum treinamento [Diretor do CTUR].
			Nenhum treinamento [Diretor do IT].

**Quadro12.Continuação**

2. Planejamento	2.1. Planejamento das solicitações	Planejamento para atender a demanda	<i>Por que os pedidos não chegam no prazo satisfatório, é solicitado uma quantidade para o ano todo. E quando chega, chega tudo de uma vez só. É muito ruim para armazenarmos essa quantidade [Diretor do CTUR].</i>
			<i>Com a demanda dos laboratórios da graduação é feito um planejamento de 4 anos. Como os laboratórios de Eng. Química e de Alimentos requer um custo muito alto, em média, faz um planejamento para a troca do software e equipamentos em 5 anos. Como as aquisições falha ou atrasa constantemente e feito a solicitação com antecedência de um semestre. E quando o produto não chega, é refeito o mesmo pedido 3 e 4 vezes, chegando tudo de uma vez [Diretor do IT].</i>
	2.2. Cronograma de compras	A importância do cronograma de compras	<i>O cronograma é importante mais não chega em um prazo satisfatório [Diretor do CTUR].</i>
			<i>É muito bom quando o material chega no prazo, se não, quebra qualquer planejamento [Diretor do IT].</i>
	2.3. Recibimento e transmissão de informações	Como recebe e dissemina a informação	<i>Não existe um feedback, tenho que ir de sala em sala. De forma verbal, no corredor ou nas reuniões [Diretor do CTUR].</i>
			<i>Internamente, no contato direto com as chefias dos departamentos, e, externamente, indo de sala em sala. Não é feito [Diretor do IT].</i>
3. Gestão de Materiais	3.1. Política de armazenamento	Existe almoxarifado e foi planejado	<i>O almoxarifado foi planejado de acordo com as necessidades [Diretor do CTUR].</i>
			<i>Na direção, existe uma pequena sala com dois armários para armazenar só material de escritório. [...]mas cada departamento tem pequenos almoxarifados e um armário [Diretor do IT].</i>
	3.2. Avaliação de desempenho	Existe avaliação de desempenho	<i>Não existe [Diretor do CTUR].</i>
			<i>Não é feito avaliação de desempenho [Diretor do IT].</i>
	3.3. Os principais gargalos para realização das aquisições	Onde está o(s) problema(s)	<i>Organizar mais o DMSA, melhorando o feedback [Diretor do CTUR].</i>
			<i>O DMSA, vejo a necessidade de refazer o fluxo de trabalho, melhorando a informação com os institutos [Diretor do IT].</i>

**Fonte: O próprio autor**

Tendo em vista que o investigador numa análise de dados qualitativa quer apreender “algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam” (Amado, 2000), o quadro sinóptico acima apresentado, construído a partir dos objetivos traçados, das perguntas lançadas pelo entrevistador e de recortes do discurso dos entrevistados, leva-nos à seguinte análise dos dados:

**Gestão Administrativa:** não existe nenhum documento ou ferramenta interna (programa de computador) para os professores ou funcionários solicitarem materiais ou receberem um retorno sobre as suas solicitações. Para isso, os mesmos precisam dirigir-se a diretoria, onde, os pedidos e os retornos são feitos e recebidos de forma verbal. Além disso, os professores reclamam quando fazem um orçamento ou preenchimento da solicitação de aquisição, se sentem como se fossem empregados do DMSA.

**Planejamento:** o DMSA não disponibiliza nenhuma ferramenta para acompanhamento dos pedidos realizados pelo CTUR e IT. Tendo, na maioria das vezes, que descobrir o número do processo que encontra a solicitação e ir de sala em sala para obter informação. E também, juntamente com a Codep, não oferece treinamento aos funcionários responsáveis pelas solicitações e gestão de materiais.

**Gestão de Materiais:** quando o produto chega, apesar de terem almoxarifados, não é feito um controle e nem um armazenamento adequado. E como consequência, há desperdício, extravio e perda por causa do vencimento da validade. Ainda, não é avaliada a satisfação do usuário com o material utilizado, e nem, o desempenho desse material. Do mesmo modo, é comum faltar material devido o cronograma de compras da instituição só ter prazo para pedir e não tem prazo para chegar, prejudicando qualquer planejamento.

#### **4.2.4. Comparativo entre os Institutos**

Conforme o quadro 12, as dificuldades encontradas no CTUR e IT são similares. Assim sendo, houve a necessidade de entrevistar todos os diretores de institutos (Apêndice D), com exceção do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), visto que, divide o mesmo prédio com o ICHS, para verificar se esses problemas levantados são características desses dois locais ou de toda a UFRRJ.

Portanto, segue a baixo o quadro com o comparativo entre os institutos (quadro 13):

**Quadro 13 - Comparativo entre os Institutos**

Pontos Relevantes	CTUR	IA	IB	ICE	ICHS	IE	IF	IM	IT	ITR	IV	IZ
<b>Centro de Custo</b>	Centralizado	Distribuído	Distribuído	Distribuído	Distribuído	Distribuído	Distribuído	Distribuído	Distribuído	Centralizado	Distribuído	Centralizado
<b>Nº de funcionários responsáveis pelas solicitações</b>	1	12	6	5	3	5	4	7	5	2	6	5
<b>Nº ideal de funcionários responsáveis pelas solicitações</b>	1	12	6	5	3	5	4	7	5	3	6	5
<b>Foi feito algum treinamento com esse(s) funcionário(s)?</b>	Não	Não	Não	Não	Treinamento interno	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<b>O cronograma de compras é importante?</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Como é obtida as informações sobre o andamento das solicitações?</b>	Tenho que ir nos setores	Tenho que ir nos setores	Tenho que ir nos setores	Tenho que ir nos setores	Tenho que ir nos setores	Tenho que ir nos setores	Tenho que ir nos setores	Tenho que ir nos setores	Tenho que ir nos setores	Tenho que ir nos setores	Tenho que ir nos setores	Tenho que ir nos setores
<b>Como a informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>	De forma verbal nos corredores ou nas reuniões	Não é feito	De forma verbal nos corredores ou nas reuniões	De forma verbal nos corredores ou nas reuniões	De forma verbal nos corredores ou nas reuniões	De forma verbal nos corredores ou no CONSUNI	De forma verbal nos corredores ou nas reuniões	Não se faz	Não se faz	Via verbal ou em reuniões	No CONSUNI e nos fóruns	Via verbal
<b>Qual a política de armazenamento/gestão do material no instituto?</b>	1 Almojarifado Central	1 almojarifado na diretoria e 3 em cada departamento	Cada departamento tem o seu almojarifado	3 almojarifado para produtos química e 1 para expediente	1 almojarifado central dividido com ICESA	1 almojarifado central	São 4 almojarifados, 1 central e 1 em cada departamento	1 almojarifado central	1 almojarifado na diretoria e nos departamentos são armários	1 almojarifado central	São 6 almojarifados, 1 central e 1 em cada departamento	São 4 almojarifados, 1 central e 1 em cada departamento
<b>Quantos m² de área destinados para o armazenamento?</b>	400 m²	4 m² em média cada um	15 m² em média cada um	16 m² em média cada um	50 m²	20 m²	Em média 8 m²	Em média 40 m²	10 m²	6 m²	Em média 10 m² o central e 4 m² os dos departamentos	20 m²
<b>Essa área de armazenamento foi planejado ou adaptado de acordo com as necessidades?</b>	Sim	As câmaras fricoríficas sim, as salas não	Não	Sim, mas está obsoleto	Sim	Não	O almojarifado químico sim, os outros, não.	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Existe um registro de desempenho/qualidade dos produtos?</b>	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Como é avaliado a satisfação do usuário/cliente interno?</b>	Não se faz	Não se faz	Não se faz	Não se faz	Não se faz	Não se faz	Não se faz	Não se faz	Não se faz	Não se faz	Não se faz	Não se faz
<b>Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos?</b>	DMSA	DMSA	Especificar melhor o produto	DMSA	DMSA	DMSA e PROGER	Planejamento	DMSA e PROGER	DMSA	DMSA	Falta de 1 sistema de informação	DMSA
<b>Qual a sua opinião sobre a descentralização das compras na instituição?</b>	Erraríamos menos	Erraríamos menos	Seria a solução dos problemas	Acho necessário	Acho necessário	Acho necessário	Sou contra	Não vê viabilidade	Sou contra	Seria um sonho	Precisa primeiro amadurecer	Seria excelente

Fonte: O próprio autor.

Para a execução desse quadro comparativo (quadro 13), os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada, orientada por um roteiro contendo questões fechadas, que possibilitaram verificar as características das aquisições realizadas nesses locais. Contudo, comprova-se que na UFRRJ:

- Não existe uma padronização na gestão do orçamento de custeio, alguns institutos são centralizados, e outros, distribuídos;
- Não existe nenhum documento ou ferramenta interna (programa de computador) para os professores ou funcionários solicitarem materiais ou para darem um retorno sobre as suas solicitações;
- Os professores se sentem fazendo o trabalho do DMSA, em vez, de ensinar e pesquisar;
- Não há algum *feedback* (relatório regular) do DMSA para os institutos ou um sistema de informação sobre o andamento dos processos de aquisições;
- Os funcionários responsáveis pelas solicitações e gestão de materiais, nunca receberam treinamentos pela Codep ou DMSA;
- O cronograma de compras da instituição só tem prazo para pedir e não tem prazo para chegar, por isso, qualquer planejamento de compras fica prejudicado;
- Não é avaliada a satisfação do usuário;
- Não é avaliado o desempenho do produto adquirido;
- Não existe uma política de gestão de material.

#### **4.2.5. Propostas de Melhorias para as Aquisições de Materiais**

A realização da pesquisa identificou de maneira clara como atualmente são realizadas as aquisições de materiais na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Com os dados apurados foram identificados os procedimentos comumente realizados, agentes envolvidos e dificuldades enfrentadas para realização das aquisições de materiais.

Observando o estudo de casos realizado nas entidades selecionadas, foi possível perceber que estes desenvolvem trabalhos voltados para suprir de materiais para o seu funcionamento, devido à excessiva demora nas aquisições, ou seja, intervenções do tipo corretivas, sem possuir planos voltados para superar os imprevistos.

A revisão bibliográfica, bem como a comparação dos procedimentos para a realização das aquisições de materiais entre as entidades pesquisadas, trouxe inúmeras informações para o estudo, o que permitiu a proposição de alternativas que possam acarretar melhorias em seus processos, sendo:

- Padronização na gestão do orçamento de custeio com o propósito de gerenciar melhor os solicitantes e a entrega de materiais;
- Criação de ferramenta interna de comunicação;

- Envio regular de um relatório do DMSA para os solicitantes com a situação de todos os processos de aquisição pedidos pelo mesmo;
- Treinamento regular do DMSA ou Codep com os funcionários responsáveis pelas solicitações sobre preenchimentos de formulários, especificações de materiais, pesquisa de preço e legislação em vigor;
- Criação de ferramenta para a avaliação do usuário dos serviços prestados pelo DMSA;
- Criação de um banco de dados com a qualidade dos produtos e fornecedores através da avaliação feita pelo usuário;
- Realização da especificação e a pesquisa de preço nos institutos, por causa, da aproximação com os solicitantes;
- Fechamento dos almoxarifados nos institutos devido a espaços inadequados, inseguros e uma melhor gestão de materiais em toda a universidade, com exceção do Instituto Multidisciplinar (IM), Instituto de Três Rios (ITR) e o campus de Campos dos Goytagazes em virtude da distância.

Em cima do principal problema encontrado em todos os institutos, a demora excessiva para realização das aquisições, como proposta de melhoria:

- Redesenhar o fluxo de compras (*to be*), onde, o processo de aquisição que necessite parecer jurídico seja encaminhado direto do setor para a PROGER, e o que requer homologação, do setor para o PROAF. Conforme demonstrado no apêndice B.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando esse trabalho entende-se que a pergunta: **“Como a análise crítica dos processos de gestão de aquisição pode trazer contribuições para a melhoria da UFRRJ?”** foi respondida e o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados. Primeiramente, por meio da revisão bibliográfica, na qual, baseou na gestão por processos, administração pública brasileira e o aparato legal e normativo das compras no setor público. Estas pesquisas possibilitaram o reconhecimento de conceitos teóricos que contribuíram significativamente para o desenvolvimento desta dissertação, inclusive possibilitando a identificação de técnicas de coleta e de tratamento dos dados que acabaram sendo empregadas na construção da metodologia.

Em seguida, por meio de estudos de caso múltiplos, buscou-se alcançar os objetivos específicos, que possibilitaram o alcance do objetivo geral. No primeiro objetivo específico, foi realizado um mapeamento de compras na universidade, identificando os fluxos necessários para a otimização. A análise possibilitou o redesenho do fluxo de compras.

O terceiro objetivo específico desse estudo consistiu em comparar os parâmetros de compra com base em critério de qualidade, desperdício e escassez do CTUR e IT com outros institutos dessa universidade. O alcance deste objetivo se tornou um enorme desafio, após a constatação de que, muitos desses locais não têm dados das solicitações de aquisições que fizeram.

Para o alcance do quarto objetivo específico, foram sugeridas 8 (oito) propostas de melhorias que acredita-se que propiciarão melhoria da qualidade, diminuição do desperdício, eliminação da escassez e identificação dos maus fornecedores.

Então, diante do que foi exposto, conclui-se com base na realização dos estudos de caso que a aquisição de materiais de consumo e insumos com qualidade, eficiência e confiabilidade comprovada torna-se necessária para efetiva utilização dos chamados processos-chave da universidade: ensino, extensão e pesquisa.

Como contribuição, espera-se que possam motivar a derivação de estudos posteriores e aprofundamentos teóricos complementares, ao considerar que a análise das aquisições na administração pública, seus impactos na gestão universitária e seus respectivos desdobramentos, se constituam num amplo caminho a ser trilhado e mais bem explorado pela academia.

Da mesma forma, as dificuldades encontradas foram:

- a) A fundamentação teórica, quanto à gestão por processos, administração pública brasileira e o aparato legal e normativo das compras no setor público devido às peculiaridades das IFES brasileiras;
- b) O tempo para a realização da dissertação, em consequência a necessidade de conciliar as minhas atividades profissionais com as demandas acadêmicas próprias de um curso de mestrado profissional;
- c) A coleta de dados para o estudo, por causa, da falta de informações gerenciais em muitos setores e aos sucessivos adiamentos nas entrevistas em virtude das

atividades intensas a que estão submetidas à agenda destes gestores públicos. Para superar esta dificuldade houve a necessidade da prorrogação do prazo para defesa desta dissertação.

- d) A última dificuldade e a maior delas foram superar a desconfiança por parte dos funcionários (servidores e terceirizados) se essa proposta diminuirá ou aumentará o tempo de execução do trabalho, por causa da escassez de documentos relacionados a gestão por processos na UFRRJ.

Por fim, como sugestões para pesquisa futuras, desenvolver novos estudos sobre aquisições de materiais em um número maior de universidades, combinados com a inclusão de novas unidades de análise em seus instrumentos de coleta de dados. Permitindo assim, uma comparação das percepções entre os gestores de outras universidades, contemplando as suas especificidades e as características regionais onde estão contextualizadas.

Além desta, no mapeamento realizado do fluxo de compras da UFRRJ (*as is*), colocar os tempos de retenção das atividades do processo e identificar os gargalos, listando-os e sugerindo procedimentos de melhoria.

Por último, realizar pesquisas na área de gestão pública, voltadas para a logística nas universidades públicas federais. Tal sugestão é referente à análise das vantagens e desvantagens de ter um almoxarifado central ou pequenos almoxarifados nos institutos e departamentos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. A. **Ferramentas de modelagem e gestão do processos de negócio.** In: OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). *Gestão por Processos - Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação*. 1. ed. Rio de Janeiro: Quaitymark, 2006. v. 01. c.7. p.231-295.

\_\_\_\_\_. **Descobrimo os processos potenciais de melhoria.** In: OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). *Análise e Melhoria de Processos de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p.21-42.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de modelagem: uma abordagem pragmática.** In: OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). *Análise e Melhoria de Processos de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p.52-76.

AMADO, J. (2000). **A Técnica da Análise de Conteúdo.** Referência 5, 53-63, disponível em <https://woc.uc.pt/fpce/person/ppinvestigador.do?idpessoa=10057>. Acesso em: 11 abr 2014.

APQC. American Productivity & Quality Center. **Process Classification Framework.** Version 5.0.3, en-XI, april 2008. Disponível em: <https://www.apqc.org>. Acesso em: 02 jun 2013.

BALDAM, Roquemar. **Gerenciamento de Processos de Negócios.** 2ª edição. São Paulo: Editora Érica, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de Processos de Negócios no Setor Siderúrgico: uma proposta de estrutura para implantação.** 2008. 270 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – COPPE, UFRJ, Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_. **Ciclo de gerenciamento de BPM.** In: Valle, Rogério (Org.) & OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). *Análise e Modelagem de Processos de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p.109-115.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Editora Edição 70, 1977.

BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, 157p.

BIANCHINI, Wagner. **Capacitação em Mapeamento em Processos.** Disponível em: <<http://www.klugsolutions.com/Files/ARPO-Capacitação-em-mapeamento-de-processos.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado, 1998.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 3.555, de 08 de agosto de 2000.** Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para a aquisição de bens e serviços comuns. Brasília, 2000.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 6.204, de 5 de setembro de 2007.** Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno

porte nas contratações públicas de bens, serviços e obras, no âmbito da administração pública federal. Brasília, 2007.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 7.174, de 12 de maio de 2010.** Regulamenta a contratação de bens e serviços de informática e automação pela administração pública federal, direta ou indireta, pelas fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Público e pelas demais organizações sob o controle direto ou indireto da União. Brasília, 2010.

\_\_\_\_\_. **Lei 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2002/L10520.htm>. Acesso em 06 de abril de 2011.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012.** Brasília: Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Problemas da Lei de Licitações.** Brasília: Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2001.

\_\_\_\_\_. - **Portal da Transparência do Governo Federal.** Despesa. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/PortalComprasDiretasPrincipal2.asp>>. Acesso em (29/04/2013).

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo de Carvalho. **Desenvolvimento gerencial do setor público: velhas questões e novos desafios.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out/dez, 1995.

COLANGELO FILHO, Lúcio. **Implantação de sistemas ERP.** São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, Rossi Augusta Alves. **Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113 -23, jan/mar. 1993.

DAVENPORT, Thomas H.; SHORT, James E. *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Redesign*, Sloan Management Review, Summer 1990.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**, 1998.

DIAS, Cláudia. **Pesquisa qualitativa – características gerais e referências.** 2000.

Dias MAP. **Administração de materiais: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DUMONT, Danilo Mozili; RIBEIRO, José Araújo; RODRIGUES, Luiz Aberto. **Inteligência Pública na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Revam, 2006.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **Sistemas de Compras Eletrônicas e sua Aplicação à Administração Pública - O Caso do SIASG/Comprasnet**. 2003. 173 f. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasília.

FERREIRA, Sônia Maria Moraes. **Liderança no século XXI**. Revista do Programa Gestão Participativa. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP. Salvador, v. 1, n. 1, set/dez. 2001.

FONSECA, Marco Adriano Ramos. **Pregão Eletrônico: uma análise de sua evolução histórico-legislativa e das inovações decorrentes do Decreto n.º 5.450/2005**. Disponível em <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8531>. Acesso em 25 mar. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

\_\_\_\_\_. Processos, que Processos? Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

HAMEL, Gary. *The future of management*. USA: Harvard Business School Press, 2007.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. *Reengineering The Corporation*. New York: HarperBusiness, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 12ª edição. São Paulo: Ed. Loyola, 2003.

\_\_\_\_\_. **O Novo Imperialismo**. São Paulo: Loyola, 2004.

HUNT, V. Daniel. *Process Mapping: how to reengineer your business processes*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JACOBY, Jorge U. F. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 2ª. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos**. 5ª ed., São Paulo: Dialética, 1998.

KHAN, Rashid. *Business Process Management: a practical guide*. Tampa: Meghan-Kiffer Press. 2003.

KLIKISBERG, Bernardo. **O Desafio da Exclusão: para uma gestão social eficiente**. São Paulo: FUNDAP, 1993.

KOHAMA, H. Contabilidade pública: teoria e prática. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, I. S.; PEREIRA, C. A.; PARISI, C.; OLIVEIRA, A. B. S. **Contrato de gestão: uma solução para estatais brasileiras**. In: CATELLI, A. (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2001.

LIN, Fu-Ren; YANG, Meng-Chyn; PAI, Yu-Hua. *A Generic Structure for Business Process Modeling*. Business Process Management Journal; 2002; 8, 1; ABI/INFORM Global.

MACHADO, Geraldo; PINHO, Jose Antonio Gomes de.; SOUZA, Celina. **Gestão Pública: Desafios e Perspectivas**. Salvador: Fundação Luiz Eduardo Magalhães, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. Atualizada por: Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. 28ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2003.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo**. 34 ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2008.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006

NÓBREGA, Airton R. **Eficiência nas Licitações Públicas**. Boletim de Licitações e Contratos, ano XVII, n. 6, p. 422-427, jun. 2004.

OLIVEIRA, Saulo Barbará. *Insights para a formulação de questões para pesquisa*. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). *Análise e Melhoria de Processos de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 231-259.

OMG Document: *Business Process Modeling Notation, Version 1.1, January, 2008*. [Internet]. OMG Available Specification; OMG Document Number: formal/2008-01-17 Standard document URL: <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>. Disponível em: <<http://www.bpmn.org/Documents/BPMN%201-1%20Specification.pdf>>. Acessado em jun. 2013.

OTRANTO, Célia Regina. **A autonomia Universitária no Brasil: dádiva ou construção coletiva? O Caso da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**. Seropédica, RJ: EDUR, 2009. 306 p.

PALAVERI, Marcelo. **Pregão nas licitações municipais**. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

PEREIRA, L. C. B. **Da Administração pública burocrática à gerencial. Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Ed FGV, 1999.

PIMENTEL, Fabio Fasano. **Pregão Eletrônico: uma análise a partir da percepção das partes envolvidas no processo de compras.** 2012. 104 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

REZENDE, F. A.. **Finanças Públicas.** São Paulo: Ed Atlas, 2001.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Improving performance: How to manage the White Space on the Organization Chart.** São Francisco: Jossey-Bass, 1995.

SCHEER, August-Wilhelm. **Agility & Execution Driven by ARIS Business Process Management.** In: **Business Process Excellence**, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro: IDS-Scheer. Volume Único. P. 1-28.14 jul. 2006. CD-ROM.

SCHWELLA, E. **Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança.** **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 259- 276, jul/set. 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3 ed. Rev. Atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SLOMSKI, V. **Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal, de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, E. C. L. **A Capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais.** **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan/fev. 2002.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração científica.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

UFRRJ. **Estatuto da Universidade.** Rio de Janeiro: UFRRJ, 2012. 46 p.

\_\_\_\_\_. **Relatório final do Projeto de Mapeamento de Processos para o Departamento de Material e Serviços Auxiliares (DMSA).** Rio de Janeiro: Multiconsultoria – UFRRJ, 2011. 82 p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão – 2012.** Rio de Janeiro: UFRRJ, 2013. 188p.

VALLE, Rogerio. **Pós-Fordismos.** Obra não publicada. 2008.

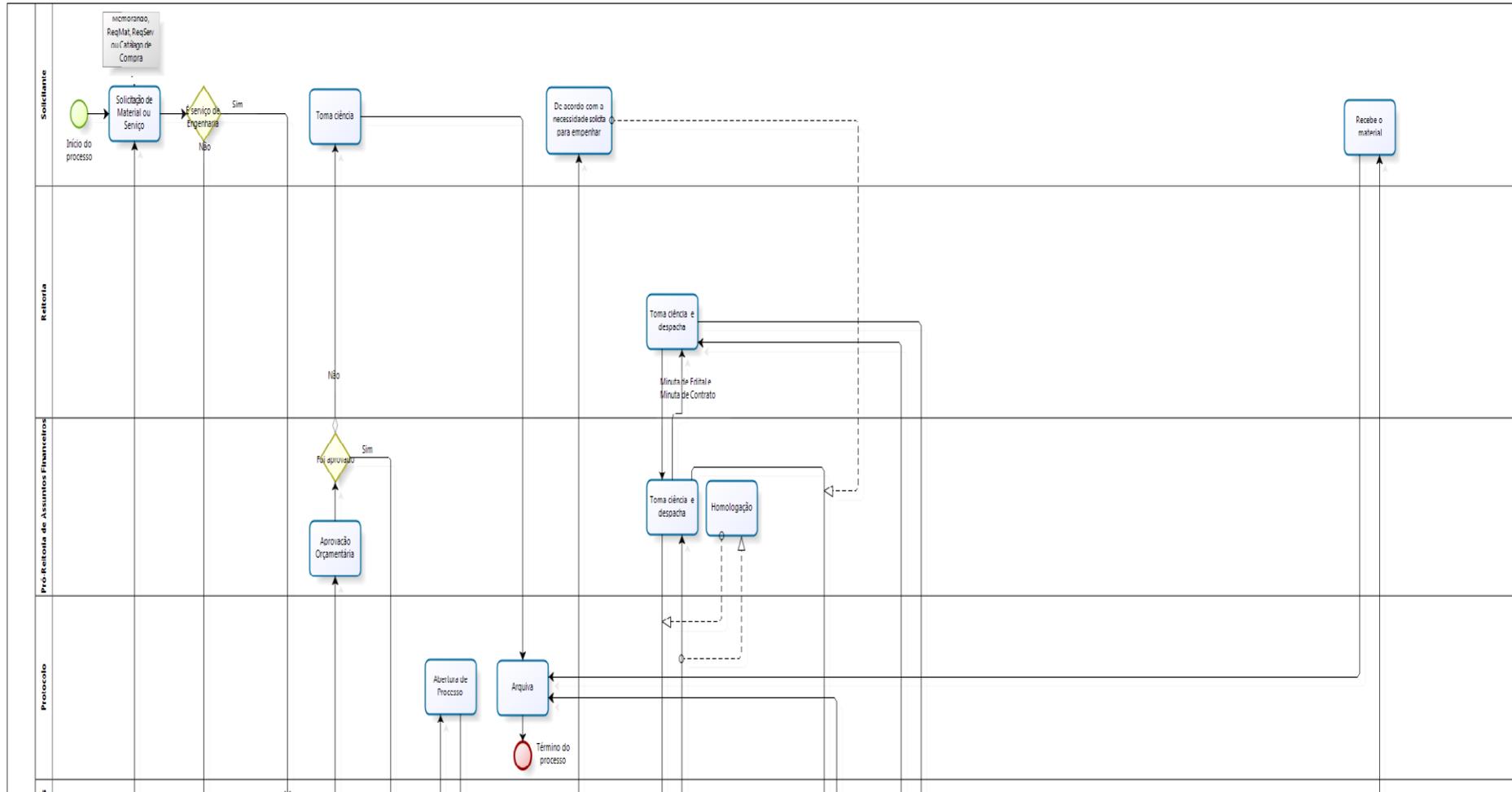
\_\_\_\_\_. **Descrivendo os processos de sua organização.** In: Valle, Rogério (Org.) & OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). *Análise e Modelagem de Processos de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p.28-36.

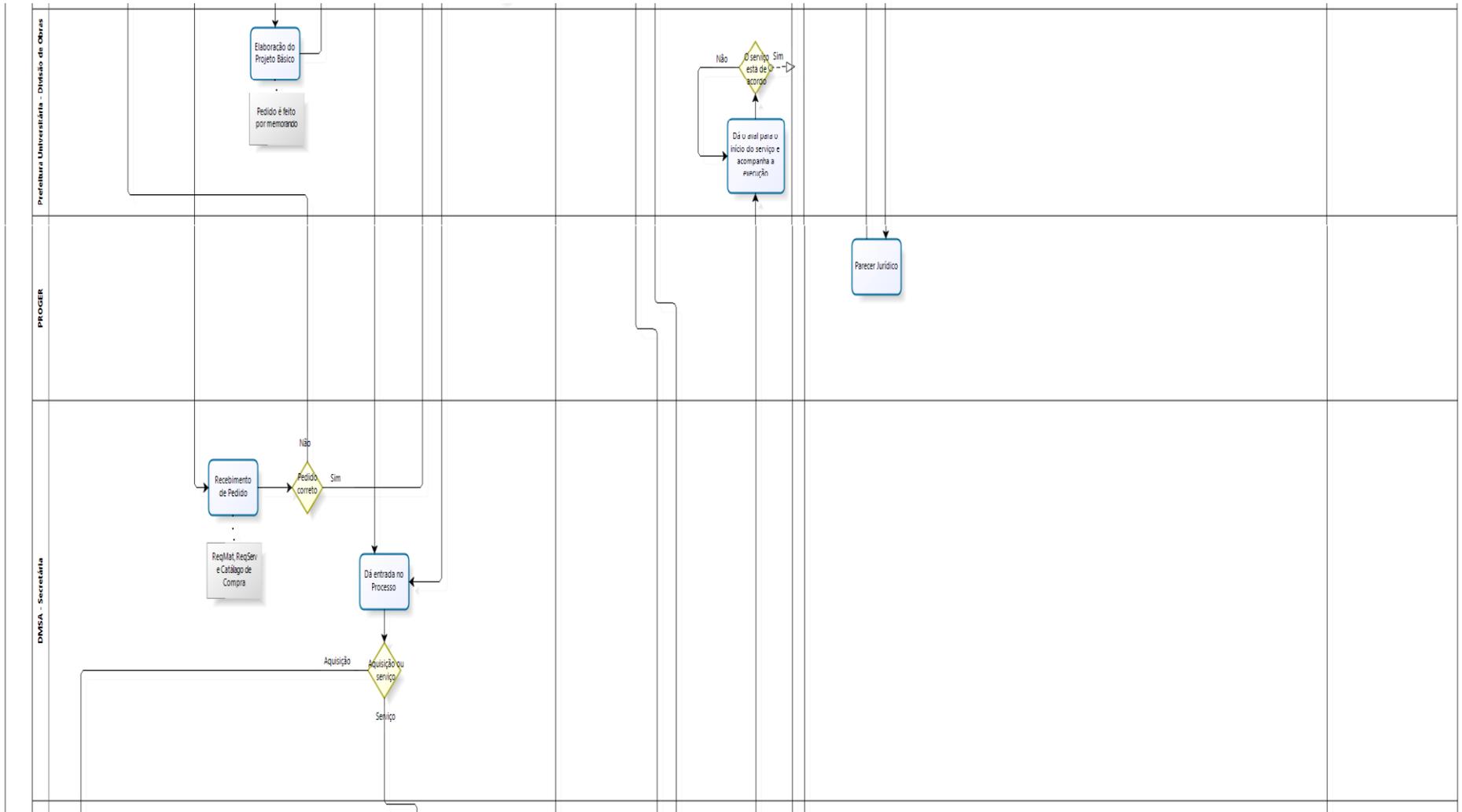
VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 7-17.

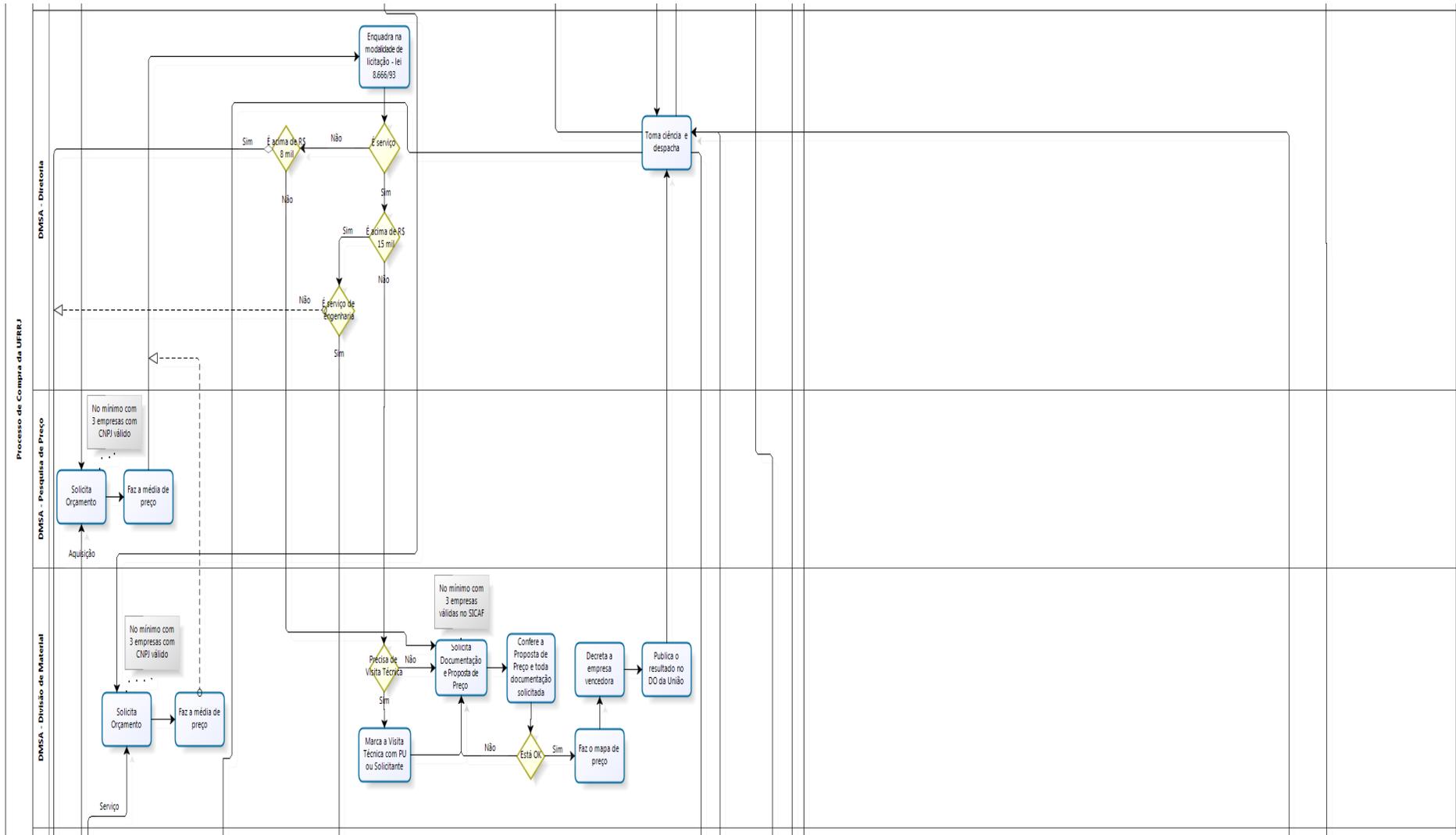
VIANNA, Flávia Daniel. **Ferramenta contra o fracionamento ilegal de despesa: a União do sistema de Registro de Preço (SRP) e a modalidade de Pregão.** São Paulo: Scortecci, 2009.

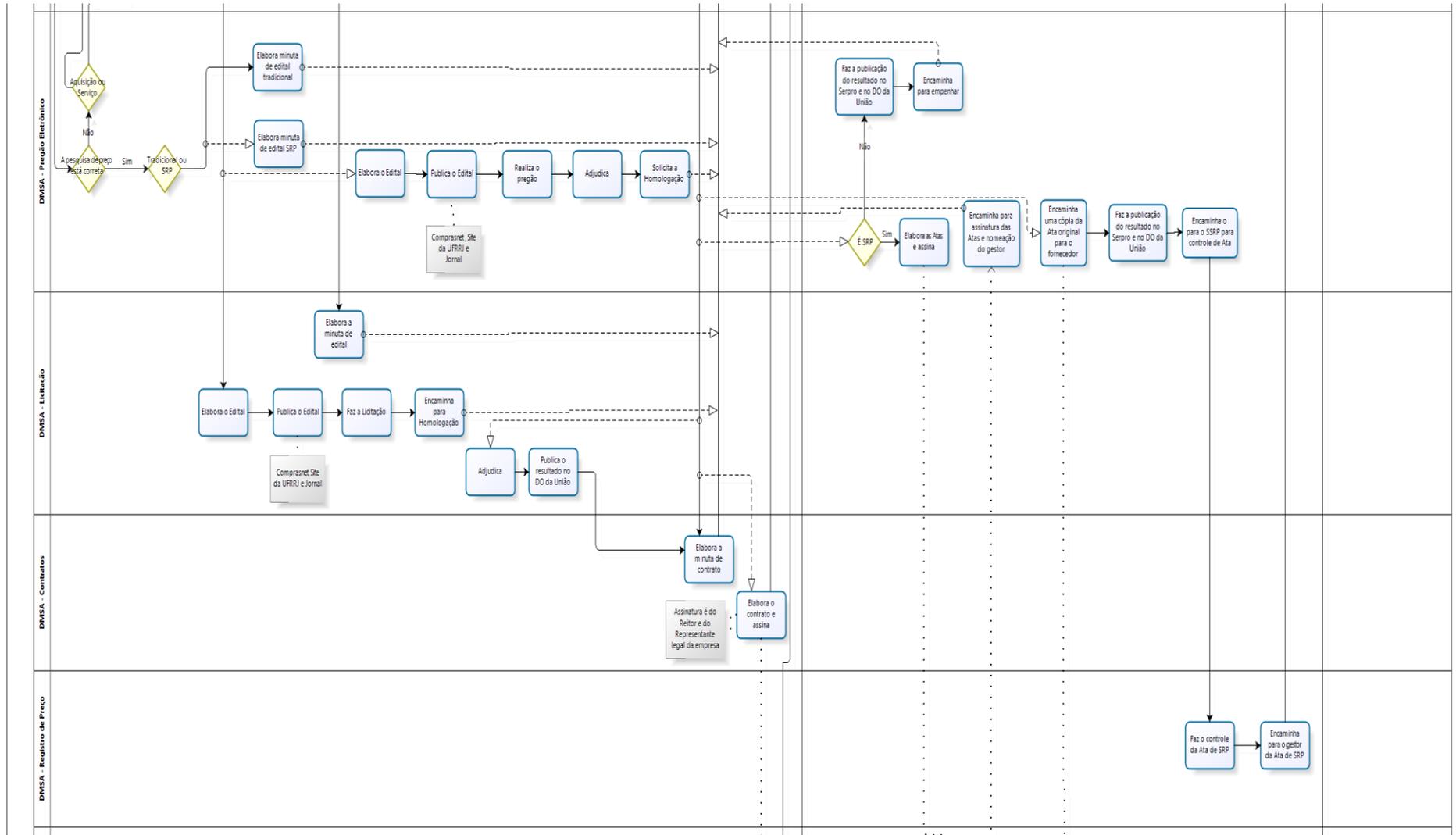
YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 2<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

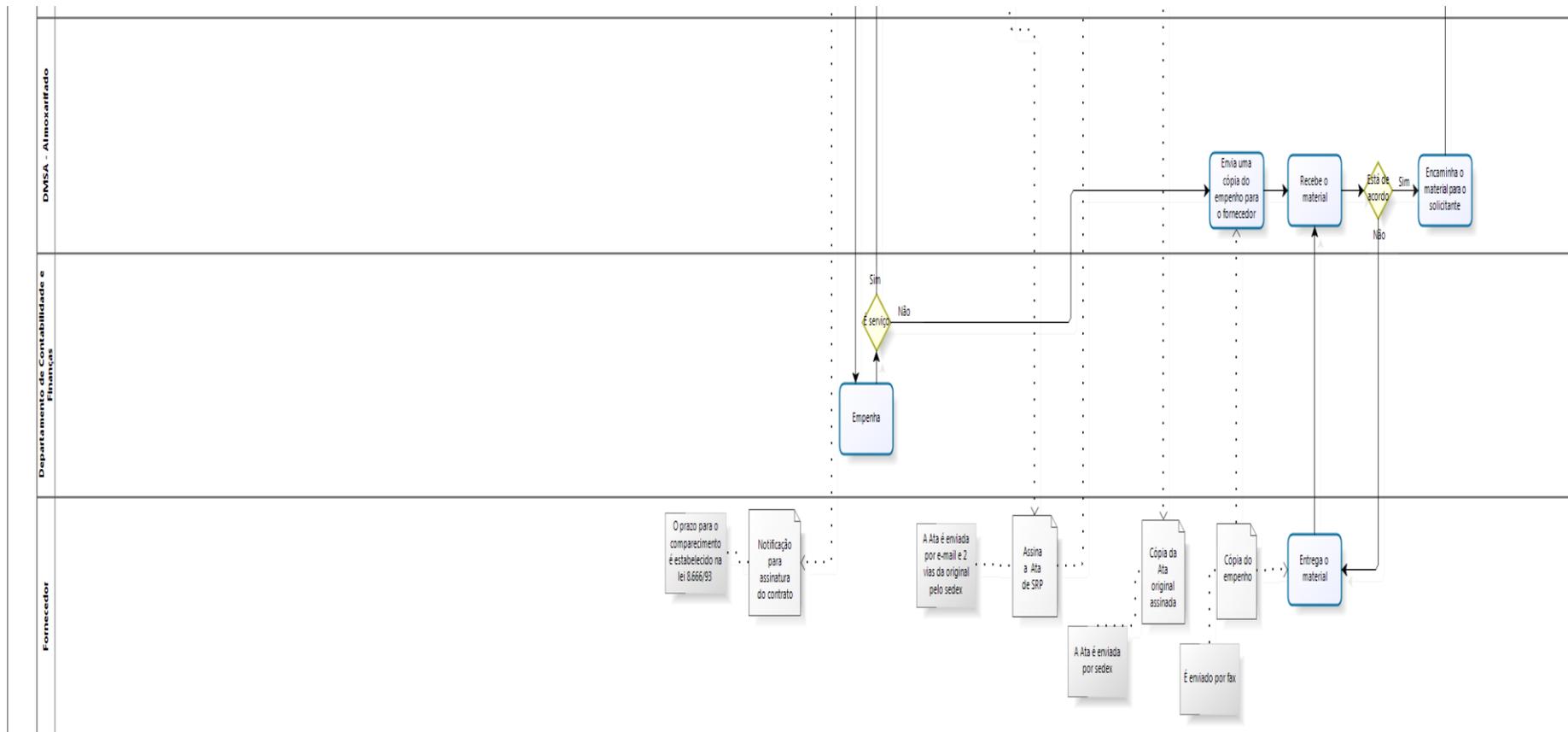
## APÊNDICE A – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS NA UFRRJ (AS IS)





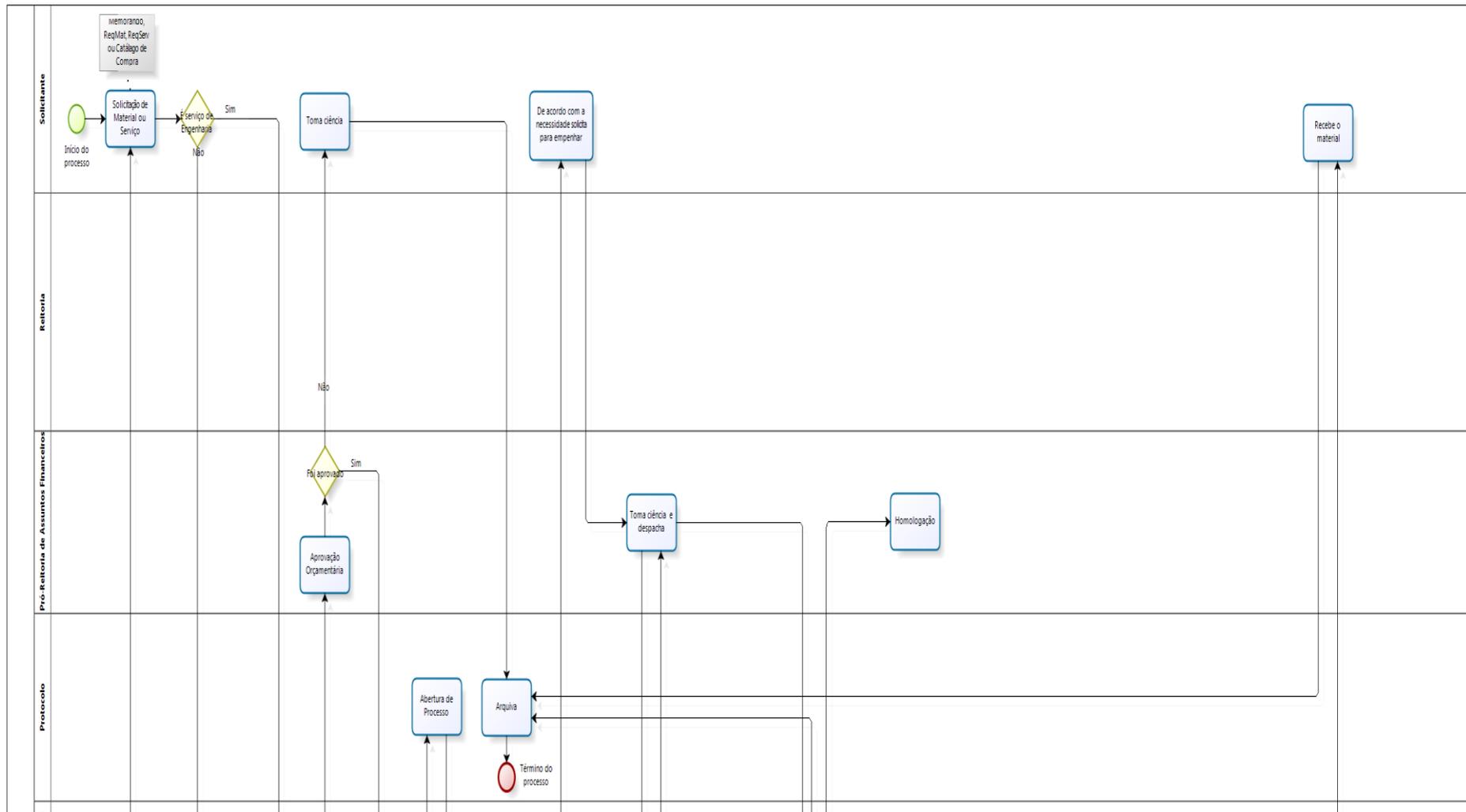


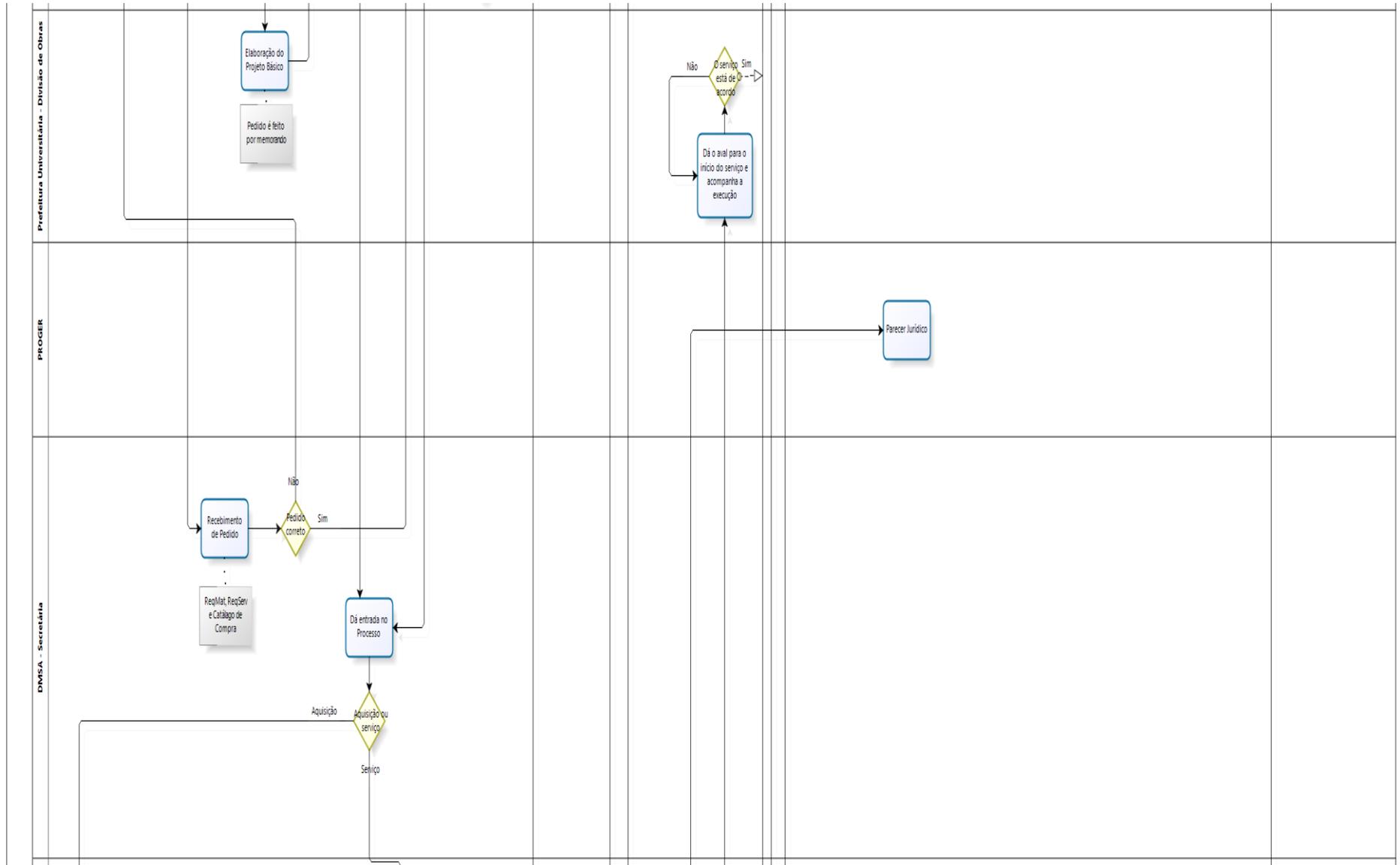


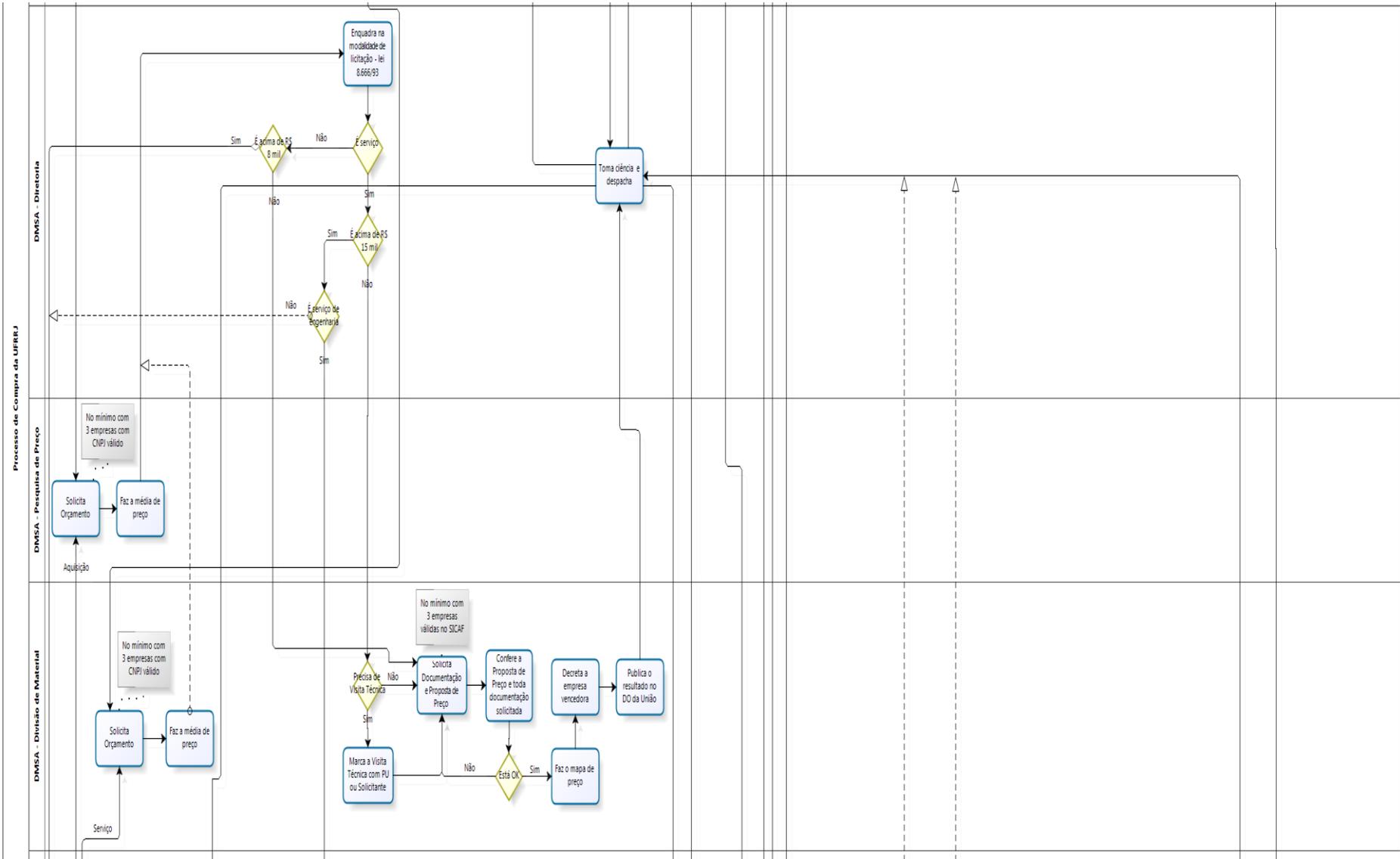


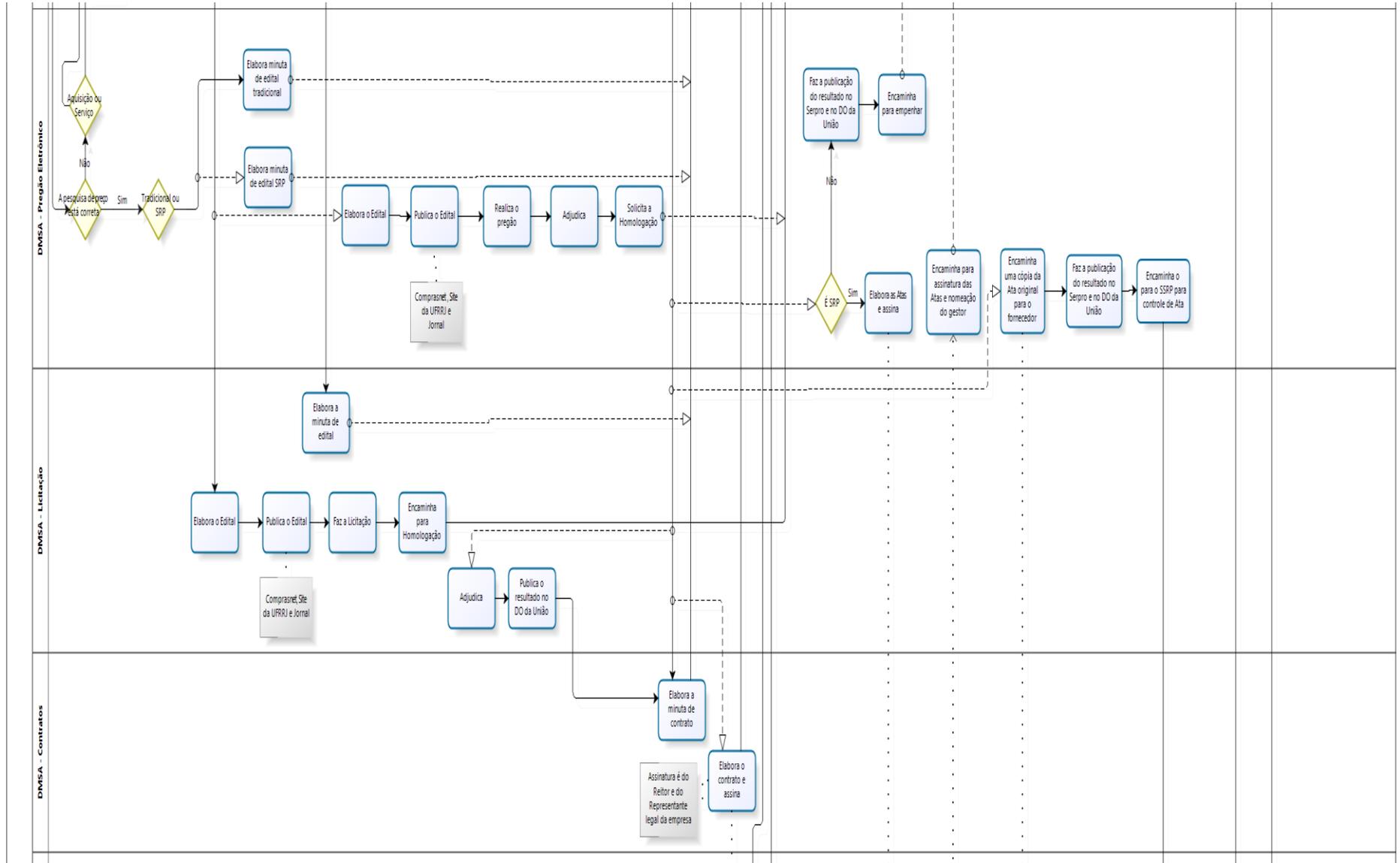
Fonte: O próprio autor.

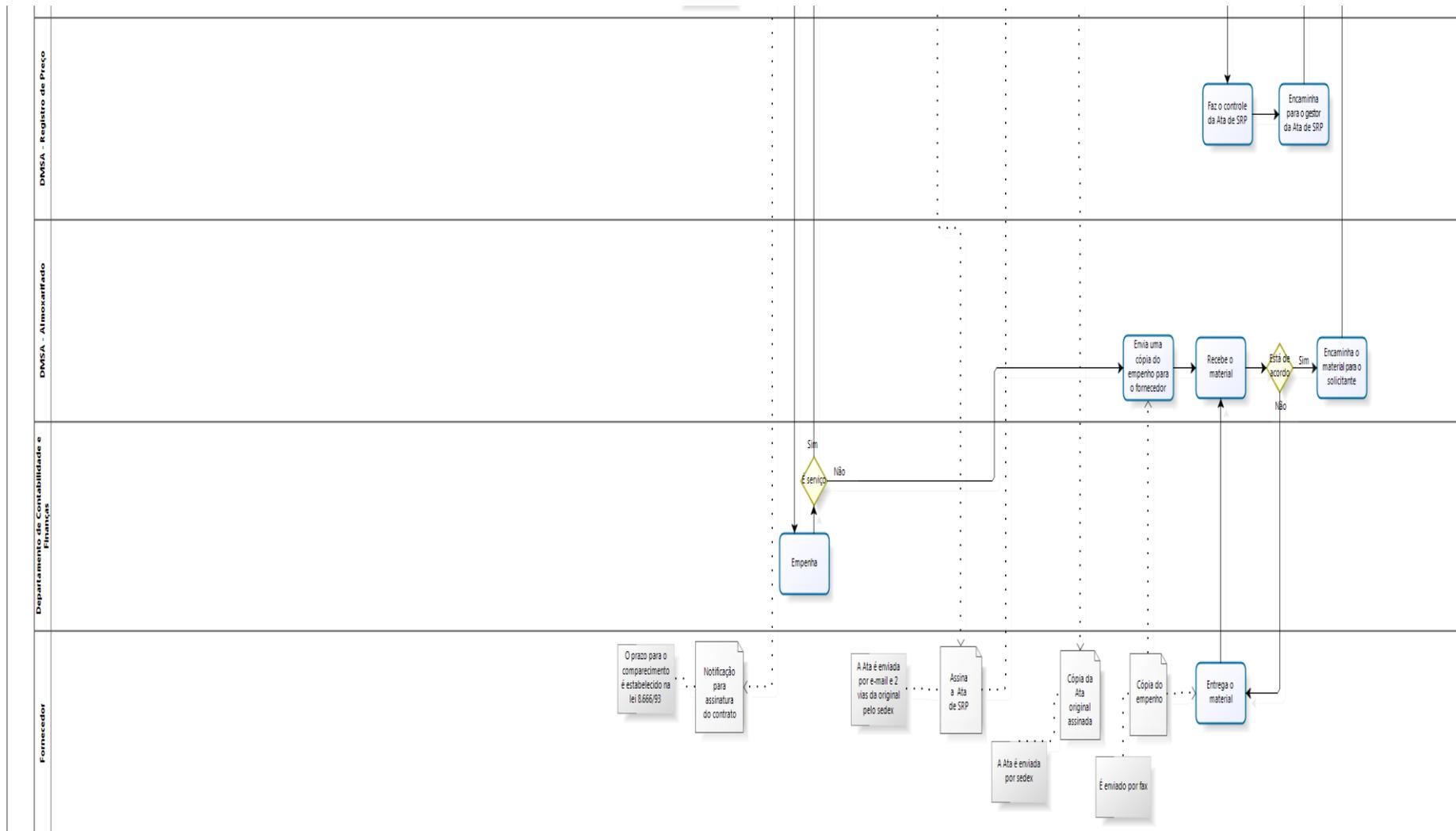
## APÊNDICE B – MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS NA UFRRJ (TO BE)











Fonte: O próprio autor

## APÊNDICE C – ENTREVISTAS COM OS GESTORES DO CTUR E IT

	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.</p> <p>Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: eskenazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21)991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído?</b>			
R: Centralizado, cujo o orçamento é de R\$ 2,9 milhões e R\$ 600.000 de bolsa de ajuda estudantil.			
<b>2. Como inicia a solicitação de uma aquisição?</b>			
R: Através da reunião da administração (diretor, vice-diretor e os coordenadores de curso), onde, as solicitações são colocadas em Atas, mas não existe nenhum documento ou os pedidos são feitos de forma verbal.			
<b>3. Quais são os procedimentos e ferramentas utilizados para solicitação de aquisição?</b>			
R: Respondido na pergunta 2.			
<b>4. Qual o número de funcionários responsáveis pelas essas solicitações? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
R: 1. Contador e 26 anos. Por Fernandes ser muito competente, ele dá conta do recado.			
<b>5. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>			
R: Nenhum treinamento, o que o Fernandes sabe, aprendeu quando era da contabilidade, leitura ou indo até o DMSA.			
<b>6. Quem são os clientes, fornecedores e o(s) executor(es) das solicitações?</b>			
R: A maior parte os professores.			
<b>7. Como essa solicitação é planejada, executada e avaliada? Leva-se em consideração o cronograma de compras? É consultado o setor técnico (ex.: COINFO)?</b>			
R: Especificação e quantitativo de equipamento só eu faço, de acordo, com as solicitações do usuário. Já o material de consumo, os professores fazem o planejamento para suas aulas. Antes da reunião da administração é feito uma reunião por curso, onde, são planejados para o ano atual e os 4 que irão vir. A decisão tomada nessa reunião, os coordenadores dos cursos levam para a reunião da administração. Com respeito ao cronograma de compras, somos obrigados a levar em consideração, se não, não é comprado. O setor técnico é consultado sempre que possível.			
<b>8. Por que deve ser feito dessa maneira?</b>			
R: Por que os pedidos não chegam no prazo satisfatório, é solicitado uma quantidade para o ano todo. E quando chega, chega tudo de uma vez só. É muito ruim para armazenarmos essa quantidade.			
<b>9. Na sua opinião, como deveria ser feito?</b>			
R: Se os pedidos chegasse de 2 em 2 meses, seria ótimo, não perderíamos alguns produtos e nem correríamos o risco de ficar sem. Eu sei que com o registro de preço pode ser parcelado a compra e a entrega, mas, uma empresa em Brasília não me entregará apenas 2 sacos de ração. O ideal é colocarmos um raio próximo a UFRRJ.			
<b>10. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>			
R: O cronograma é importante mais não chega em um prazo satisfatório.			
<b>11. Produtos específicos deve ser padronizados pelos setores técnicos (ex.: produtos de informática pela COINFO)?</b>			
R: Um padronização é importante, mas que, seja uma especificação que atenda.			
<b>12. O usuário/cliente interno participa na especificação e quantidade?</b>			
R: Sim, com a orientação do téc. Administrativo Fernandes.			
<b>13. Quais as principais demandas/produtos para a realização do produto fim (ensino, pesquisa e extensão)?</b>			
R: Itens de informática, alimentos e ração animal.			

<b>14. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>
R: Não existe um feedback, tenho que ir de sala em sala.
<b>15. Como a informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>
R: De forma verbal, no corredor ou nas reuniões.
<b>16. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>
R: Não existe.
<b>17. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>
R: 300 a 400 m <sup>2</sup> . O almoxarizado foi planejado de acordo com as necessidades.
<b>18. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>
R: Não.
<b>19. Como é avaliado a satisfação do usuário/cliente interno?</b>
R: Não se faz.
<b>20. Até o produto final, quais as etapas que precisam serem cumpridas?</b>
R: Sabe todas.
<b>21. De 0 a 10, qual a nota que você dá para o processo de compras ou contratação na instituição? Justifique.</b>
R: 5, por que demora muito para chegar. Um exemplo disso, em 2001, foi pedido 30 sacos de cimento e só chegou no final de 2013 quando nem precisava mais. Para não perder o material, inventei serviço para gastá-los.
<b>22. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>
R: Não sei dizer.
<b>23. Na sua opinião, o que o órgão responsável pela aquisição e suprimento deveria fazer para melhorar a situação de vocês, clientes diretos dele? O que acha da descentralização do setor de compras?</b>
R: Organizar mais o DMSA, melhorando o feedback. Para mim tanto faz, mas se o CTUR tivesse um setor de compras, iríamos errar menos.

	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.</p> <p>Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: eskenazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21)991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído?</b>			
R: Distribuído, tem um centro de custo para diretoria e um para cada departamento. E esse orçamento gira em torno de R\$ 220.000,00 para custeio, capital entra como projeto e a reitoria analisa para aprovação.			
<b>2. Como inicia a solicitação de uma aquisição?</b>			
R: Cada departamento faz a sua solicitação pelo reqmat e o catálogo de compra. Como as aquisições só chega atrasado, pedimos sempre a mais para suprir o atraso. Cabe a Diretoria do IT fazer o pedido de material de consumo. Todos os pedidos feito pelos departamentos por reqmat, passam pela Diretoria para tomar ciência.			
<b>3. Quais são os procedimentos e ferramentas utilizados para solicitação de aquisição?</b>			
R: Não existe ferramenta, cada departamento faz o seu pedido e não tem comunicação entre si. Se o DAU precisa de 10 resma de papel A4 e o DE tem no armário o DAU não pode pegar e tem que fazer o seu pedido.			
<b>4. Qual o número de funcionários responsáveis pelas essas solicitações? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
R: São os professores, os chefes de departamentos (Departamento de Engenharia, Departamento de Tecnologia de Alimentos, Departamento de Engenharia Química e Departamento de Arquitetura e Urbanismo) ou o diretor do instituto.			

<b>5. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>
R: Não receberam treinamento nenhum. O solicitante vai até o DMSA para saber como tem que fazer. A única coisa que o IT recebeu, foi um catálogo de compras na gestão da diretora Alessandra. Sem a capacitação mínima e sem informação, ficamos sem nenhuma noção. Um exemplo disso, fui atrás de um processo e fiquei sabendo que estava parado por que não tinha o termo de referência. Ou seja, não recibi nenhum retorno e ainda fiquei sabendo que é o usuário que tem que preencher o termo de referência.
<b>6. Quem são os clientes, fornecedores e o(s) executor(es) das solicitações?</b>
R: Diretoria e os Departamentos de Engenharia, Tecnologia de Alimentos, Engenharia Química e Arquitetura e Urbanismo.
<b>7. Como essa solicitação é planejada, executada e avaliada? Leva-se em consideração o cronograma de compras? É consultado o setor técnico (ex.: COINFO)?</b>
R: Com a demanda dos laboratórios da graduação é feito um planejamento de 4 anos. Como os laboratórios de Eng. Química e de Alimentos requer um custo muito alto, em média, faz um planejamento para a troca do software e equipamentos em 5 anos. Como as aquisições falha ou atrasa constantemente e feito a solicitação com antecedência de um semestre. E quando o produto não chega, é refeito o mesmo pedido 3 e 4 vezes, chegando tudo de uma vez. Um exemplo disso, foi feito um pedido de 16 suportes de data-show, como não chegou, foi refeito o pedido e quando chegou, chegou 32 suportes e o IT só precisa de 16 suportes. O outro exemplo, foi pedido 2 suportes para TV de LCD, não chegou, foi refeito o pedido mais 3 vezes, entregaram 8 suportes, no qual, só preciso de 2 suportes. Não existe um controle de pedidos por que são feitos manualmente. Para área administrativa é consultado o setor técnico, agora, para os laboratórios, os professores especificam por se tratar de equipamentos específicos.
<b>8. Por que deve ser feito dessa maneira?</b>
R: Se não for assim, não conseguimos comprar.
<b>9. Na sua opinião, como deveria ser feito?</b>
R: Com essa nova gestão, a Pró-reitoria de Planejamento ficou responsável pela COINFO e a Divisão de Obras, deixando um vago, por que, para saber qualquer informação relacionado a esses 2 setores, tenho que me dirigir a Pró-reitoria e ela não dá nenhum retorno. Então, é necessário um contato direto com os departamentos para resolver os problemas.
<b>10. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>
R: É muito bom quando o material chega no prazo, se não, quebra qualquer planejamento.
<b>11. Produtos específicos deve ser padronizados pelos setores técnicos (ex.: produtos de informática pela COINFO)?</b>
R: Apenas os produtos administrativos, os produtos técnicos tem que ser especificados pelo setor técnico.
<b>12. O usuário/cliente interno participa na especificação e quantidade?</b>
R: Sim.
<b>13. Quais as principais demandas/produtos para a realização do produto fim (ensino, pesquisa e extensão)?</b>
R: Reagente e vidraria para laboratórios.
<b>14. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>
R: Internamente, no contato direto com as chefias dos departamentos, e, externamente, indo de sala em sala.
<b>15. Como a informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>
R: Não é feito.
<b>16. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>
R: Na direção, existe uma pequena sala com dois armários para armazenar só material de escritório. Não é feito avaliação de desempenho.
<b>17. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>
R: No total tem 10m <sup>2</sup> , mas cada departamento tem um armário. Não foi adaptadas e nem planejadas.
<b>18. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>
R: Não é feito.

<b>19. Como é avaliado a satisfação do usuário/cliente interno?</b>
R: Não é feito. Poderia junto com a entrega do produto, vir um formulário para avaliar o serviços prestados pelo DMSA, o desempenho do produto e a satisfação do usuário.
<b>20. Até o produto final, quais as etapas que precisam serem cumpridas?</b>
R: Não sei, mas acho importante saber para ajudar na parte técnica. Um exemplo disso, eu pedi um conjunto de tarrafa com uma medida e chegou um conjunto bem maior e sem utilidade para mim.
<b>21. De 0 a 10, qual a nota que você dá para o processo de compras ou contratação na instituição? Justifique.</b>
R: Nota 4, devido a desorganização do DMSA. Não houve uma priorização da administração superior com esse departamento fundamental. Quando o professor faz uma cotação de preço, preenche o reqmat e o termo de referência, acha que está trabalhando para o DMSA, e que por ser professor, ele é pago para dar aula e não para fazer o serviço do DMSA.
<b>22. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>
R: O DMSA, vejo a necessidade de refazer o fluxo de trabalho, melhorando a informação com os institutos. Por isso, tem que ser visualizado com antecedência tudo que pode dá errado, para minimizar a demora.
<b>23. Na sua opinião, o que o órgão responsável pela aquisição e suprimento deveria fazer para melhorar a situação de vocês, clientes diretos dele? O que acha da descentralização do setor de compras?</b>
R: De forma atrapalhada, melhorou bastante nos últimos 8 anos, mas pelo histórico, precisa melhorar muito mais. Na minha visão, eu vejo o DMSA com muita gente e eu não sei o que cada um faz ou o setor. E também, por que existe vários setores dentro do DMSA. Sobre a descentralização do setor de compra, não me parece a decisão correta, por que será necessário um pequenos DMSA em cada instituto e não temos estrutura para isso.

## APÊNDICE D – ENTREVISTAS COM OS GESTORES DOS INSTITUTOS

	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.          Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: cskcnazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21)991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído para os departamentos?</b>			
<i>Distribuído.</i>			
<b>2. Qual o número de funcionários responsáveis pelas solicitações de aquisições? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
<i>Atualmente são 8 secretárias, 1 diretor, 3 chefes de departamentos e 4 coordenadores de pós-graduação. Esse número é suficiente.</i>			
<b>3. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>			
<i>Não é feito treinamento nenhum, é aprendido na prática.</i>			
<b>4. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>			
<i>Como o MEC libera o orçamento só em Abril e Maio, os pedidos de todos institutos tinha que ser feito em Janeiro e Fevereiro para quando chegasse o orçamento o processo estivesse bastante adiantado. O cronograma de compras tinha que ser planejado de acordo com a data do orçamento.</i>			
<b>5. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>			
<i>Não consigo nenhuma informação no DMSA. É muita gente dentro de uma sala, é muito falatório, não sei quem faz o quê, quando vou falar com alguém, acho que estou incomodando. Na minha opinião, tem muito ou pouco funcionários. Já no Proaf e na Reitoria consigo com facilidade informações, mas de qualquer forma, preciso ir lá.</i>			
<b>6. Como a informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>			
<i>Não é disseminada.</i>			
<b>7. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>			
<i>Cada departamento faz a gestão e o armazenamento, temos também, 2 câmaras frigoríficas se acaso o produto precise de refrigeração. Se houver alguma irregularidade, o professor passa para o chefe de departamento.</i>			
<b>8. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>			
<i>Não sei de informar. Não é adaptada e nem planejada.</i>			
<b>9. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>			
<i>Não.</i>			
<b>10. Como é avaliado a satisfação do usuário/cliente interno?</b>			
<i>Não é avaliado.</i>			
<b>11. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>			
<i>DMSA</i>			
<b>12. Qual a sua opinião sobre o almoxarifado central?</b>			
<i>Precisa melhorar muito.</i>			
<b>13. Qual a sua opinião sobre a descentralização das compras na instituição?</b>			
<i>Sou a favor, por que erraríamos menos.</i>			

	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.</p> <p>Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: eskenazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21)991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído para os departamentos?</b>			
R: Distribuído entre os 5 departamentos (biologia animal, botânica, ciência fisiológica, genética, entomologia e fitopatologia) e a diretoria do instituto.			
<b>2. Qual o número de funcionários responsáveis pelas solicitações de aquisições? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
R: São os chefes de departamentos juntamente com os seus secretários e um funcionário da diretoria do instituto. Quem preenche o reqmat ou o pedmat são os secretários. Todos são servidores de nível médio. Quando os pedidos são realizados de forma planejada, atende as necessidades do instituto.			
<b>3. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>			
R: Na gestão anterior do instituto, a prof. Nidia solicitou a escolha de alguns funcionários para receber o treinamento. Mas desde do mês de setembro (2013), quando assumir, não ocorreu mais.			
<b>4. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>			
R: Atenderá após as melhorias sugeridas pelo PROAF para uma planejamento quantitativo dos produtos pelos institutos para o ano inteiro e o cancelamento dos pedidos realizados antes de Outubro de 2013 para que não houvesse duplicadas dos pedidos.			
<b>5. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Na maiorias das vezes, é necessário ir pessoalmente para obter informações. Alguns pedidos são enviados informações pelo e-mail, mas não é regular.			
<b>6. Como a informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Via verbal.			
<b>7. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>			
R: Para material de expediente cada secretária tem um armário onde são guardados. Para produtos químicos cada departamento tem o seu almoxarifado. Não existe avaliação de desempenho, as reclamações são feitas apenas verbalmente.			
<b>8. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>			
R: Em média uns 15m <sup>2</sup> . Não é planejado ou adaptado.			
<b>9. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>			
R: Não é feito nenhum registro da qualidade dos produtos, mesmo entre os professores, há uma resistência muito grande em colocar a reclamação no papel e assinar.			
<b>10. Como é avaliado a satisfação do usuário/cliente interno?</b>			
R: Não é feito.			
<b>11. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>			
R: Especificar melhor os pedidos, saber o que realmente o que quer comprar.			
<b>12. Qual a sua opinião sobre o almoxarifado central?</b>			
R: Na reunião com o PROAF, foi informado que será construído um almoxarifado central adequado, no qual, os institutos solicitarão de acordo com as necessidades. Então, não haverá necessidades de ter almoxarifados nos institutos e obedeceremos todas as normas de segurança no armazenamento.			
<b>13. Qual a sua opinião sobre a descentralização das compras na instituição?</b>			
R: Isso é para mim a solução dos problemas. Agora, temos que analisar o que é mais viável, colocar um comprador em cada instituto ou o DMSA disponibilizar funcionários que ficarão responsáveis pelas especificações dos materiais e a pesquisa de preço.			

	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.</p> <p>Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: eskenazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21)991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído para os departamentos?</b>			
R: Distribuído na proporção: 50% para o Dep. Química, 20% para o Dep. Física, 20% para o Dep. Matemática e 10% Diretoria do Instituto.			
<b>2. Qual o número de funcionários responsáveis pelas solicitações de aquisições? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
R: São 4 funcionários, o diretor do instituto e os chefes dos departamentos. São professores e média 5 anos. Para as necessidades do ICE, atende.			
<b>3. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>			
R: Não foi feito nenhum treinamento. Agora, com essa nova gestão, vejo um movimento para realização desse treinamento. Mas, é apenas um movimento, não tem nada de concreto.			
<b>4. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>			
R: O cronograma de compra atende. O problema é não saber quando o material chegará. A universidade nunca deve planejamento para nada. Para que o planejamento ocorra em toda a universidade, é necessário que o ponto de partida seja na administração superior até chegar nos institutos.			
<b>5. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Não existe nenhum feedback, tem que ir pessoalmente aos departamentos para saber o andamento.			
<b>6. Como a informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Via verbalmente no corredor.			
<b>7. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>			
R: São 3 almoxarifados para produtos químicos e 1 almoxarifado para material de expediente. Não é feito avaliação de desempenho.			
<b>8. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>			
R: Em média, uns 15m <sup>2</sup> cada um. Foi planejado, mas está totalmente obsoleto.			
<b>9. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>			
R: Não.			
<b>10. Como é avaliado a satisfação do usuário/cliente interno?</b>			
R: Não é feito.			
<b>11. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>			
R: O DMSA, por causa do tempo de espera até o material solicitado chegar.			
<b>12. Qual a sua opinião sobre o almoxarifado central?</b>			
R: Sou a favor de um almoxarifado central, desde que, a logística funcione e que contenha todas as exigências de segurança.			
<b>13. Qual a sua opinião sobre a descentralização das compras na instituição?</b>			
R: Um pregoeiro em cada instituto, não vejo necessidade. Mas, a copilação das informações serem feitos nos institutos (especificação e pesquisa de preço), sim.			

	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO</b>	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.</p> <p>Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: eskenazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21)991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído para os departamentos?</b>			
R: Distribuído, onde 50% vão para os departamentos de acordo com os números de docentes e 50% fica com a diretoria que é distribuído de acordo com a demanda durante o ano.			
<b>2. Qual o número de funcionários responsáveis pelas solicitações de aquisições? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
R: São 3 pessoas. São servidores nível médio, onde aqui no instituto são responsáveis pelo almoxarifado, patrimônio e a vice-secretaria respectivamente. A vice-secretaria que preenche o reqmat, reqserv ou pedmat e encaminha para o DMSA. Esse número atende a nossa necessidade.			
<b>3. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>			
R: Foi feito um treinamento interno, no qual, o próprio diretor que ministrou esse treinamento. O DMSA já tinha dado esse treinamento.			
<b>4. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>			
R: O catálogo de compras é importante, o errado é submeter todos os produtos sem levar em consideração as particularidades dos pedidos.			
<b>5. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Não existe nenhum feedback regular, às vezes, uma coisa ou outra. Na maioria das vezes, tem que ir atrás.			
<b>6. Como a informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Como a maioria das informações que os professores solicitam são de materiais de consumo, por isso, não dá tempo de fazer reunião, ele vai até o setor ou a pessoa informar.			
<b>7. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>			
R: O instituto compartilha um almoxarifado com o ICSA. É feito um controle de desempenho, quando chega uma reclamação, no qual, é feito um relatório via memorando e encaminhado para os setores responsáveis.			
<b>8. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>			
R: 50m <sup>2</sup> . Sim, é adequado para as necessidades do instituto.			
<b>9. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>			
R: Não existe.			
<b>10. Como é avaliado a satisfação do usuário/cliente interno?</b>			
R: A satisfação é quando o usuário não reclama. Há um déficit de qualidade neste sentido.			
<b>11. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>			
R: O DMSA, devido não haver uma gestão com flexibilidade para atender cada demanda. Não sou contra a nova diretora mudar alguma peças, acho até benéfica. O problema é colocar uma pessoa que foi secretaria do diretor no anos 90 e que não tem competência técnica para usar a legislação ao nosso setor.			
<b>12. Qual a sua opinião sobre o almoxarifado central?</b>			
R: Vejo o almoxarifado central um papel importante, no qual, o tamanho é adequado. Claro, com algumas melhorias. A responsabilidade pela administração do que foi solicitado é do solicitante. Se não, cada ano que passa, será necessário a construção de um novo galpão. O problema que a Rural ainda não aprendeu a usar o registro de preço. O almoxarifado central teria um estoque mínimo, e trabalharíamos com o registro de preço como um just time.			
<b>13. Qual a sua opinião sobre a descentralização das compras na instituição?</b>			
R: Acho que uma boa idéia. Materiais de consumo seria centralizados (água, papel higiênico e etc...), a Rural criaria outras UASGs, desmembraria o CTUR por que tem verba própria, tiraria o DMSA do PROAF e colocaria no Planejamento e o IM e Três Rios seriam responsáveis pelas suas compras.			

	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.</p> <p>Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: eskenazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21)991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído para os departamentos?</b>			
R: Distribuído entre os departamentos (Ed. Física e Desportos, Psicologia, Téc. Planejamento de Ensino e Educação de Campos) da seguinte forma: 50% com a diretoria e outros 50% dividido em parcelas iguais.			
<b>2. Qual o número de funcionários responsáveis pelas solicitações de aquisições? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
R: Quando é algo específico para o departamento, a solicitação é por conta deles. Agora, quando é algo para todo o instituto, o pedido sai pela diretoria. Como a diretoria está sem secretária, provisoriamente é o próprio diretor que faz os pedidos, e nos departamentos, são os chefes de departamentos juntamente com os secretários. São professores e técnicos administrativos de nível médio com 10 anos em média de UFRRJ. Esse número é suficiente.			
<b>3. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>			
R: Nenhum.			
<b>4. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>			
R: Acho importante mas não estou entendendo essas mudanças que estão ocorrendo.			
<b>5. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Tem que ir pessoalmente no setor.			
<b>6. Como a Informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Via verbal e no CONSUNI.			
<b>7. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>			
R: Tem um almoxarifado central. Não é feito avaliação de desempenho.			
<b>8. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>			
R: 20 m <sup>2</sup> . Não foi planejada.			
<b>9. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>			
R: Nenhum.			
<b>10. Como é avaliado a satisfação do usuário/cliente interno?</b>			
R: Verbalmente.			
<b>11. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>			
R: PROGER, por que leva muito tempo para dar o parecer jurídico e o DMSA, por que não sabemos quando o produto chegará.			
<b>12. Qual a sua opinião sobre o almoxarifado central?</b>			
R: Temos que ter uma política de gestão de material no almoxarifado central e não nos institutos.			
<b>13. Qual a sua opinião sobre a descentralização das compras na instituição?</b>			
R: Sou a favor. Se for possível imediatamente, que a especificação e a pesquisa de preço sejam realizados nos institutos.			

	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO</b>	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.</p> <p>Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: eskenazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21)991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído para os departamentos?</b>			
R: Distribuído com os 3 departamentos de graduação (ciência ambiental, produção florestal e silvicultura) + diretoria do instituto em 4 partes iguais.			
<b>2. Qual o número de funcionários responsáveis pelas solicitações de aquisições? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
R: Os secretários dos departamentos e a secretária da diretoria, no qual, são 3 servidores nível médio e um terceirizado. Esse número já o ideal.			
<b>3. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>			
R: Nenhum. Eles aprende na prática ou vão até o setor saber como faz.			
<b>4. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>			
R: Eu entendo a necessidade da existência desse cronograma, mas, é mais uma preocupação com eles do que com o usuário. Ainda mais, esse calendário não funciona, só tem data para fazer o pedido mas não tem data de entrega. O instituto fica inviável realizar um planejamento.			
<b>5. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Não existe nenhum feedback de como está a solicitação. Demora muito a entrega e quando chega nem sabemos mais quem solicitou. Antigamente quando os pedidos eram feitos de modo manual era melhor por que éramos obrigados ir para dá o parecer, aproveitamos essas situações para sabermos o andamento do processo. Como nos últimos 3 anos o instituto não tinha orçamento, a reitoria falava para ir pedindo. Então, não sabemos quem pediu.			
<b>6. Como a informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Via verbal. No IF, os professores não pede por escrito, só verbalmente para o secretário.			
<b>7. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>			
R: Cada secretaria tem um almoxarifado quando é material de consumo, agora quando é o professor que pede, vai para o laboratório dele. Não é feito nenhuma avaliação de desempenho.			
<b>8. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>			
R: Em média 8m <sup>2</sup> cada um. O almoxarifado químico é planejado os outros não.			
<b>9. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>			
R: Não tem.			
<b>10. Como é avaliado a satisfação do usuário/cliente interno?</b>			
R: Não temos pessoas capacitadas para isso.			
<b>11. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>			
R: Temos vários gargalos, e um deles, o processo ficar + de 5 dias uteis em alguns setores. O segundo, tem que haver um prioridade para compras de materiais emergenciais que os institutos não pode planejar. E o terceiro, a estrutura de apoio de toda a universidade tem que melhorar, um exemplo: Um professor não pode ficar perdendo tempo com manutenção do prédio.			
<b>12. Qual a sua opinião sobre o almoxarifado central?</b>			
R: Do jeito que está, perde o controle. Um exemplo claro disso: pedimos 1.000 resma de papel, o almoxarifado central como não tem como guardar, manda tudo para o instituto ocasionando extravio. Então, é necessário um almoxarifado central adequado.			
<b>13. Qual a sua opinião sobre a descentralização das compras na instituição?</b>			
R: Sou contra, é como transformar cada instituto em uma universidade. A universidade não precisa disso, e sim, um sistema de informação. Agora funcionários do DMSA nos institutos para fazer a pesquisa de preço e a solicitação é interessante, o professor não pode e não fará isso.			

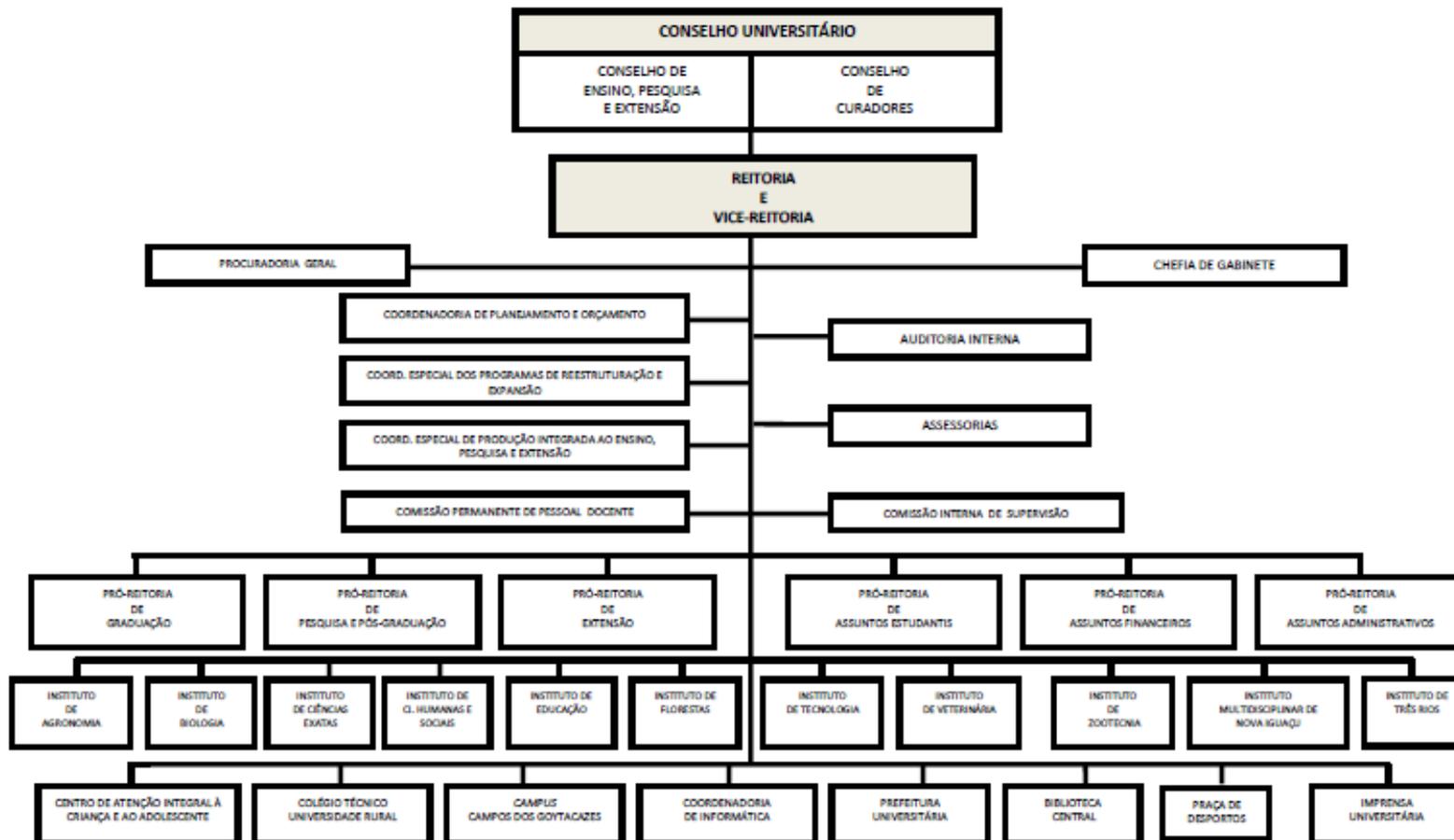
	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.</p> <p>Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: eskenazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21)991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído para os departamentos?</b>			
R: Distribuído entre os 6 departamentos: administração e turismo, história e economia, educação e sociedade, tecnologia e linguagem, ciência jurídica e letras.			
<b>2. Qual o número de funcionários responsáveis pelas solicitações de aquisições? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
R: São 7, o secretário de cada departamento e da diretoria. São servidores de nível médio com 5 anos de casa em média. Esse número já o suficiente.			
<b>3. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>			
R: Não foi feito nenhum treinamento.			
<b>4. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>			
R: O problema não é cronograma de compra, e sim, a transparência e o planejamento. Não sabemos como está sendo pedido, qual o nº de processo e quando chegará.			
<b>5. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Tem que ir pessoalmente aos departamentos, mas, na maioria das vezes, só conseguimos quando acionamos o PROAF.			
<b>6. Como a informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Não é dado nenhuma informação.			
<b>7. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>			
R: Temos um almoxarifado central e cada departamento tem o seu. Não é feito nenhuma avaliação de desempenho.			
<b>8. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>			
R: Tem uns 20 m <sup>2</sup> o almoxarifado central + 20 m <sup>2</sup> usado provisoriamente na biblioteca central, e nos departamentos, é um armário para material de expediente. Não foi planejado, foi a sala que estava vazia.			
<b>9. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>			
R: Não tem.			
<b>10. Como é avaliado a satisfação do usuário/cliente interno?</b>			
R: Não é feito.			
<b>11. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>			
R: Falta de feedback do DMSA e da Proger.			
<b>12. Qual a sua opinião sobre o almoxarifado central?</b>			
R: Do jeito que está, é um centro de distribuição, precisa melhorar. Mas também, acho necessário, por causa da distância, o IM ter um almoxarifado central mais adequado e maior.			
<b>13. Qual a sua opinião sobre a descentralização das compras na instituição?</b>			
R: Não teríamos pessoal para isso, e os novos servidores não querem vir para Nova Iguaçu. E também, não vejo a localização física como sendo o problema, e sim, a transparência e o planejamento. As demandas do IM não são tratadas com a mesma prioridade dos institutos de Seropédica. Constantemente fazemos reuniões para discutirmos o plano gestor do IM, e, percebermos que quando as decisões dependem de nós avançamos, quando dependem de Seropédica, 99,9% não avança.			

	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.</p> <p>Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: eskenazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21) 991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído para os departamentos?</b>			
R: Centralizado.			
<b>2. Qual o número de funcionários responsáveis pelas solicitações de aquisições? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
R: São 2 funcionários que são responsáveis pelas aquisições da diretoria e departamentos: direito, administração, economia e gestão ambiental. O número ideal seria 3, esses 2 + 1.			
<b>3. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>			
R: Não foi feito nenhum treinamento. O treinamento desses 2 servidores, foram pela própria iniciativa deles.			
<b>4. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>			
R: O cronograma é benéfico, o problema, é que só tem prazo para pedir e não para chegar os materiais.			
<b>5. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Tem que ir pessoalmente nos departamentos, já que, não recebemos nenhum feedback dos processos solicitados.			
<b>6. Como a informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Verbalmente ou no CONSUNI que é realizado mensalmente.			
<b>7. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>			
R: Quando construíram o ITR, não construíram nenhuma sala administrativa e nem almoxarifado. Por isso, tive que adaptar algumas salas de aula e até um banheiro em salas administrativa e almoxarifado. Não é feito análise de desempenho.			
<b>8. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>			
R: 6 m <sup>2</sup> . Não foi planejado.			
<b>9. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>			
R: Não existe.			
<b>10. Como é avaliada a satisfação do usuário/cliente interno?</b>			
R: Verbalmente.			
<b>11. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>			
R: DMSA, por causa morosidade que são realizados os processos.			
<b>12. Qual a sua opinião sobre o almoxarifado central?</b>			
R: É necessário ter uma política de gestão de material no almoxarifado central, e não, passar essa responsabilidade para os institutos.			
<b>13. Qual a sua opinião sobre a descentralização das compras na instituição?</b>			
R: Deveria ser descentralizado o setor de compras, principalmente o IM e o ITR por causa da distância.			

	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.</p> <p>Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: eskenazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21) 991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído para os departamentos?</b>			
R: Distribuído entre os departamentos e a diretoria de forma equitativa. O Hospital Veterinário recebe a rubrica própria do MEC e o valor das consultas e os procedimentos cobrados.			
<b>2. Qual o número de funcionários responsáveis pelas solicitações de aquisições? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
R: São 6 funcionários que exercem a função de secretários. São servidores do nível médio e superior e tem 30 anos em média. Esses 6, se atender apenas a função de compras, são suficientes, mas na prática, são obrigados a realizar muitas outras atividades.			
<b>3. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>			
R: Não foi feito nenhum treinamento.			
<b>4. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>			
R: Tem que melhorar, por que só tem prazo para pedir mas não para chegar.			
<b>5. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Indo pessoalmente aos departamentos.			
<b>6. Como a informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Nas reuniões do CONSUNI que são realizadas a cada 1,5 mês, e também, através dos fóruns que são realizados a cada 2 meses.			
<b>7. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>			
R: Existe um almoxarifado central e cada departamento tem o seu. Não é feita nenhuma avaliação de desempenho.			
<b>8. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>			
R: Em média 10m <sup>2</sup> o almoxarifado central e 4m <sup>2</sup> de cada departamento. Não foi planejado.			
<b>9. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>			
R: Não é feito.			
<b>10. Como é avaliada a satisfação do usuário/cliente interno?</b>			
R: As reclamações são realizadas verbalmente e não é passada adiante.			
<b>11. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>			
R: Falta de um sistema de informação que dê transparência ao fluxo de processos.			
<b>12. Qual a sua opinião sobre o almoxarifado central?</b>			
R: Melhorar a política de estoque e armazenamento. Várias vezes, os produtos do IV chega e o almoxarifado central não comunica que chegou e nem entrega, ou seja, fica esquecido lá.			
<b>13. Qual a sua opinião sobre a descentralização das compras na instituição?</b>			
R: Na teoria é uma solução muito boa, mas tenho medo da nossa capacidade em transformar uma solução em algo avançado. Esse medo é consequência da UFRRJ ser movida por política. A UFRRJ, primeiro precisa amadurecer, e depois, em um longo prazo, implantar a descentralização do setor de compras. De imediato se tiver um setor em cada instituto para apenas especificar e realizar a pesquisa de preço, ajudará muito.			

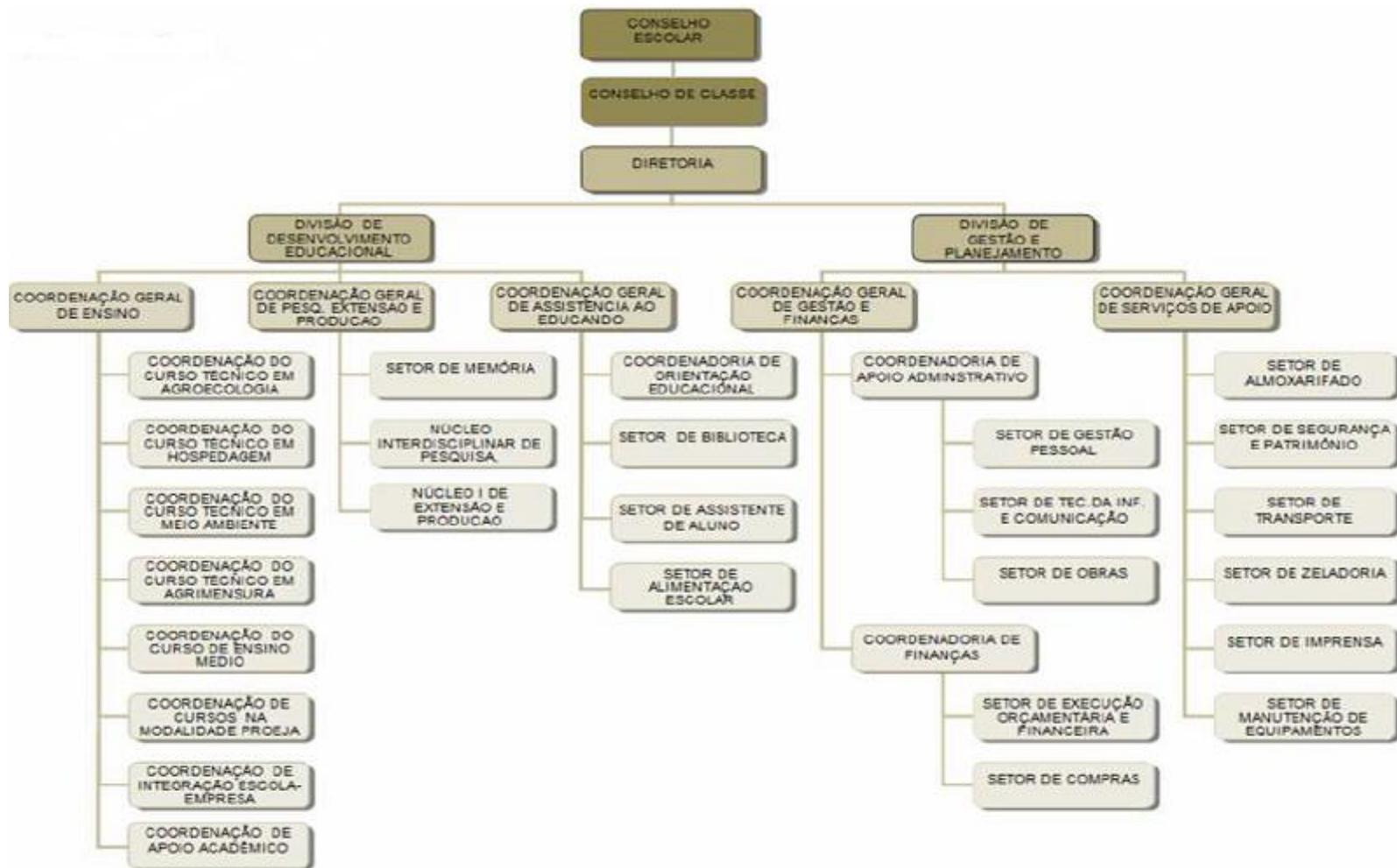
	UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO	Entrevista	Perfil: Diretor
	Instituto de Ciências Sociais Aplicada		
	Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia		
<p>Esta pesquisa parte da exigência do mestrado em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tem por objetivo identificar os aspectos do processo de compras na instituição.</p> <p>Sob a orientação do professor Marco Antônio Ferreira Souza, o mestrando agradece a participação na pesquisa e informa que na divulgação dos resultados serão respeitados os princípios de confidencialidade dos dados individuais.</p>			
Contatos: eskenazi81@yahoo.com.br		Telefones: (21)991699711 / 969749320	
<b>Roteiro de entrevista semi-estrutural</b>			
<b>1. O centro de custo é centralizado ou distribuído para os departamentos?</b>			
R: Centralizado. Os departamentos (produção animal, nutrição e pastagem, reprodução e avaliação animal) preenchem o reqmat ou pegam as especificações pelo catálogo de compra e entregam na diretoria do instituto para anexar todos os pedidos e enviar apenas 1 para o DMSA.			
<b>2. Qual o número de funcionários responsáveis pelas solicitações de aquisições? Qual o cargo e o tempo de UFRRJ desses funcionários? Qual o número ideal?</b>			
R: No total são 5 secretários, 2 na diretoria e 1 em cada departamento. Todos são servidores de nível médio. Para as necessidades do instituto, sim.			
<b>3. Foi feito algum treinamento com esse funcionário? Que tipo de treinamento foi feito (preencher requisição, controle de estoque, manutenção de produtos, manuseio e previsão de demanda)? Quem deu esse treinamento (DMSA ou algum outro órgão/setor)?</b>			
R: Treinamento nenhum, só existem reuniões de trabalho.			
<b>4. Qual a sua opinião sobre o cronograma de compra?</b>			
R: Prazo muito curto para abertura e conclusão, não sendo possível a realização de uma revisão.			
<b>5. Como é obtido as informações sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Não existe nenhum feedback. Só conseguimos informações quando vamos pessoalmente no departamento ou com o número do reqmat, ligamos.			
<b>6. Como a Informação é disseminada para o usuário/cliente interno sobre o andamento das solicitações?</b>			
R: Via verbal quando o professor vai a ter a diretoria perguntar.			
<b>7. Depois que o produto chega no Instituto, qual a política de armazenamento/gestão? É feito a avaliação do desempenho do produto?</b>			
R: Para material de expediente, fica uma cota de 60% na diretoria e os 40% são divididos igualmente entre os departamentos. Quando o material é um pedido específico, imediatamente é encaminhado para o departamento que o solicitou. Não é feita avaliação de desempenho.			
<b>8. Quantos m<sup>2</sup> de área destinados para o armazenamento? Essa área foi adaptada ou é planejada de acordo com as necessidades dos produtos usados?</b>			
R: Cada departamento tem o seu e a diretoria também, e em média, uns 20 m <sup>2</sup> cada um. Nenhum deles é planejado de acordo com a necessidade, foi usado a sala que estava vazia.			
<b>9. Existe um registro da qualidade dos produtos?</b>			
R: Não é feito.			
<b>10. Como é avaliado a satisfação do usuário/cliente interno?</b>			
R: Não é feito. Normalmente, vem até a diretoria e reclama verbalmente, e também, não é feito nenhum documento da diretoria com essa reclamação para ajudar na futuras compras do DMSA.			
<b>11. Depois que o pedido de aquisição sai do Instituto, em grau de relevância, quais os principais problemas/gargalos até o produto final? Por quê?</b>			
R: O DMSA, por não informar quando os produtos chegarão e levar até 2 ou 3 anos para entrega dos mesmos.			
<b>12. Qual a sua opinião sobre o almoxarifado central?</b>			
R: Precisa melhorar muito, deixar de ser um centro de distribuição e ser realmente um almoxarifado que atenda toda a universidade. Os institutos são unidades acadêmicas, como tal, deve ser preocupar apenas com ensino, pesquisa e extensão, não ter a preocupação com armazenamento de material.			
<b>13. Qual a sua opinião sobre a descentralização das compras na instituição?</b>			
R: Seria excelente, no qual, resolveria muita coisa. Se não fosse possível, pelo menos, ter 2 funcionários para fazer a especificação e a pesquisa de preço no instituto já resolveria.			

## ANEXO I – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFRRJ



Fonte: UFRRJ (2012)

## ANEXO II – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CTUR



Fonte: UFRRJ (2012)