

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE

DISSERTAÇÃO

Processos de Compras no Instituto Nacional de Câncer
José Alencar Gomes da Silva – INCA: Uma Proposta de Modelo
de Aquisição de Equipos de Infusão para o Tratamento do
Paciente com Câncer.

André Luiz Trajano dos Santos

2017



**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**

**PROCESSOS DE COMPRAS NO INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER
JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA – INCA: UMA PROPOSTA DE
MODELO DE AQUISIÇÃO DE EQUIPOS DE INFUSÃO PARA O
TRATAMENTO DO PACIENTE COM CÂNCER.**

ANDRÉ LUIZ TRAJANO DOS SANTOS

Sob a Orientação do Professor
Dr. Saulo Barroso Rocha

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ.

Seropédica, RJ
Dezembro de 2017

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

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

S237p Santos, Andre Luiz Trajano dos, 1980-
Processos de compras no Instituto Nacional de
Câncer José Alencar Gomes da Silva - INCA: uma proposta
de modelo de aquisição de equipos de infusão para o
tratamento do paciente com câncer / Andre Luiz Trajano
dos Santos. - 2017.
157 f.: il.

Orientador: Saulo Barroso Rocha.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão
e Estratégia, 2017.

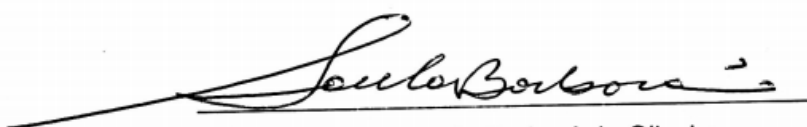
1. Compras Públicas . 2. Ciclo de Compras e
Aquisições. 3. Gestão por Processos. 4. Melhoria
Continua . I. Rocha, Saulo Barroso, 1968-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia III.
Titulo.

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

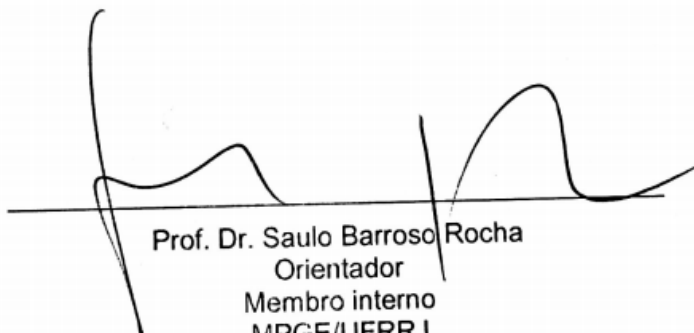
ANDRÉ LUIZ TRAJANO DOS SANTOS

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.

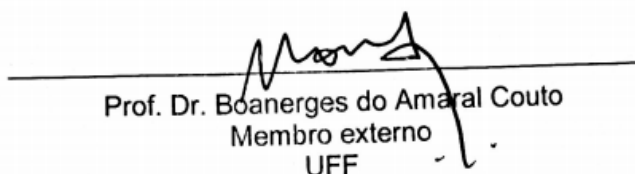
DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 14/12/2017.



Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira
Presidente da Banca
Membro interno
MPGE/UFRRJ



Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha
Orientador
Membro interno
MPGE/UFRRJ



Prof. Dr. Boanerges do Amaral Couto
Membro externo
UFF

A Yahweh toda a honra e toda a glória.

AGRADECIMENTOS

A Deus por o ser o amigo inseparável em todos os momentos, abrindo portas onde não havia portas, sendo por fiador de todas as minhas necessidades.

À minha esposa Luciana pela confiança, e por acreditar nas minhas conquistas, visto que minhas conquistas não seriam conquistas sem o seu apoio.

Ao meu filho Arthur por ampliar o desafio de seguir com o curso durante a sua fase de vida inicial a qual requer tanta atenção e carinho.

À minha mãe Vera Lúcia por, mesmo sem concluir o ensino primário, acreditou em Deus como seu fiel provedor e que o conhecimento Nele está a fonte que liberta o indivíduo e promove o homem a níveis inimagináveis.

Aos meus irmãos, Ionaldo, Eduardo, Ademir e Luciano que foram os precursores de um caminho que sem eles, eu não teria alcançado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha, responsável direto e principal companheiro nesta conquista, por suas preciosas contribuições e incansável ajuda na estruturação desta dissertação. Muito obrigado pela confiança depositada, pela parceria e inspiração.

Aos amigos do INCA, em especial da Área de Contratos e Convênios aos quais foram agentes motivadores e de longas discussões e debates sobre o tema pesquisado.

Agradeço também a turma do mestrado 2016-2017, da qual tive orgulho de fazer parte. Agradeço a todos pela amizade construída, pelo aprendizado compartilhado e pela convivência neste período tão intenso de nossas vidas.

Por fim, a todas as pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente.

*Que darei eu ao Senhor,
por todos os benefícios que me tem feito?*

Salmos 116:12

A verdadeira medida de um homem não se vê na forma como se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas em como se mantém em tempos de controvérsia e desafio.

Martin Luther King

RESUMO

Santos, André Luiz Trajano dos. **Processos de compras no Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA): uma proposta de modelo de aquisição de equipamentos de infusão para o tratamento do paciente com câncer**. Seropédica: UFRRJ, 2017. 157 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas.

O objetivo desta pesquisa é diagnosticar e propor um modelo de fluxo de processos que propicie a redução no tempo de processo administrativo para aquisição de equipamentos de infusão por meio da Teoria de Melhoria de Processos aplicada ao Ciclo de Compras e Aquisições no Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA). O tema da pesquisa situa-se no campo da Administração Pública sob a temática das contratações públicas em âmbito hospitalar com ênfase na Gestão por Processos. Trata-se de um estudo de orientação epistemológica de abordagem positivista de natureza qualitativa, classificado como aplicado e descritivo que utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de caso único, valendo-se como fontes de evidências a observação direta, o levantamento documental e a entrevista semiestruturada aplicada a uma amostra não-probabilística de funcionários diretamente envolvidos no Ciclo de Compras e Aquisições de equipamento de infusão. Os resultados obtidos foram o diagnóstico da situação atual dos subprocessos selecionados (*as is*), o desenho dos diagramas de processos de negócios (DPN), a identificação de pontos críticos, o redesenho dos subprocessos analisados (*to be*) e o desenvolvimento de um plano de ação com a implantação de um escritório de processos como ator condutor da melhoria contínua dos processos de negócios da instituição.

Palavras-chave: Compras Públicas, Ciclo de Compras e Aquisições, Gestão por Processos, Melhoria Contínua.

ABSTRACT

Santos, André Luiz Trajano dos. **Purchasing processes at the National Institute of Cancer José Alencar Gomes da Silva (INCA): a proposal for a model of acquisition of infusion equipment for the treatment of cancer patients.** Seropédica: UFRRJ, 2017. 157 p. Dissertation (Master in Management and Strategies). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas.

The objective of this research is to diagnose and propose a process flow model that allows the reduction in administrative process time for infusion equipment acquisition through the Process Improvement Theory applied to the Purchase and Acquisition Cycle at the National Institute of Cancer José Alencar Gomes da Silva (INCA). The research theme is in the field of Public Administration under the theme of public hiring in hospital with emphasis on Process Management. It is a study of epistemological orientation of positivist approach of qualitative nature, classified as applied and descriptive that used as a research strategy the single case study, being used as sources of evidence direct observation, documentary survey and interview semi-structured analysis applied to a non-probabilistic sample of employees directly involved in the Purchasing Cycle and Acquisitions of infusion equipment. The results obtained were the diagnosis of the current situation of the selected subprocesses (as is), the design of the business process diagrams (DPN), the identification of critical points, the redesign of the analyzed subprocesses (to be) and the development of a plan of action with the implementation of a process office as an actor that guides the continuous improvement of the institution's business processes.

Keywords: Public Purchasing, Purchasing and Procurement Cycle, Process Management, Continuous Improvement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Compras e Aquisições.	24
Figura 2: Equipos de infusão de códigos A10583, A11308 e A14988.	24
Figura 3: Organograma Funcional do INCA.....	29
Figura 4: Estrutura da Dissertação.....	34
Figura 5: Visão da Gestão funcional versus a Gestão por processos	46
Figura 6: Hierarquia de processos	48
Figura 7: Modelo de um Ciclo de processo de Mapeamento	49
Figura 8: Exemplo de simbologias usadas em análise de processos de negócios	50
Figura 9: Simbologia básica de fluxograma no padrão BPMN.....	50
Figura 10: Ciclo PDCA	52
Figura 11: Interações entre as etapas do Ciclo BPM.....	52
Figura 12: Etapas para melhoria de processos.....	54
Figura 13: Mapa do delineamento da pesquisa	55
Figura 14: Mapa do método de coleta de dados	57
Figura 15: Fluxo do processo de Ciclo de Compras e Aquisições no INCA	67
Figura 16: Fases do Macroprocesso do Ciclo de Compras e Aquisições de material no INCA.....	67
Figura 17: DPN – Macroprocesso de fluxo de processos administrativos na DISUP.....	75
Figura 18: DPN – Macroprocesso para aquisição por meio de pregão para registro de preços	91
Figura 19: DPN da Fase 1 – Solicitação de Compras de Material (as is)	96
Figura 20: DPN da Fase 2 – Processo Administrativo de Compras de Material (as is).....	97
Figura 21: DPN da Fase 3 – Solicitação de Entrega de Material (as is).....	98
Figura 22: DPN da Fase 1 – Sinalização dos pontos críticos no Subprocesso de Solicitação de Compras de Material (as is).....	100
Figura 23: DPN da Fase 2 – Sinalização dos pontos críticos no Subprocesso de Processo Administrativo de Compras de Material (as is).....	104
Figura 24: Novo DPN da Fase 1 – Solicitação de Compras de Material (to be).....	105
Figura 25: Novo fluxo DPN da Fase 2 – Processo Administrativo de Compras de Material (to be).....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Capacidade instalada do INCA	28
Quadro 2: Caracterização do porte da Instituição	28
Quadro 3: Modalidades de licitação.	37
Quadro 4: Características essenciais ligadas à Gestão por Processos	46
Quadro 5: Hierarquia de processo	47
Quadro 6: Conceitos das etapas do Ciclo BPN	53
Quadro 7: Seção 2 – Informação sobre as práticas administrativas correntes.....	59
Quadro 8: Seção 3 – Informações sobre o modelo de aquisição de equipo de infusão.....	60
Quadro 9: Sujeitos participantes da pesquisa	61
Quadro 10: Limitações dos Métodos de coleta e plano de ação.....	65
Quadro 11: Formulário de Documentação de Processos (Continua)	92
Quadro 11: Continuação	93
Quadro 15: Análise da Fase 1 – Subprocesso de solicitação de compras de material (as is)...	99
Quadro 16: Análise da Fase 2 – Subprocesso de processo administrativo de compras de material (as is) (Continua)	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de processos administrativos MMH x Pregão para Registro de Preços	20
Tabela 2: Série histórica do tempo para formalização da aquisição de equipamentos de infusão de códigos A10583, A11308 e A14988.....	25
Tabela 3: Comparação 180 x 271 dias.....	26
Tabela 4: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 06/05/2010 e finalizado em 27/10/2010 – Processo nº 25410.001877/2010.....	69
Tabela 5: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 23/02/2011 e finalizado em 01/11/2011 – Processo nº 25410.000706/2011.....	69
Tabela 6: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 25/05/2012 e finalizado em 07/12/2012 – Processo nº 25410.001558/2012.....	69
Tabela 7: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 04/03/2013 e finalizado em 02/02/2014 – Processo nº 25410.000947/2013.....	70
Tabela 8: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 20/02/2014 e finalizado em 10/07/2015 – Processo nº 25410.000720/2014.....	70
Tabela 9: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 29/01/2015 e finalizado em 06/07/2016 – Processo nº 25410.001211/2015.....	70
Tabela 10: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 22/04/2016 e finalizado em 29/09/2017 – Processo nº 25410.001616/2016.....	71
Tabela 11: Consolidado de tempo de processo administrativo nos setores de 2010 a 2016. ...	72
Tabela 12: Tempo realizado na 1º e 2º fases do processo administração para aquisição de equipamentos de infusão.....	73
Tabela 13: Resumo de processos administrativos abertos para aquisições e contratação de serviços – atualizado em 17/10/2017.....	74
Tabela 14: Perfil dos participantes na pesquisa.....	77
Tabela 15: Sobre o tempo de processo administrativo de aquisição por licitação para registro de preços.	78
Tabela 16: Inferências sobre gestão por processos nas atividades do Ciclo de Compras e Aquisições.....	79
Tabela 17: Mapa de bombas de infusão fornecida em comodato	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participação de processos administrativos MMH x Pregão para Registro de Preços.....	21
Gráfico 2: Tempo médio em dias	21
Gráfico 3: Percentual de fracassados, desertos e/ou cancelados.	22
Gráfico 4: Processos administrativos de Adesão.....	23
Gráfico 5: Evolução do tempo de processo administrativo de contratação.....	26
Gráfico 6: Participação do objeto de pesquisa no tempo médio de processos administrativos de MMH.....	27
Gráfico 7: Participação de forma de compras e contratações.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	<i>Who? What? Where? When? Why? How? How much?</i>
ACC	Área de Contratos e Convênios
AI	Área de Importação
AGU	Advocacia Geral da União
ARP	Ata de Registro de Preços
ASTEC	Assessoria Técnica
BPM	<i>Business Process Modeling</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CEMO	Centro de Transplantes de Medula Óssea
CGARH	Coordenação Geral de Administração e Recursos Humanos
CGU	Corregedoria Geral da União
CJU	Consultoria Jurídica da União
COAGE	Coordenação de Administração Geral
COAS	Coordenação de Assistência
CPL	Comissão Permanente de Licitação
DAS	Direção e Assessoria Superior
DG	Direção Geral
DIENG	Divisão de Engenharia e Infraestrutura
DISUP	Divisão de Suprimentos
DIPLAN	Divisão de Planejamento
DOF	Divisão Orçamentária e Financeira
DPN	Diagrama de Processo de Negócio
EMH	Equipamento Médico-Hospitalar
EPC	<i>Event-driven Processes Chains</i>
FCPE	Funções Comissionadas do Poder Executivo
FG	Função Gratificada
HC I	Hospital do Câncer 1
HC II	Hospital do Câncer 2
HC III	Hospital do Câncer 3
HC IV	Hospital do Câncer 4

IDEF	<i>Integration Definition for modeling of process</i>
INCA	Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva
IRP	Intenção de Registro de Preços
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MMH	Material Médico-Hospitalar
MS	Ministério da Saúde
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora
NGT	<i>Nominal Group Technique</i>
PCF	<i>Process Classification Framework</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
POP	Procedimento Operacional Padrão
QFD	<i>Quality Function Deployment</i>
SAAO	Serviço de Apoio Administrativo e Operacional
SAL	Serviço de Apoio às Licitações
SAS	Secretaria de Atenção à Saúde
SEC	Serviço de Engenharia Clínica
SECOM	Serviço de Compras
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SPC	<i>Statistical Process Control</i>
SRP	Sistema de Registro e Preços
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TPM	Manutenção Produtiva Total
TR	Termo de Referência

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	Contextualização: Um Breve Retrato dos Processos Administrativos de Compras e Aquisições no INCA.....	20
1.2	Relato de Uma Situação: O Problema de Pesquisa.....	23
1.3	Caracterização da Organização.....	27
1.4	Pergunta de pesquisa.....	30
1.5	Suposições Iniciais.....	31
1.6	Objetivos.....	31
1.6.1	Objetivo final.....	31
1.6.2	Objetivos intermediários.....	32
1.7	Justificativas Práticas e Teóricas.....	32
1.7.1	Relevância.....	32
1.7.2	Oportunidade da questão de pesquisa.....	32
1.7.3	Viabilidade da proposta.....	32
1.8	Delimitação do Estudo.....	33
1.9	Estrutura do Projeto de Pesquisa.....	33
2	REFERENCIAL TEÓRICO	35
2.1	Levantamento Bibliográfico.....	35
2.2	O Sistema Brasileiro de Compras Públicas.....	35
2.3	Gestão por Processos e Suas Origens na Gestão da Qualidade.....	40
2.4	Definição de Processos.....	42
2.5	A Gestão por Processos.....	44
2.6	Melhoria de Processos de Negócios.....	47
3	METODOLOGIA	55
3.1	Delineamento da Pesquisa.....	55
3.2	Técnicas de Coleta de Dados.....	56
3.2.1	Levantamento documental.....	57
3.2.2	A observação direta.....	57
3.2.3	A entrevista individual.....	58
4	ETAPAS DO PLANEJAMENTO DA PESQUISA	61
4.1	Fontes de Dados.....	61
4.2	Plano de Amostragem e Métodos de Contato.....	61
4.3	Plano de Coleta de Dados.....	62
4.4	Técnica de Análise dos Dados Coletados.....	63

4.5	Limitações do Método e Ferramentas de Pesquisa	64
5	RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA	67
5.1	Resultados e Análise dos Dados Qualitativos	67
5.1.1	Observação direta.....	68
5.1.2	Levantamento documental	68
5.2	Análise das Entrevistas e Suas Contribuições para a Pesquisa.....	76
5.2.1	Contribuições das respostas às perguntas fechadas	76
5.2.2	Contribuições das respostas às perguntas abertas	80
5.2.2.1	O conhecimento das atividades.....	80
5.2.2.2	O tempo para realização das atividades	81
5.2.2.3	Práticas de gestão por processos	82
5.2.2.4	Os gargalos existentes.....	83
5.2.2.5	Treinamento e/ou capacitação.....	84
5.2.2.6	Propostas de melhorias	85
5.2.3	Contribuições das respostas às perguntas abertas sobre o modelo de aquisição pesquisado.....	86
5.2.3.1	Tempo para aquisição	87
5.2.3.2	Existência de gargalos.....	87
5.2.3.3	Causas especiais e Causas comuns	88
5.2.3.4	Propostas de melhorias	89
5.3	Análise crítica do processo de Ciclo de Compras e Aquisições por meio de pregão eletrônico para Sistema Registro de Preços no ponto “as is”	90
5.3.1	A diagramação “as is” do Macroprocesso de Ciclo de Compras e Aquisições no INCA.....	90
5.4	Proposta de Novo Fluxo do Processo de Ciclo de Compras e Aquisições por Meio de Pregão Eletrônico para Sistema Registro de Preços – to be.....	104
5.5	Plano de Ação para Implementação de Melhorias no Ciclo de Compras e Aquisições.....	108
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
6.1	Impacto Prático da Presente Pesquisa.....	113
6.2	Lições Aprendidas	114
6.3	Recomendações para Futuras Pesquisas	115
7	REFERÊNCIAS	117
	APÊNDICE A – Primeiro levantamento bibliográfico de artigos e livros (Continua)	123
	APÊNDICE B – Segundo levantamento bibliográfico de referências selecionadas	125
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada	131

APÊNDICE D – Padrão de notação BPMN	138
APÊNDICE E – Formulário para documentação de processos.....	145
APÊNDICE F – Descrição básica das atividades do Ciclo de Compras e Aquisições	147
APÊNDICE G – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	151
APÊNDICE H – Termo de anuência e autorização de pesquisa	153
APÊNDICE I – Cronograma da pesquisa realizada	154
ANEXO A – Print da tela de solicitação de compras de material.....	155
ANEXO B – Atividades e prazos de processos administrativos no INCA	156
ANEXO C – Painel de Informação Gerencial – Controle de processos	157

1. INTRODUÇÃO

O Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA) é um instituto de referência nacional e internacional integrante do Sistema Único de Saúde (SUS) do Governo Federal cuja missão é desenvolver ações nacionais integradas para prevenção e controle do câncer, e tem por objetivo estratégico exercer plenamente o papel governamental nas políticas de prevenção e controle do câncer, assegurando a implantação das ações correspondentes em todo o Brasil e, assim, contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população. (BRASIL, Relatório de Gestão, 2015).

Inserido no campo da administração pública, o INCA é regido pelos princípios do direito público cuja finalidade é servir ao cidadão com ações capazes de prestar um serviço de saúde de qualidade, e que para tal necessita cumprir as normas de contratação pública existentes. Nesse contexto, o modelo brasileiro de contratação pública, por vezes visto como um entrave na gestão de compras, tem gerado diversos questionamentos quanto à ausência de atualização necessária para flexibilizar as compras públicas, muito em função da grande quantidade de procedimentos formais exigidos para a consumação da aquisição. Como o gestor público não pode extrapolar os limites da lei o mesmo acaba por ter que se adequar às suas regras.

No INCA, o tempo despendido no Ciclo de Compras e Aquisição de equipamentos de infusão¹ tem se apresentado um dos maiores desafios no abastecimento desse tipo de material. Insumos esses adquiridos por meio de licitação² na modalidade pregão para sistema de registro de preços (SRP) com equipamentos disponibilizados em regime de comodato³, e de importância estratégica no tratamento de paciente com câncer que busca a sua cura no menor tempo possível.

Com isso, no objeto em estudo, fez-se necessária uma avaliação do processo atual de aquisição de equipamento de infusão praticado pelo INCA com vistas a conhecer as razões pelas quais o tempo de aquisição de equipamentos de infusão vem aumentando ao longo dos anos de 2010 a 2016, para então apresentar propostas capazes de tornar esse processo de aquisição mais rápido e eficiente.

Assim, na pesquisa em questão utilizou como estratégia a metodologia de estudo de caso na busca do detalhamento dos fluxos de processos de trabalho que envolvam a compra desse tipo de material com a finalidade de se conhecer o seu passo a passo, identificando seus pontos críticos e possíveis gargalos, para assim apresentar propostas de intervenção que sejam capazes de reduzir esse tempo de aquisição com os mesmos recursos disponíveis.

¹ Equipamento de infusão é um material médico-hospitalar adquirido pelas instituições de saúde para serem utilizados na administração de medicamentos diretamente na veia do paciente em tratamento nas unidades assistenciais aplicados por meio de um equipamento denominado bomba de infusão.

² Licitação é o mecanismo legal que a administração pública dispõe para realizar as suas aquisições e contratações a fim de atender as suas necessidades e atingir os seus objetivos como organização. Na definição de Alexandrino e Paulo (2008) é o procedimento administrativo em que deve ser selecionada a proposta mais vantajosa dentre as apresentadas pelos interessados em formalizar um contrato administrativo com a Administração Pública.

³ Comodato é uma modalidade de contrato cuja contratada se obriga emprestar equipamentos para uso da contratante em função do consumo regular de seus materiais.

1.1 Contextualização: Um Breve Retrato dos Processos Administrativos de Compras e Aquisições no INCA.

Em outubro de 2017, 64,11% dos processos administrativos de compras em execução no INCA são para aquisição por meio da modalidade de licitação denominada pregão para Sistema de Registro de Preços (SRP) que tem por objetivo formalizar uma Ata de Registro de Preços (ARP) a qual tem vigência de até 12 (doze) meses, conforme prevê o Art. 12 do Decreto nº 7.892, de 2013. O que representa uma estimativa de R\$ 251.887.360,15 (duzentos e cinquenta e um milhões, oitocentos e oitenta e sete mil, trezentos e sessenta reais, e quinze centavos) no orçamento deste ano.

Dessa forma, as aquisições e contratações realizadas no INCA representam um elevado volume de trabalho e recursos financeiros envolvidos. Somente no período de 2010 a 2016 as compras e aquisições de materiais médico-hospitalares (MMH) tiveram uma média de 308 processos administrativos nos períodos destacados para uma média de 172 destinados a modalidade de licitação pregão para registro de preços, representando uma média de 56,45% ao longo do período de 2010 a 2016 conforme Tabela 1.

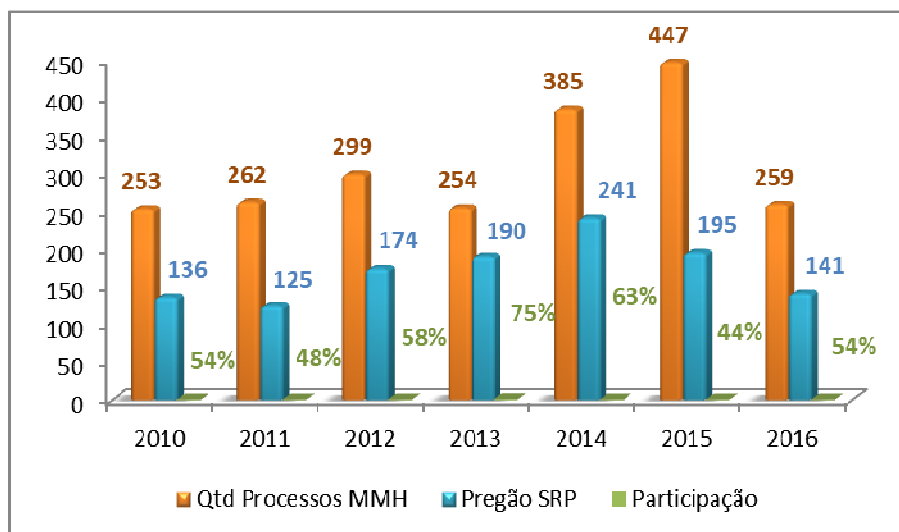
Tabela 1: Quantidade de processos administrativos MMH x Pregão para Registro de Preços

Ano	Qtd Processos MMH	Qtd Processos de Pregão para Registro de Preços	Participação
2010	253	136	53,75%
2011	262	125	47,71%
2012	299	174	58,19%
2013	254	190	74,80%
2014	385	241	62,60%
2015	447	195	43,62%
2016	259	141	54,44%
Média	308	172	56,45%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Além disso, tais números estão representados no Gráfico 1, apresentando a dimensão da participação nos processos administrativos cuja licitação foi realizada na modalidade pregão para registro de preços.

Gráfico 1: Participação de processos administrativos MMH x Pregão para Registro de Preços

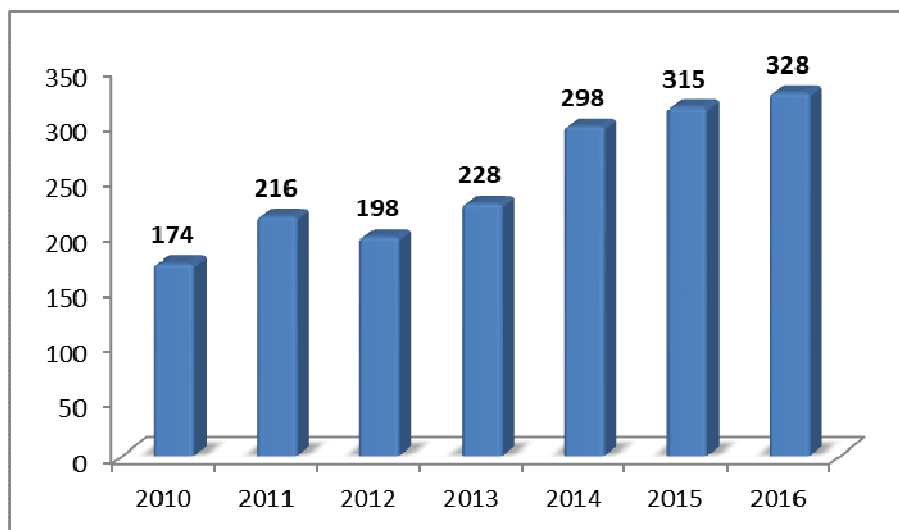


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Percebe-se que a participação dos processos administrativos decorrentes de pregão para registro de preços apresenta uma elevada participação na quantidade de processos administrativos para aquisição de materiais médicos.

Destaca-se também que os processos administrativos nesse período já apresentavam uma tendência de aumento de tempo médio para sua finalização, o que pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Tempo médio em dias



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

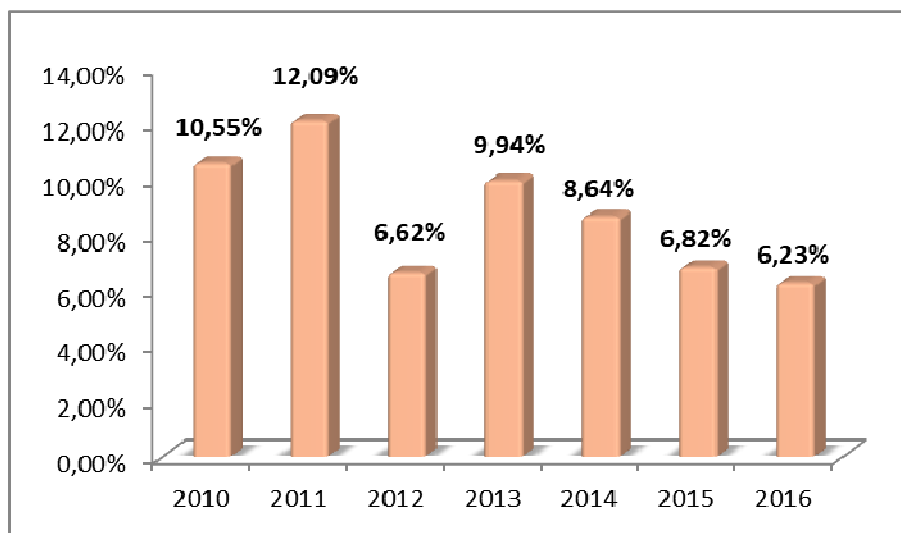
Da média de 5.695 itens de 2010 a 2016, 8,70% foram fracassados⁴, desertos⁵ e/ou cancelados⁶, conforme disposto no Gráfico 3, o que, de certa forma, impacta no tempo médio

⁴ Licitação fracassada é aquela na qual, embora existam interessados, nenhum fornecedor atendeu aos requisitos mínimos estabelecidos no edital para participar da licitação. (DI PIETRO, 2012; MAZZA, 2016)

⁵ Licitação deserta é quando não aparecem interessados em participar do certame, abrindo-se a possibilidade de compra por dispensa de licitação em função de tal situação. (DI PIETRO, 2012; MAZZA, 2016)

de processo administrativo, uma vez que os mesmos têm de serem refeitos, e em muitos casos voltando ao estágio inicial do Ciclo de Compras e Aquisições. Carvalho Filho (2013, p. 257) nos alerta que “convém observar que a repetição da licitação dificilmente deixa de causar prejuízo à Administração, já que acarreta demora na contratação e alteração de preço de bens e serviços.”. “A licitação deserta não se confunde com a licitação fracassada, em que aparecem interessados, mas nenhum é selecionado, em decorrência da inabilitação ou da desclassificação” (DI PIETRO, 2012, p.168).

Gráfico 3: Percentual de fracassados, desertos e/ou cancelados.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Em consequência dos itens fracassados, desertos nas licitações, além daqueles cancelados, o gestor de abastecimento lança mão dos recursos legais a ele disponíveis, e um deles é realizar suas compras por adesão, o popular carona. Compras por adesão são aquelas em que um órgão da Administração Pública solicita ao órgão que detém a gestão de uma Ata de Registro de Preços (ARP) de material de seu interesse assinada com um fornecedor participante do certame.

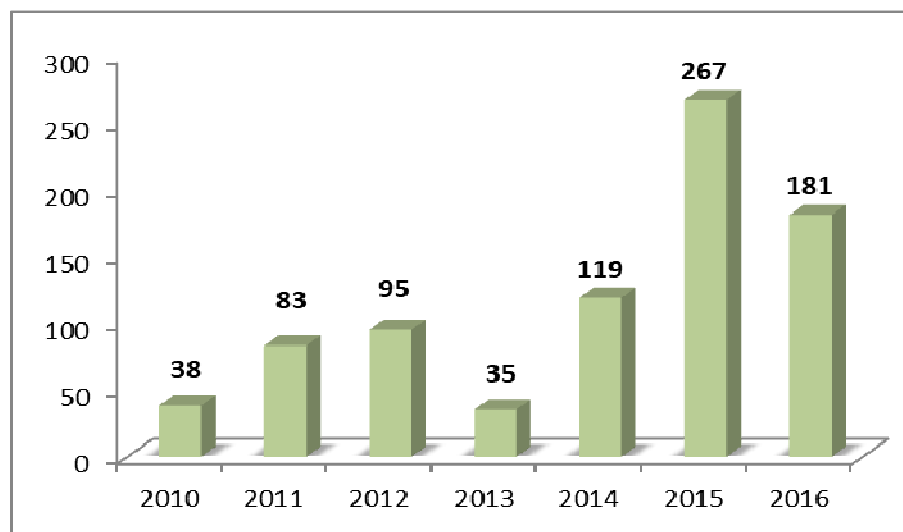
Nesse aspecto o Decreto nº 7.892, de 2013, em seu artigo 8º diz expressamente o seguinte:

Art. 8º A Ata de Registro de Preços, durante sua vigência, poderá ser utilizada por qualquer órgão ou entidade da Administração que não tenha participado do certame licitatório, mediante prévia consulta ao órgão gerenciador, desde que devidamente comprovada a vantagem. (BRASIL, 2013)

Dessa forma o gestor consegue, de maneira rápida, abastecer seu estoque, bem como superar o ponto crítico de uma licitação fracassada ou deserta. Contudo, no INCA essa prática representou uma média de 116 processos administrativos de adesão no período de 2010 a 2016 conforme Gráfico 4.

⁶ O item é cancelado em função de alguma decisão administrativa a qual optou por não mais adquirir aquele material.

Gráfico 4: Processos administrativos de Adesão



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Contudo, o que se observa é a dimensão do trabalho de responsabilidade da Divisão de Suprimentos (DISUP) em abastecer um instituto o qual consumiu apenas no ano de 2016 um orçamento de R\$ 406.228.427,82 (BRASIL, Relatório de Gestão INCA, 2016).

Dessa forma, estudar cada particularidade como problema a ser resolvido dentro do Ciclo de Compras e Aquisições do INCA pode resultar em melhorias da aplicação dos recursos públicos, bem como, na qualidade da compra pública, refletindo em benefício aos seus usuários em tratamento.

1.2 Relato de Uma Situação: O Problema de Pesquisa.

A situação problema pode ser definida a partir da observação de fatos ocorridos no ambiente vivenciado pelo pesquisador (ROESCH, 2013). Dessa forma, Creswell (2014) defende que a intenção do pesquisador na identificação de um problema de pesquisa é apresentar justificativas para sua existência e assim sustentar a necessidade de uma investigação mais profunda sobre a questão.

Um problema trata-se de uma questão não resolvida, ou seja, é algo do qual se faz necessário busca por respostas por meio da pesquisa com o objetivo de por a prova hipóteses ou suposições frente à determinada realidade (VERGARA, 2014). Assim, para detalhar o problema a ser enfrentado fez-se necessário trazer à discussão um caso real a partir do levantamento de uma situação vigente no INCA, e que para tal partiu-se da coleta de dados do sistema informatizado de controle de processos administrativos denominado Comunica, quanto ao tempo despendido para aquisição de equipamentos de infusão adquiridos por meio de licitação na modalidade pregão para (SRP), com equipamentos disponibilizados em regime de comodato.

É por meio do SRP que se oficializa o compromisso de aquisição através da formalização de ARP. Forma esta de aquisição que exige uma demanda regular de trabalho por diversas áreas envolvidas. Por essa razão, conhecer os fluxos de processos existentes e como cada etapa do Ciclo de Compras e Aquisições se desenvolvem no INCA é fundamental para a tomada de decisão do gestor a fim de atuar de maneira pontual ao passo que possa influenciar nos resultados esperados e garantir que os insumos necessários ao tratamento do câncer estejam disponíveis no tempo oportuno.

Contudo, cabe esclarecer que o Ciclo de Compras e Aquisição no INCA pode ser descrito como aquele que decorre da solicitação, processamento e entrega de um determinado material ou bem à instituição demandante, conforme demonstrado a Figura 1.

Figura 1: Ciclo de Compras e Aquisições.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por isso, este estudo focou a sua análise nos processos de aquisição de equipamentos de infusão para administração de medicamentos e soluções enterais e parenterais⁷ de códigos A10583, A11308 e A14988, de marcas pré-qualificadas no INCA destacados na Figura 2, prevista para atender a necessidade das unidades assistenciais com equipamentos médico-hospitalares (EMH), denominados bombas de infusão, disponibilizados por meio de contrato de comodato conforme consta dos processos administrativos de compras abertos no período de 2010 a 2016 pelo setor de Planejamento de Compras da Divisão de Suprimento do INCA (DISUP), a fim de atender às demandas desse material para os tratamentos dos pacientes com câncer, no que tange as etapas de solicitação e processamento.

Figura 2: Equipos de infusão de códigos A10583, A11308 e A14988.



Fonte: Levantamento documental.

Todavia, a problemática surge do registro do elevado tempo de aquisição desses insumos expostos na Tabela 2 a qual demonstra um crescimento no tempo para sua aquisição ao longo dos últimos anos (2010 – 2016), e que tal fenômeno pode ou não estar relacionado aos atuais fluxos de processos de aquisição.

⁷ Soluções enterais e parenterais desrespeitos aos medicamentos administrados no paciente através de vias orais (enterais) ou diretamente nas veias do paciente (parenterais).

Tabela 2: Série histórica do tempo para formalização da aquisição de equipamentos de infusão de códigos A10583, A11308 e A14988⁸

Ano	Data Solicitação	Assinatura ARP	Vencimento ARP	Dias sem cobertura	Tempo para formalização em dias
2010	06/05/2010	27/10/2010	26/10/2011	-	174
2011	23/02/2011	01/11/2011	31/10/2012	6	251
2012	25/05/2012	07/12/2012	06/12/2013	37	196
2013	04/03/2013	02/02/2014	01/02/2015	58	335
2014	20/02/2014	10/07/2015	09/07/2016	159	505
2015	29/01/2015	06/07/2016	05/07/2017	-	524
2016	22/04/2016	29/09/2017	14/11/2018	135	571

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Destaca-se o processo de aquisição iniciado em janeiro de 2016 que foi concluído em 571 dias, revelando uma média de 365 dias para a finalização desse tipo de contratação nos anos observados.

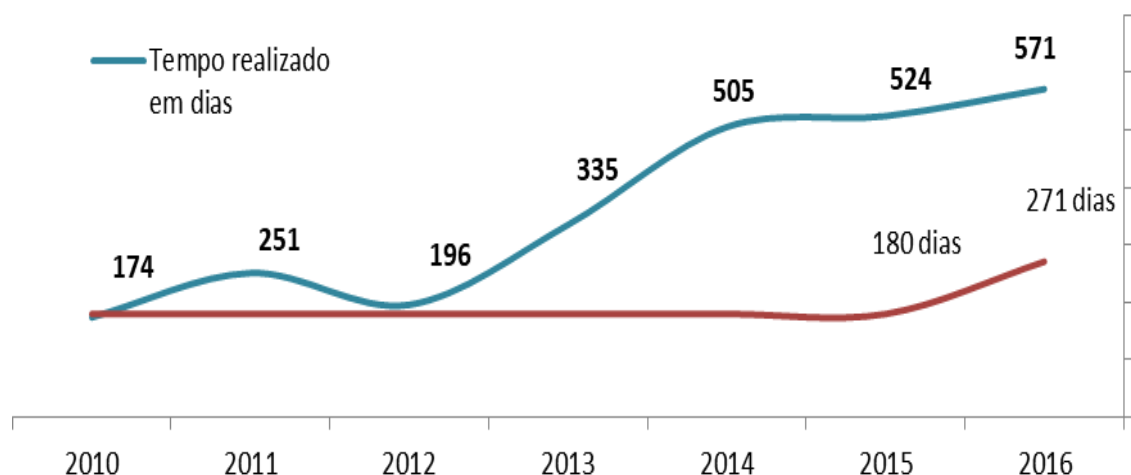
Assim, através da observação dos dados da Tabela 2 constatou-se que o tempo de uma nova formalização para aquisição de equipamentos de infusão tem levado em média cerca de onze meses após a solicitação de compras desse material. Média essa, 103% superior ao tempo de até 180 (cento e oitenta) dias conforme consta do sistema de solicitação de materiais do INCA, disposto no Anexo A.

Além disso, o processo administrativo iniciado no ano de 2015 foi concluído em 524 (quinhentos e vinte e quatro) dias, representado 191% acima do tempo estimado de aquisição (180 dias), observando que a data de solicitação expressa o desejo da instituição em adquirir determinado bem ou serviço, assim como a formalização da ARP pactua o direito da DISUP em obter aquele produto conforme a necessidade.

Outro ponto de observação que se pode ter como referência quanto ao tempo de contratação do material investigado, é o tempo convencionado a partir de maio 2016 entre os setores envolvidos diretamente no Ciclo de Compras e Aquisições da instituição, conforme consta do Anexo B. Assim, após reuniões de levantamentos de atividades de seus respectivos tempos de execução ficou acordado que o tempo máximo seria de 271 dias para o tipo de aquisição em questão. Dessa forma, pode-se ter outra ótica de análise dos tempos de aquisição desse material a partir do novo tempo estabelecido, conforme destacado no Gráfico 5.

⁸ Para apurar o tempo de aquisição foi considerada a diferença entre data da solicitação do material e a data da assinatura da ARP, na qual figura o direito de requisição e o dever de fornecimento dos itens contratados.

Gráfico 5: Evolução do tempo de processo administrativo de contratação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Ou seja, caso seja considerado que os novos prazos estabelecidos são os que se praticam usualmente, pode-se inferir um cenário de resultado satisfatório até o ano de 2012, transcritos na Tabela 3.

Tabela 3: Comparação 180 x 271 dias.

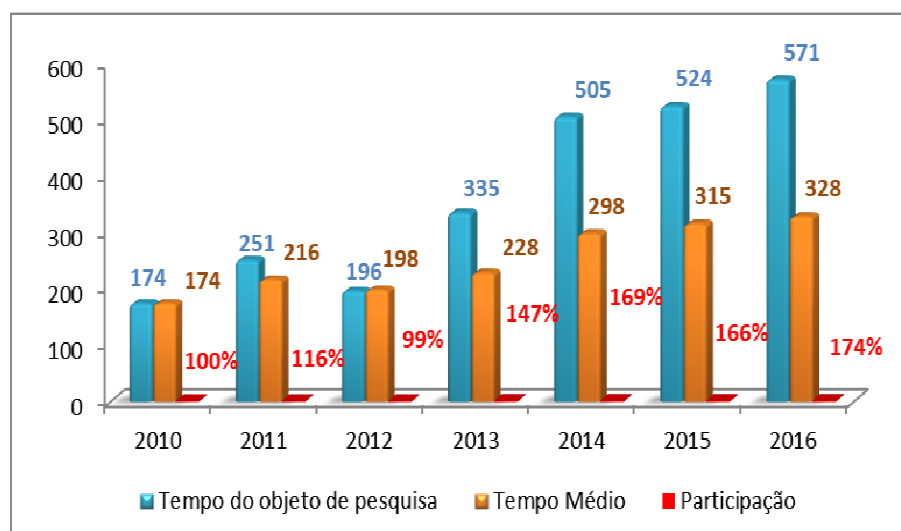
Ano	Dias ARP sem cobertura	Tempo para contratação em dias	Diferença 180 dias	Diferença 271 dias	% 180 dias	% 271 dias
2010	-	174	-6	-97	-3%	-36%
2011	6	251	71	-20	39%	-7%
2012	37	196	16	-75	9%	-28%
2013	58	335	155	64	86%	24%
2014	159	505	325	234	181%	86%
2015	-	524	344	253	191%	93%
2016	135	571	391	300	217%	111%
Média	65,1	365,1	185,1	94,1	103%	35%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Constata-se assim, que o tempo despendido para se concretizar o registro para a aquisição desses equipos vem aumentando de forma linear ao longo dos anos observados, bem como os dias sem cobertura de fornecimento, independente de um tempo máximo de contratação estabelecido.

Ao se comparar o contexto de aquisições da instituição, observa-se que em relação ao tempo médio de processos administrativos para aquisição de MMH, os processos para aquisição de equipo apresentaram um elevado tempo para sua conclusão, conforme demonstrado no Gráfico 6.

Gráfico 6: Participação do objeto de pesquisa no tempo médio de processos administrativos de MMH



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

A partir desses dados, fica clara a indicação de haver problemas nos fluxos de processos de trabalho que envolve as atividades de compras desses itens, e que se faz necessários identificar os possíveis gargalos nesses processos administrativos de aquisição, para que o gestor seja capaz de viabilizar um planejamento de compras que almeja realizar a aquisição em prazo menor, a tempo de repor seus estoques e mantê-los sempre disponíveis a atender a demanda das unidades assistenciais e evitar danos maiores em face de um possível desabastecimento.

Sendo assim, não será objetivo desta pesquisa adentrar nos aspectos logísticos de solicitação de fornecimento, entregas e pagamentos dos mesmos, bem como no processo de pré-qualificação de marcas, ficando como sugestão para pesquisa futura como se dão os aspectos logísticos da aquisição desses materiais na instituição que por ventura possam impactar no cumprimento da missão da instituição e quais vantagens e desvantagens o sistema de pré-qualificação de marcas traz para o processo de aquisição de determinado material médico no campo da administração pública hospitalar.

1.3 Caracterização da Organização

A problemática discorre no âmbito da DISUP subordinada hierarquicamente à Coordenação de Administração Geral (COAGE) do INCA que é um órgão do Ministério da Saúde (MS) o qual integra a estrutura da Secretaria de Atenção à Saúde (SAS) cuja finalidade é assistir ao Ministro de Estado na formulação da política nacional de prevenção, diagnóstico e tratamento do câncer, sendo referência nacional e internacional na assistência, no ensino e na pesquisa em oncologia.

Como importância estratégica, constituído como Centro de Assistência de Alta Complexidade em Oncologia, o INCA desenvolve ações, campanhas e programas em âmbito nacional em atendimento à Política Nacional de Prevenção e Controle do Câncer do Ministério da Saúde, conforme Portaria SAS/MS nº 140, de 2014.

Para cumprir a sua missão institucional de desenvolver ações nacionais integradas para prevenção e controle do câncer (BRASIL, Relatório de Gestão, 2015), através das coordenações de apoio a sua atividade de assistência, pesquisa e ensino, sendo composto por

cinco unidades assistenciais com um total de 413 (quatrocentos e treze) leitos conforme descritos no Quadro 1.

Quadro 1: Capacidade instalada do INCA

UNIDADES	LEITOS	DESCRIÇÃO
HC I	196	Atende à maioria das subespecialidades em oncologia.
HC II	87	Tratamento de ginecologia e tecido ósseo conectivo.
HC III	55	Diagnóstico e tratamento do câncer de mama
HC IV	63	Unidade de cuidados paliativos a pacientes que se encontram fora de possibilidades para tratamento antitumoral curativa.
CEMO	12	Unidade responsável pelos transplantes de medula óssea.

Fonte: Brasil, Relatório de Gestão, 2014.

No a Quadro 2 são apresentados um resumo do porte da Instituição a partir do relatório de gestão referente ao exercício de 2016.

Quadro 2: Caracterização do porte da Instituição

ATIVIDADES	INCA
Natureza Jurídica	Administração Direta
Leitos Ativos	413
Consultas	227.274/ano
Internações	13.649/ano
Cirurgias Hospitalares Realizadas	6.792/ano
Taxa de ocupação hospitalar	71,08%
Orçamento de 2016	R\$ 406.228.427,82
Nº de Servidores Ativos	3.553

Fonte: BRASIL, Relatório de Gestão INCA, 2016.

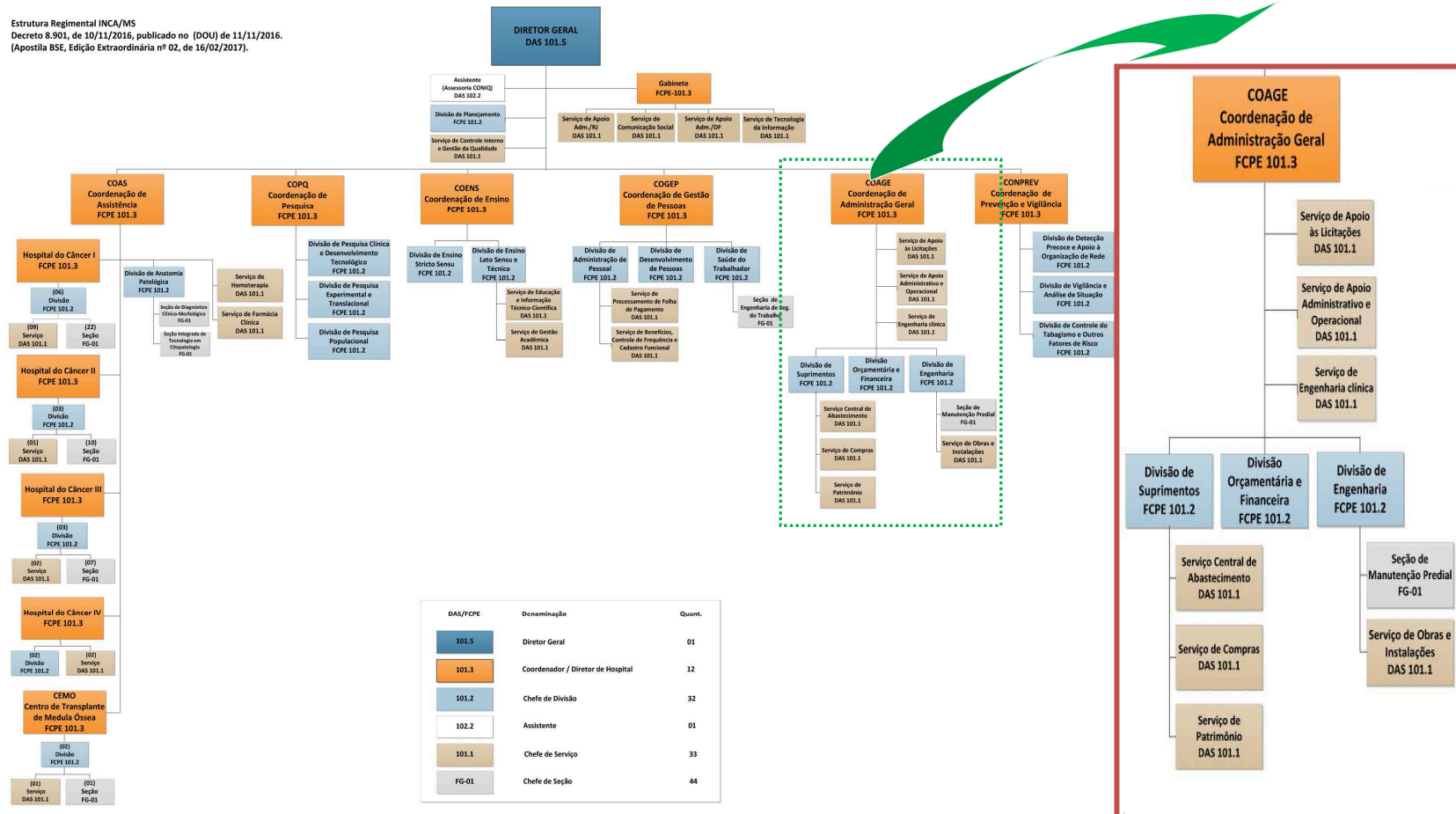
De acordo com o disposto no Artigo 25 do Decreto nº 8.901, de 2016, compete ao INCA:

- I. Participar da formulação da política nacional de prevenção, diagnóstico e tratamento do câncer;
- II. Planejar, organizar, executar, dirigir, controlar e supervisionar planos, programas, projetos e atividades, em âmbito nacional, relacionados à prevenção, ao diagnóstico e ao tratamento das neoplasias malignas e afecções correlatas;
- III. Exercer atividades de formação, treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos, em todos os níveis, na área de cancerologia;
- IV. Coordenar, programar e realizar pesquisas clínicas, epidemiológicas e experimentais em cancerologia; e
- V. Prestar serviços médico-assistenciais aos portadores de neoplasias malignas e afecções correlatas.

Além disso, o INCA dispõe de outras áreas que dão o suporte necessário para o seu adequado funcionamento e para o cumprimento de suas atividades, conforme organograma disposto na Figura 3.

Figura 3: Organograma Funcional do INCA

Estrutura Regimental INCA/MS
Decreto 8.901, de 10/11/2016, publicado no (DOU) de 11/11/2016.
(Apostila BSE, Edição Extraordinária nº 02, de 16/02/2017).



Fonte: Brasil, Relatório de Gestão, 2016.

Assim, destaca-se a COAGE, cuja missão é suprir, com qualidade e rapidez, as necessidades de materiais e serviços, para o adequado funcionamento do INCA, tendo como visão estratégica ser capaz de suprir, cada vez melhor, com plena integração dos colaboradores, e tendo o desempenho reconhecido por clientes e fornecedores, contando com as seguintes áreas:

- a. Serviço de Apoio Administrativo e Operacional (SAAO), responsável pela gestão de diversos contratos e no gerenciamento de procedimentos técnicos da gestão hospitalar;
- b. Divisão Orçamentária e Financeira (DOF), responsável pela execução orçamentária e financeira do INCA, respondendo a órgãos de controle interno, Coordenadoria de Contabilidade do Fundo Nacional de Saúde e externos, Tribunal de Contas da União (TCU) e Corregedoria Geral da União (CGU). A DOF está interligada on-line ao Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) do Governo Federal;
- c. Divisão de Engenharia e Infraestrutura (DIENG), responsável pela ampliação e manutenção da infraestrutura do Instituto, hoje instalado em 19 (dezenove) endereços (Brasil, Ministério da Saúde. Relatório de Gestão, 2015), bem como pelo gerenciamento de diversos contratos, a qual conta com as unidades de Serviço de Obras e Projetos e de Serviço de Manutenção Predial.
- d. Serviços de Engenharia Clínica (SEC), encarregada da Gestão integrada do parque tecnológico com o foco no atendimento ao paciente, com a missão de gerenciar as tecnologias de saúde durante todo o seu ciclo de vida dentro do INCA, a qual conta com a unidade de Serviço de Manutenção de Equipamentos Médicos.
- e. Divisão de Suprimentos (DISUP), onde se focará o objeto de estudo e análise dos dados e ações inerentes a problematização é encarregada da gestão de suprimentos do INCA. A mesma é composta da Área de Contratos e Convênios (ACC), responsável pela elaboração de contratos da instituição; da Assessoria Técnica (ASTECH), responsável pela pré-qualificação de marcas; Área de Importação (AI), cuja atribuição é tratar de compras internacionais e despacho aduaneiro de produtos de origem estrangeira destinados ao INCA; conta também com o Serviço de Compras (SECOM), responsável pela aquisição de bens e serviços necessários ao funcionamento das unidades do INCA; com Serviço de Almoarifado Central e de Farmácia Central, responsáveis pelo armazenamento e reposição automática dos materiais e medicamentos em uso na instituição, e Serviço de Patrimônio que é responsável pela movimentação e controle dos materiais permanentes.

1.4 Pergunta de pesquisa

A partir da descrição do problema a ser enfrentado destaca-se o tempo despendido para aquisição de equipos de infusão, insumos estratégicos no tratamento de câncer, adquiridos através licitação na modalidade pregão para SRP com equipamentos disponibilizados em regime de comodato para atender as unidades assistenciais do INCA.

O que despertou o interesse do pesquisador é o fato de as etapas iniciais para formalização do registro para aquisição dos itens de códigos A10583, A11308 e A14988, estarem demandando muito tempo para serem concluída, elevando o risco de que esse tipo de

material venha a se tornar crítico em abastecimento, situação que afeta diretamente o paciente em tratamento contra uma doença que não espera, gerando uma imagem negativa da organização e por consequência reforçando os postulados depreciativos dos serviços públicos como um todo: a sua má qualidade.

Sendo assim, cabe buscar respostas para o que tem causado o aumento de tempo de aquisição desses equipos de infusão por meio da seguinte pergunta: Como reduzir o tempo do Ciclo de Compras e Aquisições de equipos de infusão de códigos A10583, A11308 e A14988 que vem crescendo ao longo dos anos 2010 e 2016 de modo a melhorar o atendimento dessa demanda?

1.5 Suposições Iniciais

Uma hipótese ou suposição é uma expectativa que o pesquisador tem diante do enfrentamento de determinado problema com base no levantamento documental prévio que despertou o seu interesse no problema de pesquisa. Na definição de Vergara (2014), hipóteses ou suposições são antecipações da resposta do problema cuja investigação possa confirmá-las ou não. De acordo com a autora, hipóteses são formuladas por meio de perguntas e estão ligadas à pesquisa quantitativa. Já as suposições estão associadas à abordagem qualitativa e são formuladas através de afirmações das quais não implicam testagem e sim a sua confirmação ou não. Com isso, para o caso em questão têm-se as seguintes suposições:

1. Os processos administrativos de compras e aquisições por meio de pregão para registro de preços têm relevância frente a outras formas de aquisição.
2. Os setores envolvidos no processo administrativo de compras e aquisições não têm pessoal suficiente para dar conta das demandas exigidas para cumprir as atividades de aquisição em menor tempo;
3. As atividades e responsabilidade não estão estabelecidas de maneira clara aos colaboradores;
4. O pessoal envolvido no processo administrativo de compras desconhece as etapas do ciclo de compras da organização;
5. Ausência de mapeamento de processos nos setores envolvidos no processo administrativo de compras que tornem claras as etapas do ciclo de compras;
6. Não existe um tempo mínimo estabelecido para a permanência do processo administrativo de compras em cada setor envolvido na aquisição;

A partir dessas suposições o pesquisador pode delinear a investigação da pergunta central e focar nos elementos que envolvam as atividades de aquisição de equipo de infusão, e com isso, verificar como os fluxos de processos de trabalhos têm influenciado no tempo para aquisição do material foco da análise.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo final

O objetivo desta pesquisa é diagnosticar e propor um modelo de fluxo de processos que propicie à redução no tempo de processo administrativo para aquisição de equipos de infusão de códigos A10583, A11308 e A14988 por meio da Teoria de Melhoria de Processos.

1.6.2 Objetivos intermediários

Para alcançar o objetivo final proposto, o pesquisador lançará mão dos seguintes objetivos intermediários:

- a. Conhecer o estado atual (*as is*) das atividades relacionadas a esse processo administrativo de aquisição;
- b. Desenhar os diagramas de processos de negócios (DPN) das atividades atuais;
- c. Analisar os diagramas de processos de negócios (DPN) com o objetivo de identificar processos críticos;
- d. Desenhar o modelo proposto a partir das análises realizadas.
- e. Formular propostas de implementação de melhorias (*to be*) que sejam capazes de contribuir para redução do tempo de aquisição de equipos de infusão.

1.7 Justificativas Práticas e Teóricas

1.7.1 Relevância

Apontar as melhores práticas de contratações públicas se faz necessário para garantir que os insumos estratégicos para o tratamento do paciente com câncer possam estar disponíveis em tempo oportuno, e observar como os processos inerentes ao Ciclo de Compras e Aquisições ocorrem pode se mostrar um caminho capaz de promover a melhoria das aquisições de uma organização.

Visto que o modelo atual vem apresentando aumento no tempo de formalização de registro para aquisição e, por isso, é relevante investigar as suas causas para propor alternativas que se mostram oportunas frente à necessidade de garantir o abastecimento no que tange ao fornecimento de equipos de infusão no INCA.

Contudo, considera-se a pesquisa relevante por beneficiar diretamente o usuário final da instituição, o paciente em tratamento contra o câncer, visto que ao passo que se identifique os elementos que estão causando o aumento no tempo de aquisição, o gestor terá a oportunidade de atuar de forma pontual para solucionar tal situação e assim cumprir a sua missão em suprir, com qualidade e rapidez, as necessidades de materiais para o adequado funcionamento da instituição. Com isso, espera-se que, embora o referido estudo seja direcionado ao INCA, o mesmo pode ser aplicado a qualquer instituição pública de saúde que por ventura esteja enfrentando a mesma problemática.

1.7.2 Oportunidade da questão de pesquisa

Essa pesquisa foi oportuna pelo fato de ser capaz de trazer propostas de melhoria nos fluxos de processos dos ciclos de compras da DISUP do INCA. Assim, partindo de um caso específico, podem-se estabelecer novos mecanismos de aquisição para outros tipos de compras praticadas pelo instituto e até mesmo de outras unidades hospitalares que por ventura estão enfrentando a mesma problemática.

1.7.3 Viabilidade da proposta

Como a pesquisa adotou a estratégia de estudo de caso único, a mesma não vislumbrou despesas adicionais. Contudo, o estudo demandou o uso de salas de reuniões, acesso aos dados do sistema de informações gerenciais, o que envolveu alguns custos indiretos, como impressão de material de pesquisa. Logo, projeto tornou-se viável uma vez

que se encontrou diretamente atrelado às atividades do pesquisador por estar lotado na Área de Contratos e Convênios da DISUP, tendo acesso aos sistemas de informações e às pessoas diretamente envolvidas nos processos de aquisição donde se extraiu informações relacionadas ao objeto de pesquisa.

1.8 Delimitação do Estudo

A pesquisa se limitou ao Ciclo de Compras e Aquisições referente aos processos administrativos para aquisição dos itens de código A10583, A11308 e A14988, descritos como equipos de infusão para administração de medicamentos e soluções enterais e parenterais, com equipamento denominado bomba de infusão fornecida através de contrato de comodato, ao longo dos períodos de 2010 a 2016 num Instituto Federal de prestação de serviços de saúde em oncologia localizado no Estado do Rio de Janeiro.

Dessa forma, o presente estudo se restringiu às áreas pertinentes à aquisição do referido material, com foco nas unidades consideradas críticas frente à pré-análise dos dados coletas no levantamento documental.

1.9 Estrutura do Projeto de Pesquisa

Além do capítulo introdutório, o projeto de pesquisa está estruturado em outros 5 capítulos, a saber:

- a. Referencial teórico;
- b. Metodologia;
- c. Etapas do planejamento de pesquisa;
- d. Resultado e análise da pesquisa;
- e. Considerações finais.

A Figura 4 ilustra a estrutura do presente trabalho:

Figura 4: Estrutura da Dissertação



2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Levantamento Bibliográfico

A bibliometria, de acordo com Araújo (2006, p. 12) pode ser entendida como a “técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico”. Moraes Júnior, Araújo e Resende (2013, p. 23) destacam que a bibliometria “serve para verificar de que forma os estudos estão sendo discutidos dentro da academia, já que ela faz o levantamento da área, através das temáticas abordadas nas pesquisas”. Já Pinto *et al.* (2016) observam que a pesquisa bibliométrica tem crescido significativamente nos últimos anos nas produções científicas na área de administração onde muitos pesquisadores vem desenvolvendo estudos utilizando-se desse método.

Para o desenvolvimento da pesquisa proposta, conforme orientações e recomendações contidas da disciplina de Metodologia de Pesquisa Científica, foram realizadas duas etapas de levantamento bibliográfico nas bases de dados *Spell (Scientific Periodicals Electronic Library)* e *Scielo (Scientific Electronic Library Online)*, além de alguns artigos e livros de referência na área de gestão por processos:

- 1) Foi realizado um levantamento dos principais periódicos com as palavras-chave: Gestão por Processos; Melhoria de Processos; Padrões de Desenhos de Processos; Administração Pública; Compras Públicas; Licitações; gerando uma lista de artigos, conforme disposto no Apêndice A.
- 2) Num segundo instante foi realizada a leitura dos resumos dos artigos obtidos no primeiro levantamento e a coleta das referências bibliográficas dos autores mais citados concorrentemente nos artigos e livros, gerando uma lista de artigos e livros, conforme consta do Apêndice B.

Ao todo foram levantados no primeiro momento 21 (vinte e uma) fontes das quais, após o segundo instante originaram em 46 (quarenta e seis) que serviram de base de leitura inicial a fim de realizar o referencial teórico da presente pesquisa, o que não quer dizer que todo o material seja utilizado na mesma, bem como outros não possam vir a contribuir para o enriquecimento teórico da pesquisa.

2.2 O Sistema Brasileiro de Compras Públicas

O processo de compras nas organizações públicas é pautado por diversas normas e regulamentos que exige do gestor público o cumprimento de rotinas que conduzam suas ações na legalidade. Ele deve estar atento às nuances da lei e nunca dela se afastar, agindo de maneira estratégica com a finalidade de otimizar os recursos e de atingir o seu objetivo principal: entregar um serviço público de qualidade a sociedade.

Para isso, o legislador, embora distante das reais necessidades que demandam os administradores públicos em nosso país, criou normas para uniformizar as compras públicas uma vez que administração pública, como qualquer outra organização, necessita de insumos para alcançar seus objetivos, e que para isso precisa adquiri-los junto ao mercado através do mecanismo chamado licitação, que na definição de Alexandrino e Paulo (2008) é o procedimento administrativo para selecionar a proposta mais vantajosa dentre as apresentadas pelos interessados em formalizar um contrato administrativo com a administração pública.

Numa definição mais completa, Mello (2010, p.526) conceitua licitação como:

O procedimento administrativo pelo qual uma pessoa governamental, pretendendo alienar, adquirir ou locar bens, realizar obras ou serviços, outorgar concessões, permissões de obra, serviço ou de uso exclusivo de bem público, segundo condições por ela estipuladas previamente, convoca interessados na apresentação de propostas, a fim de selecionar a que se revele mais conveniente em função de parâmetros antecipadamente estabelecidos e divulgados.

Outrossim, é através do processo licitatório que se inicia a relação jurídica entre o ente público e o particular ao estabelecer contratos para atendimento à sua necessidade.

De início, há de se falar da previsão constitucional da aplicação da licitação no processo de compras públicas, em que no inciso XXI do artigo 37 relata:

Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

Para regulamentar essa prática, foi criada a lei geral de licitações públicas, a Lei nº 8.666, de 1993, estabelecendo as regras de contratações e compras no setor público por meio da qual o gestor se norteia para promover suas aquisições e contratações. Nela estão definidas as modalidades de compras por licitação, e também as possibilidades de dispensa da mesma em função de inexistência de competição ou mesmo da urgência em se contratar ou adquirir determinado material.

O Quadro 3 descreve as modalidades apresentadas na Lei nº 8.666, de 1993 e na Lei nº 10.520, de 2002:

Quadro 3: Modalidades de licitação.

MODALIDADE	DESCRIÇÃO
Concorrência	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto. (BRASIL, Artigo 22 da Lei nº 8.666, de 1993)
Tomada de preços	É a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação. (BRASIL, Artigo 22 da Lei nº 8.666, de 1993)
Convite	É a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas. (BRASIL, Artigo 22 da Lei nº 8.666, de 1993)
Concurso	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias. (BRASIL, Artigo 22 da Lei nº 8.666, de 1993)
Leilão	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis, prevista no art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação. (BRASIL, Artigo 22 da Lei nº 8.666, de 1993)
Pregão	É a modalidade para aquisição de bens e serviços comuns. 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, Artigo 1º da Lei nº 10.520, de 2002)

Fonte: Adaptado pelo autor

Todavia, o processo de compras na administração pública evoluiu ao longo dos anos. Com isso, o passo seguinte ao da criação da lei geral de licitações públicas foi o surgimento da modalidade de licitação denominada de pregão, conforme disposta no Quadro 3. Modalidade esta criada através da Lei nº 10.520, de 2002, e regulamentada pelo Decreto nº 5.450, de 2005.

Além disso, a Lei nº 8.666, de 1993 apresenta um rol de possibilidades na qual o gestor público poderá abrir mão do processo licitatório. Tais condições estão presentes nos artigos 24 e 25 da referida Lei, visando trazer maior dinâmica e transparência ao processo de compras na administração pública, prezando sempre pela busca da proposta mais vantajosa para a administração, a qualidade da aquisição e da sua economicidade.

Neste mesmo diapasão, por meio dos Decretos nº 3.931, de 2001 e 4.342, de 2002 regulamentou-se os artigos 15 da Lei nº 8.666, de 1993 e 11 da Lei nº 10.520, de 2002, que normatiza as compras para registro de preços, posteriormente substituídos pelo Decreto nº 7.892, de 2013.

Com essa prática, a administração pública pode realizar as suas licitações para aquisições através do Sistema de Registro de Preços (SRP), que tem por objetivo facilitar o planejamento das compras públicas e uniformizar o fluxo das aquisições do governo que segundo o inciso I do artigo 2º do último decreto trouxe a seguinte definição para SRP: “é o

conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras”.

Na definição de Di Pietro (2012, p. 444),

O objetivo do registro de preços é facilitar as contratações futuras, evitando que, a cada vez, seja realizado novo procedimento de licitação. O fato de existir o registro de preços não obriga a Administração Pública a utilizá-lo em todas as contratações; se preferir, poderá utilizar outros meios previstos na Lei de Licitações, hipótese em que será assegurado ao beneficiário do registro preferência em igualdade de condições com outros possíveis interessados (art. 15, § 4º, da Lei nº 8.666/1993).

Com isso, o administrador pode firmar compromissos com seus fornecedores para que no prazo de até doze meses, contados da assinatura do compromisso, ter a prerrogativa de adquirir ou não aqueles produtos ou serviços, ou seja, após o compromisso firmado entre o ente público e o particular, através da assinatura de um documento denominado Ata de Registro de Preços, na qual ficam estabelecida as regras para o seu cumprimento, tal fornecimento ou contratação de determinados serviços se dará por meio de solicitações conforme a necessidade da administração.

Assim, o SRP se mostra uma ferramenta importante no planejamento das aquisições por demanda para combater o frequente desabastecimento. Contudo, ainda cabe ao gestor estabelecer o melhor modelo para sua organização e com isso tomar medidas capazes de garantir o seu pleno abastecimento através de sua capacidade de prever e planejar o suprimento da sua necessidade.

Cabe destacar Viana (2006, p.50) o qual diz que,

O campo da previsão e suas técnicas altamente diversificadas dependem muito da natureza da empresa, dos recursos de processamento de informações e da análise dos meios disponíveis. As tendências mundiais, por intermédio da globalização da economia e seus efeitos, exigem postura mais dinâmica e eficiente das empresas, as quais devem estar preparadas para reagir o mais rápido possível às sinalizações e tendências do mercado, a fim de que possam continuar sendo competitivas e eficazes.

Logo, seja na organização privada ou na organização pública o administrador deve estar atento às mudanças capazes de melhorar o seu desempenho e principalmente àquelas capazes de interferir no cumprimento dos seus objetivos, tais como falhas nas etapas do processo de aquisição de insumos necessários ao seu pleno funcionamento e modelos ultrapassados de contratação.

Porém, pensar em compras públicas é também pensar em modelos de contratações que contribuam de maneira eficiente na condução dos negócios organizacionais. Um sistema de contratação pública regido pela lei não deve servir de empecilho ao cumprimento dos serviços prestados por uma instituição. Deve, porém, servir como instrumento de intermediação entre o contratado e a contratante para cumprimento de um bem comum em função da prestação de serviços públicos de qualidade.

Nos órgãos públicos, as contratações se dão com fundamentação na lei geral de licitações públicas que prevê os seguintes tipos de contratações:

- a. Contrato de fornecimento: é aquele destinado a realização de compras e aquisições cuja vigência se dá em torno do objeto a ser entregue, ou seja, a sua vigência ocorre no instante em que a relação de compra e venda, a entrega total do bem, é realizada;

- b. Contrato de obras ou reformas: é aquele que se limita a realização de determinado empreendimento ou reforma cuja vigência está vinculada ao cumprimento do objeto contratado;
- c. Contrato de locação de equipamentos: é o tipo de contrato cujo objetivo é alocar equipamentos para suporte em cumprimento de determinada atividade. Sua vigência prevista na referida lei é de até doze meses, podendo ser prorrogado até aos quarenta e oito meses;
- d. Contrato de prestação de serviços: é aquele cuja finalidade é obter da contratada a prestação de um determinado serviço com vigência prevista em lei de até doze meses, podendo ser prorrogado até aos sessenta meses. E, em casos excepcionais, ser estendido aos setenta e dois meses de vigência; e
- e. Contrato emergencial: é aquele que tem a finalidade de atender a algum fato que carece de ação imediata da Administração Pública, pois sem a qual os danos provenientes de tal situação seriam maiores. O mesmo tem sua vigência vinculada à duração da emergência ou em até cento e oitenta dias a contar do fato que se deu a emergência.

Existe ainda uma modalidade de contrato previsto no artigo 579 do Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406, de 2002) denominado contrato de comodato que é aquele na qual o particular formaliza o empréstimo de determinados equipamentos em função de um consumo pré-estabelecido cuja vigência se vincula ao tempo que contratante consumir os seus produtos.

Diferentemente de uma ARP que tem o seu prazo máximo de vigência limitado a doze meses, conforme artigo 12 do Decreto nº 7.892, de 2013, os contratos previstos na Lei nº 8.666, de 1993 necessitam de prévia declaração de disponibilidade orçamentária e tange ao particular uma segurança de maior tempo de contratação ao qual pode diluir seus custos ao longo do tempo máximo de previsão contratual. Com isso, para cada forma de fornecimento ou contratação é preciso definir um fluxo de trabalho que se adeque ao objetivo que se propõem alcançar.

Portanto, o sistema brasileiro de compras públicas demanda planejamento do gestor para que cada etapa do seu processo possa ser superada a tempo de se alcançar seu objetivo. Para isso, faz-se necessário estabelecer meios de superar cada etapa num conjunto de atividades que, juntas, garantam a plenitude da compra pública. Logo, o planejamento da aquisição ou da contratação de determinado serviço se reflete em como o processo de trabalho é estabelecido na organização.

Em se tratando de processos de trabalho, no qual cada atividade tem seu papel fundamental no desenvolvimento de determinado produto ou serviço, saber como se desenvolve cada etapa é vital para se medir o quanto cada setor está comprometido com o resultado organizacional. Para Gonçalves (2000, p.7) “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”, ou seja, ao passo em que as atividades para desenvolvimento de um determinado produto que no caso em questão é a contratação de determinada aquisição ou prestação de serviços, as etapas processuais vão agregando ao seu conjunto ações que unidas alcançam o seu objetivo. Para isso, a observação de Almeida (2011) traz-nos à reflexão das responsabilidades inerentes ao processo de aquisição as quais estão atreladas a procedimentos uniformes, com pessoal capacitado e conhecedor das normas estabelecidas.

Sendo assim, o sistema brasileiro de compras públicas se mostra um desafio ao administrador que para superá-lo é preciso conhecer bem as normas e estar atento aos fluxos

de processos de trabalho exigidos pela legislação a fim de estabelecer os melhores caminhos para se concluir uma aquisição ou contratação de determinado serviço.

2.3 Gestão por Processos e Suas Origens na Gestão da Qualidade

Grande parte das organizações contemporâneas ainda é organizada com foco apenas nas atividades que exercem e não nos processos de negócios em face de um planejamento estratégico bem definido. Logo, não há de se falar de gestão de processos sem abordar o tema qualidade. Essa nova maneira de agir e pensar surgiu na década de 1970, no movimento Gestão da Qualidade Total (GQT), oriundo do Japão, fruto das dificuldades enfrentadas no pós-guerra como escassez de recursos naturais, limitações financeiras, espaços reduzidos, foi apresentado ao mundo numa nova proposta que tinha como filosofia a busca constante pelo zero defeito em todas as fases da produção (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

A busca pela qualidade como diferencial competitivo levou a indústria japonesa a trilhar um caminho diferente da indústria ocidental, em especial a americana, abrindo espaço para a quebra de paradigmas na forma vigente de produção em grande escala. O paradigma é visto como um papel orientador de quem precisa de padrões, pelos quais seja possível observar as ocorrências de determinado fenômeno e atribui-lhe relevância. (ARAÚJO, 2012).

Para isso, foi preciso considerar fatores como a tecnologia existente que condicionam desenvolvimentos de novas teorias. Tecnologias essas que amadurecem conforme são adotadas e postas em prática (PAIM *et al.*, 2009). Araújo, Garcia e Martines (2011) destacam, também, que o uso da automação foi um fator relevante para o sucesso da prática da GQT na indústria japonesa, permitindo reduzir erros operacionais e interromper processos de imediato quando problemas eram identificados. Essas práticas evitavam que o produto chegasse ao final da linha de produção com defeito ou pendências de correções, obrigando ou o seu descarte ou o seu retorno à linha de produção para correção antes da sua chegada ao cliente.

De acordo com Araújo (2012), esse foi o caminho perseguido pela qualidade: a busca pela perfeição com a finalidade de encantar clientes cada vez mais, almejando a sua plena satisfação, pois qualidade deve ser antes de tudo um projeto orientado a clientes. Assim, ações como as da indústria japonesa contribuíram para a ampliação do conceito de processos nas indústrias na década de 1970 – 1980. Ampliando-se, posteriormente tais conceitos para outros setores como o da prestação serviços.

No Brasil, os conceitos da GQT chegaram ao final da década de 1980, alcançando seu auge em meado da década de 1990. Com uma proposta de aperfeiçoamento de processos de trabalho, a objetividade da GQT visa levar a administração a atingir outro nível de excelência (ARAÚJO, 2012).

Dessa forma, ao longo do desenvolvimento da Gestão da Qualidade vários autores apresentaram diversas ferramentas para os gestores comprometidos com os propósitos da qualidade. Ferramentas gerenciais tais como as classificadas por Paladini e Carvalho (2012) constante do Quadro 4.

Quadro 4: Classificação das ferramentas da qualidade

CATEGORIA	FERRAMENTAS
1. Análise das relações entre causas e efeitos	1. Diagrama de causa-efeito; 2. Gráficos de Pareto; 3. Diagrama de dependência.
2. Expressões simplificadas do processo	1. Histogramas; 2. Fluxogramas; 3. Diagramas de dispersão.
3. Análise do desenvolvimento de ações do processo.	1. Folhas de checagem; 2. Gráficos de controle; 3. Diagrama de programação da decisão.
4. Representações da operação do processo.	1. Diagrama-matriz; 2. Diagrama de seta; 3. Diagrama de árvore
5. Organização do processo produtivo	1. Células de produção; 2. Kanban; 3. Diagrama de similaridade
6. Otimização do processo produtivo.	1. Perda Zero; 2. Qualidade na origem.
7. Envolvimento dos recursos humanos no processo produtivo	1. Manutenção Produtiva Total (TPM); 2. Círculos da qualidade.

Fonte: Adaptado de Paladini e Carvalho (2012, p.359).

Há de se falar também dos instrumentos capazes de nortear o administrador na condução da implementação de melhoria e controle de suas ações. Ferramentas tais como o plano de ação 5W1H ((*What, When, Who, Why, Where, e How*), *brainstorming*, estimativa de custo, custo da qualidade, análise de necessidades do cliente, modelo cliente/fornecedor, questionário cliente/fornecedor, projeto de experimentos, técnica de grupo nominal (NGT), desdobramento da função da qualidade (QFD), controle estatístico do processo (SPC), e o ciclo de Deming/Shewhart, o ciclo PDCA (do inglês: *Plan, Do, Check, Act*), considerado uma das mais importantes ferramentas de controle e melhoria contínua na gestão da qualidade (ARAÚJO, 2012).

Dessa maneira, os olhares foram direcionados pouco a pouco para os processos organizacionais como um todo, não mais apenas no chamado chão de fábrica onde acontecia a transformação dos manufaturados. Agora, a atenção se volta para a gestão na sua integralidade. Aplicar os conceitos e ferramentas da qualidade nas conduções dos negócios se tornou um diferencial competitivo e uma questão de sobrevivência frente às novas exigências do mercado. É como afirma Gonçalves (2000, p.13), e ainda continua atual: “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”. Ou seja, a gestão da qualidade é irreversível e a gestão por processos vem a reboque condicionando todo esse desenvolvimento com estratégia competitiva num mercado cada vez mais exigente.

2.4 Definição de Processos

A definição de processos dentro de uma organização nem sempre é tarefa simples. Por vezes alguns termos ou expressões não conversam com a realidade imposta àquele corpo funcional ali atuante. Por isso, é importante a clareza nas definições dos termos a que se quer destacar em determinado contexto. Por exemplo, a expressão processo na administração pública tem a conotação de documento formado por atos administrativos pelos quais são registradas decisões que terão ou não implicações jurídicas a pessoas físicas ou a pessoas jurídicas de direito público ou privado. No âmbito do judiciário a mesma expressão tem o significado de ação judicial com a finalidade de sanar algum litígio.

Todavia, quando se aborda a expressão processos no contexto desse trabalho, tem-se em mente a visão organizacional como forma do delineamento do tema. Para isso, faz necessário trazer diversos conceitos sobre o tema cuja finalidade é esgotar o assunto a fim de que não haja dúvidas quanto o uso do termo aplicado aos negócios organizacionais. Para isso, foi adaptado o Quadro 5 de conceitos apresentado por Baldam *et al.* (2007, p. 193) a fim de sintetizar a discussão sobre o assunto:

Quadro 5: Principais definições de processo

DEFINIÇÃO	FONTE
Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico.	Gonçalves (2000, p.7)
É um conjunto de atividades lógicas, relacionadas e sequenciais que a partir de uma entrada de um fornecedor, agrega-lhe valor, e produz uma saída para um cliente.	Harrington, Esseling & Nimwegen (1997, p.1)
É qualquer atividade executada dentro de uma companhia ou organização.	BPMN (2006)
Sequência de passos (lógicos e às vezes não lógicos) que têm como entrada de diversos tipos como material bruto, informacional, conhecimento, compromissos, estado e os transforma em saídas e resultados.	Bulrton (2001, p. 72)
É um conjunto de elementos que possam guiar-nos com certeza entre o início do trabalho e o seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo.	Cruz (2003, p.61)
É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificados: uma estrutura para ação.	Devemport (1994, p.6)
Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um específico de clientes.	Hammer e Champy (1994)
É qualquer subdivisão da cadeia de valor.	Harmon (2003, p.79)
Uma série de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e produz um produto ou uma saída (aplicação de habilidades adicionando valor a um insumo).	Harrington (1998, p.161)
Um conjunto definido de passos para a realização de uma tarefa.	Humprey (2003)
Conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas, que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado.	Integration Definition for modeling of process – IDEF 0
É uma sequência de tarefas que são realizadas em série ou paralelo por dois ou mais indivíduos ou aplicações para atingir uma meta comum.	Khan (2003, p.53)
Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).	NBR ISO 9.000 (2000)

Fonte: Adaptado de Baldam *et al.* (2007, p. 193).

Para Oliveira *et al.* (2014) um processo é um conjunto de ações organizadas e integradas para um fim produtivo e que resultará em produtos, serviços ou informações, sendo representados por fluxos de atividades ou eventos.

Paim *et al.* (2009, p. 103) traz sua contribuição no conceito de processos da seguinte forma:

Os processos são objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize com base de registro do aprendizado sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional. Os processos são a organização em movimento, são também uma estruturação para ação – para a geração e entrega de valor.

Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 113) descrevem processo como um “título dado a uma série de atividades/objetos, transformando entradas (*inputs*) em saídas/produtos (*outputs*), de modo a atribuir determinado grau (tangível) de agregação de valor”. Já Kovacs e Oliveira (2008, p.3) destacam que:

Processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto específico para um determinado cliente ou mercado, uma ordenação das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com *inputs* e *outputs* identificados, tornando-se uma estrutura para a ação.

Paim *et al.* (2009) estabelecem uma relação do processo com três aspectos da organização conforme a finalidade que a mesma se propõe: se forem processos finalísticos, terão como resultados produtos ou serviços para clientes da organização; se forem gerenciais, eles visam promover o adequado funcionamento da organização de suas atividades; e por fim, se forem processos de suportes, servem para prestarem apoio aos demais processos da organização. De acordo com este autor os processos estão inter-relacionados aos fluxos de objetos na organização, sejam eles materiais, informacionais, financeiro, conhecimento, ideias.

Os processos são a organização em movimento. As empresas são uma coleção de processos ao passo que nelas se podem identificar diversas ramificações ou finalidades que um processo possa a se propor, seja ele de negócios, organizacionais ou gerenciais. Logo, é primitivo afirmar que determinada empresa não tenha em sua estrutura organizacional um conjunto de atividades denominado por processos. Na prática, o que ela não tem são processos claramente definidos e documentados, algo comum, por se dizer, nas diversas organizações brasileiras (GONÇAVES, 2000).

Nesse aspecto, Sobral e Peci (2013), no seu livro Administração: teoria e prática no contexto brasileiro, destacam características dos administradores brasileiros a partir das organizações brasileiras como a visão imediatista, priorizando o curto prazo, a não valorização do planejamento em geral, principalmente do planejamento estratégico, a adoção de estruturas piramidais com elevadas distância hierárquica, entre outras, que em suma, refletem a organização que não prioriza processos de negócios como forma de vantagem competitiva em prol de entregar um produto ou serviço de qualidade e minimamente planejado, bem como a prática de acompanhar todo o seu processo de fabricação.

Paim *et al.* (2009) destacam que parte do processo de formação de uma organização depende de quem a lidera. Assim como Pradella (2013) observa que a gestão de processos é uma mudança nas estruturas organizacionais, e que a mesma deve ser introduzida pela cultura que se constrói de forma gradativa, o que, certamente, gerará conflito com as visões de curto prazo dos gestores.

Diante do exposto pode-se considerar que:

- a. Processo é o conjunto de atividades coordenadas com a finalidade de agregar valor a determinado produto ou serviço;
- b. Processo é a ação mediante provocação do cliente que deseja algo da organização em seu benefício cujas atividades demandam transformação de recursos atribuindo-lhes valor;
- c. Processo é uma sequência lógica de passos, sejam eles ordenados ou não, que são seguidos para se alcançar um determinado objetivo.

São os processos que permitem que uma organização tenha foco no atendimento do cliente. Então, surge a necessidade de gerenciá-los e aperfeiçoá-los como forma de assegurar a melhoria contínua do atendimento aos anseios destes clientes e, por isso, as organizações devem fazer uma avaliação crítica com vistas a adquirir profundo conhecimento dos processos críticos que agregam valor para o cliente (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Assim, o que se pode depreender dos conceitos apresentados por diversos autores quanto ao termo processo nas organizações, é que processo está intrinsecamente relacionado à execução de atividades com o firme propósito de agregar valor ao que se pretende entregar ao cliente, seja ele final ou intermediário. Ou seja, mesmo que o gestor deva se concentrar no processo como um todo, a fim de evitar falhas no curso de todas as etapas de transformação necessária para uma entrega eficaz, o foco finalístico deve ser a satisfação do cliente,

2.5 A Gestão por Processos

A aplicabilidade do termo gestão por processo também ainda carece de uma breve explanação. Ainda há de se distinguir gestão por processo da gestão de processo. Alguns autores defendem se tratar do mesmo assunto, porém, se aprofundarmos na etnologia da palavra nota-se que são expressões bem distintas com propósitos e profundidades diferentes.

Quando se usa a preposição “*por*” como conectivo, Bechara (2003) nos ensina que a mesma tem por finalidade estabelecer uma relação de modo, ou seja, de como ou maneira as coisas são conduzidas na sua totalidade. Em se tratando de gestão por processos pode-se inferir que toda a gestão ou organização está em função dos processos nelas existentes. De acordo com o mesmo autor, quando se utiliza a preposição “*de*” tem por objetivo de indicar de que modo algo é feito, de uma maneira mais específica, delimitada.

Alguns autores defendem que a gestão de processos tem uma aplicação mais restrita a determinado grupo de atividades dentro da organização. Já a gestão por processos seria a gestão que envolve a organização como um todo visto a expressão da palavra remeter a uma amplitude maior de entendimento. Ou seja, gestão de processos representa uma gestão específica onde se busca entender os processos que são geridos pela organização. Já a gestão por processo é quando toda a organização passa a ser orientada por seus processos (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

Para Oliveira (2007, p.58) a gestão por processo pode ser definida como:

O conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

Paim *et al.* (2009, p.131) definem gestão por processos como:

...a aplicação de diferentes conceitos e teorias voltados a melhor organizar/gerir os processos das organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Esses conceitos e teorias envolvem perceber direcionamentos estratégicos para os processos, projetá-los, controlar sua execução, bem como identificar e implantar tecnologias de apoio, e de forma geral, trazer para as organizações a cultura de prover avanços ou ganhos de desempenho através da melhoria de seus processos, sejam essas melhorias realizadas de forma radical ou a incremental.

Já Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 103) afirmam que a gestão por processos “consiste essencialmente em uma quebra desse paradigma funcional, propondo uma visão interfuncional de como os processos ponta a ponta poderiam ser mais bem geridos visando a eliminar os efeitos maléficos desses conflitos internos”.

Reforçando os aspectos de mudança proposto pela quebra de paradigma, Couto e Marash (2012, p.56) apontam que “a implementação da gestão por processos pressupõe alguma mudança, seja por necessidade de padronizar atividades que antes eram executadas por mais de uma maneira, ou por se implementar um novo modo de execução destas atividades”.

Logo, tanto a gestão por processos quanto a gestão de processos podem ser definidas como um estágio de maturidade em que a empresa se encontra, uma vez que é o grau de maturidade da organização que vai determinar o nível de transformação que ela está disposta a sofrer em função da melhoria que se pretende alcançar na sua estrutura em função da melhoria de seus processos. Dessa forma, a gestão por processos apresenta-se como um modelo de gestão em que a organização é gerida com foco nos processos organizacionais e suas interações (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Todavia, parte das organizações está constituída numa estrutura funcional e não por processos. Em muitos casos esta visão funcionalista não permite que a troca de informações transcorra de maneira competitiva. Algumas características diferem as empresas com visão funcional das que se orientam por processos. O Quadro 6 apresenta as principais diferenças entre a estrutura funcional e a estrutura por processos:

Quadro 6: Características essenciais ligadas à Gestão por Processos

CARACTERÍSTICAS ANALISADAS	GESTÃO FUNCIONAL	GESTÃO POR PROCESSOS
Autonomia de desempenho	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização/vertical	Fundamentada em equipes de processos/horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do Trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento/evolutivo-adaptativo
Organização do Trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais/mais linear	Por meio de processos multifuncionais/mais sistêmico
Utilização de tecnologia	Sistemas de informação com foco em áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação

Fonte: Laurindo e Rotondaro (2011, p.32-33)

Numa visão mais linear, a gestão funcional *versus* a gestão por processos pode ser disposta conforme a Figura 5.

Figura 5: Visão da Gestão funcional versus a Gestão por processos



Fonte: Referencial de Governança e Gestão do Sistema de Serviços Gerais – SISG (BRASIL, pág. 24).

Uma vez conhecidas as diferenças entre as estruturas estudadas, o olhar crítico se direciona para o processo com uma proposta de melhoria como metodologia ou filosofia de trabalho, a fim de alcançar os objetivos estratégicos. Gonçalves (2000) destaca que mudar uma estrutura funcional para uma estrutura por processos implica em atribuir responsabilidades em acompanhar os processos, os denominados “donos do processo”, reduzir transferências, agrupar atividades dentre outras ações com o foco na otimização dos recursos disponíveis.

Para isso, definir claramente os papéis de cada um é fundamental para o sucesso na mudança de concepção da estrutura organizacional.

2.6 Melhoria de Processos de Negócios

Implementar melhorias em processos requer muito esforço e dedicação de recursos, assim como, otimizá-los para alcançar melhores resultados organizacionais, e que talvez isso seja a principal finalidade da gestão por processo (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Nessa mesma concepção Sganderla (2012) ressalta que melhorar requer imprimir qualidade ou minimizar alguma deficiência inerente ao processo, adicionando valor ao cliente, e que nem sempre significa necessariamente corrigir, mas que pode significar prover de melhor desempenho a um processo na cadeia de valor.

Para Almeida Neto (2012, p.23), “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”. Logo, melhorar nem sempre significa apenas corrigir. É preciso melhorar um processo quando o seu resultado se encontra desalinhado com os seus objetivos. E a modelagem, que de acordo com Neto e Oliveira (2014, p. 218) “é a visão da empresa por meio da construção de diagramas funcionais sobre o comportamento de seus processos”, cujo objetivo é proporcionar a análise e o registro da funcionalidade dos processos de negócio ao passo que seja possível avaliar se seus processos cumprem com os seus objetivos, é o passo fundamental para uma implementação de melhoria.

Para isso, compreender a situação atual dos processos por meio da modelagem tem como questões centrais as decisões sobre os objetivos da modelagem, bem como a definição de quem são os participantes da modelagem como fonte de informação para dispor de como realizam suas atividades e tarefas (PAIM *et al.*, 2009).

Nesse momento são identificados os processos de negócios e como são executados. É a fotografia de como são realizadas as tarefas descritas como a situação atual da organização ou do departamento ou setor que se pretender estudar, o chamado “*as is*”. É nesse instante que se realiza a primeira documentação de como as atividades e tarefas são realizadas em cada etapa do processo, distinguindo tarefas realizadas entre entrevistados e identificando todas as atividades do processo vigente (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011; SGANDERLA, 2012).

Em se tratando de atividades dos processos vigentes, há de se levar em consideração a contribuição de Harrington (1993) ao qual apresenta a definição de hierarquia de processos, conforme demonstrado no Quadro 7, como forma de estabelecer uma escala gradual de trabalho em quatro momentos.

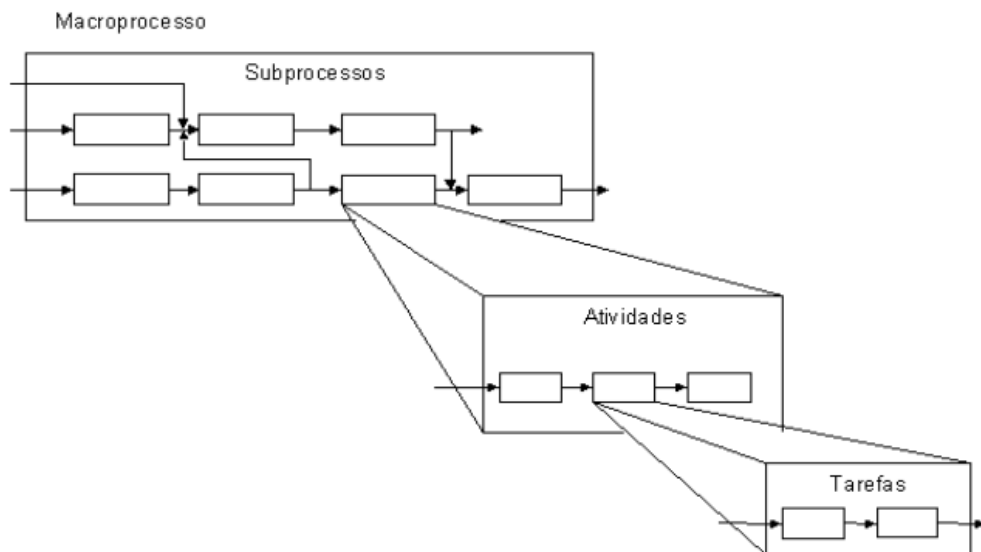
Quadro 7: Hierarquia de processo

DEFINIÇÃO	HIERARQUIA DE PROCESSOS
É um processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização é administrada.	Macroprocesso
É a parte que, inter-relacionada de forma lógica com as atividades sequenciais de outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.	Subprocesso
É constituída por um determinado número de tarefas, ocorrendo dentro de todos os processos ou subprocessos, sendo as ações necessárias para produzir um resultado particular. As atividades constituem a maior parte dos fluxogramas.	Atividades
É a parte específica do trabalho, é o menor enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.	Tarefas

Fonte: Adaptado de Harrington (1993, p. 33-35).

O mesmo pode ser representado através da Figura 6 disposta logo abaixo:

Figura 6: Hierarquia de processos



Fonte: Harrington (1991, p. 30)

Conhecer como se relacionam hierarquicamente os processos na organização é um caminho determinante para uma boa análise no momento “*as is*”, visto que ela apontará o caminho para a conclusão de determinado projeto ou produto. Nesse aspecto, Oliveira (2006, p.155) classifica esta divisão da seguinte forma:

- a) Macroprocesso: Conjunto de subprocessos para alcançar um objetivo específico. Pode ser considerado como uma série de etapas, organizadas de forma lógica para que as entradas sejam acrescidas de valor e se tornem saídas para o cliente;
- b) Subprocesso: Conjunto de atividades similares e complementares que possuem um objetivo comum;
- c) Atividades: É o que ocorre dentro do processo ou do subprocesso. É uma sequência de passos determinados e interligados. Produzem um resultado específico em um tempo determinado;
- d) Tarefas: É o nível mais detalhado, a parte específica do trabalho. Pode ser um só elemento ou um conjunto de elementos.

Baldam *et al.* (2007) destaca o momento “*as is*” como a representação do estado atual através da modelagem de processos num dado contexto a qual objetiva discutir e compreender os processos recorrentes a fim de apoiar as propostas de melhoria.

Noutra definição sobre essa etapa, Sganderla (2012, p. 106) assim a descreve que:

O modelo de processo “*AS IS*” é obtido através de entrevistas com os participantes dos processos que descrevem a ordem em que as atividades acontecem, se existe sequência ou paralelismo entre elas, quem são os responsáveis por cada atividade, suas entradas, procedimentos e saídas.

Pradella (2013, p. 99) destaca que “a modelagem de processo ganha importância pela sua função de registro, pela padronização e documentação histórica da organização, pelo fato de o aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados”. É nesse caminho que se visa seguir com a documentação das ações dos processos atuais.

Para Valle e Oliveira (2012), a modelagem de processos visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre o funcionamento do processo analisado. De acordo com os autores, os principais objetivos que devem ser atingidos, visando à busca da melhoria contínua com a modelagem de processos são: entendimento, aprendizado, documentação e melhoria, conforme Figura 7 a seguir.

Figura 7: Modelo de um Ciclo de processo de Mapeamento



Fonte: Valle e Oliveira (2012, p. 40)

Deming (1990) ressalta que, ao se lançar em conhecer os processos existentes, há de se considerar eventos tidos como causas especiais⁹ ou causas comuns¹⁰ durante o levantamento de um determinado processo, e que para tal, se faz importante o registro por meio de algum controle a fim de se verificar a influência de tais causas no processo a que se propõe melhoria. Ou seja, toda atividade desenvolvida em âmbito organizacional recebe influências internas e externas que de alguma forma interferem no resultado final a qual se pretende alcançar.

Para Oliveira (2013) é sempre válido considerar todos os fatores e subfatores externo e internos identificado no processo a fim de se melhorar a qualidade decisória na organização, bem como ampliar a capacidade de análise dos processos de negócios existentes.

Nesse aspecto, Baldam (2012, p. 118) apresenta uma simbologia conforme disposta na Figura 8 para auxiliar na análise de processos de negócios, identificando pontos críticos que podem ser valiosos no momento da pré-análise, visando uma melhoria dos fluxos dos processos existentes.

⁹ Causas especiais: São acontecimentos que fogem ao controle do condutor do processo, e que a ele cabe simplesmente aceita-los. São as variáveis incontroláveis que de certa forma influenciam o processo. Ou seja, uma causa especial é aquela que fosse a regularidade em um determinado controle ao longo de um tempo observado e está associada a fatores externos da organização (DEMING, 1990; OLIVEIRA, 2013).

¹⁰ Causas Comuns: São acontecimentos que podem sofrer interferência do condutor do processo para que os objetivos desse mesmo processo sejam alcançados da melhor forma. Ou seja, são variáveis controláveis identificadas ao longo da execução de um determinado processo, e está associada a fatores internos da organização (DEMING, 1990; OLIVEIRA, 2013).

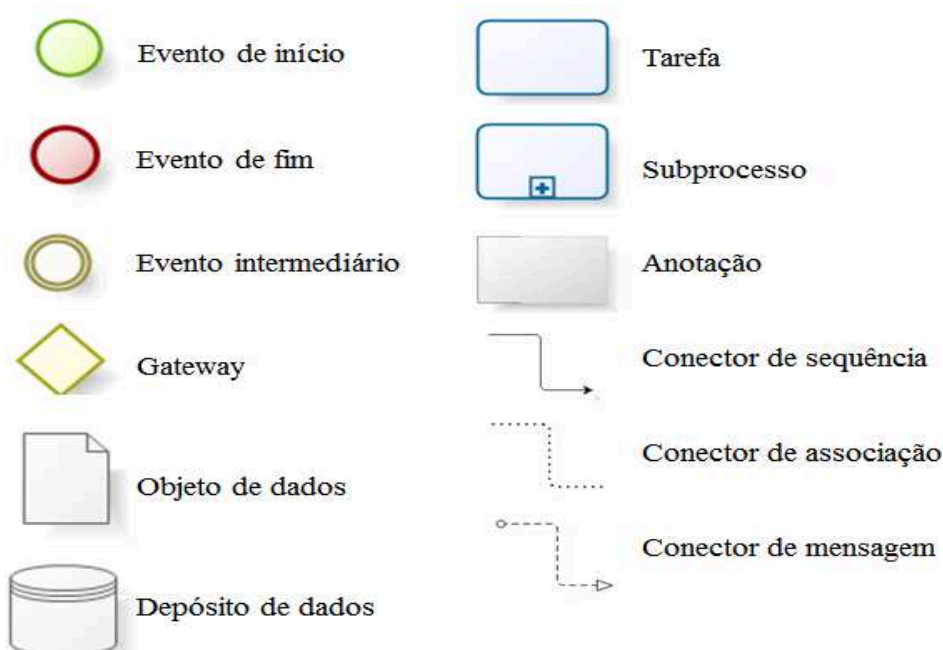
Figura 8: Exemplo de simbologias usadas em análise de processos de negócios



Fonte: Baldam (2012, p. 118).

Após o levantamento “*as is*”, o analista de processo desempenha um importante papel no processo de análise para a melhoria de processo que é identificar os pontos de gargalos através dos fluxos levantados e diagramados (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011). Para essa diagramação, Baldam *et al.* (2007) destacam que existe uma quantidade significativa de metodologia para representar processos de negócios, dos quais se destacam o BPMN (*Business Processes Modeling Notacion*) e EPC (*Event-driven Processes Chains*). No entanto, segundo os autores a notação BPMN, conforme Figura 9, tem se tornado muito popular no ambiente de negócios e a mesma se mostra ideal para dar suporte à análise que se faz necessária em busca da melhoria do processo de negócios.

Figura 9: Simbologia básica de fluxograma no padrão BPMN



Fonte: Elaborado pelo autor com base no repositório do *BizAgi Process Modeler*.

Todavia, a melhoria de um processo pode ser compreendida como a passagem do seu estágio atual, o “*as is*”, para uma situação que se imagina ser a melhor, o “*to be*” (ALMEIDA NETO, 2012). O redesenho de processo é etapa que define o caminho pós-análise dos pontos críticos identificados nos processos analisados (PAVANI JUNIOR & SCUCUGLIA, 2011). Essa etapa visa realizar uma avaliação do processo com o objetivo de otimizá-lo e torná-lo mais eficiente, identificando procedimentos que se realizados de maneiras diferentes atinjam os objetivos, porém de forma mais rápida e eficiente (SGANDERLA, 2012).

Assim, Valle (2012, p.219) destaca que:

Todo projeto de melhoria deve ser capaz de:

- garantir a interação dos processos com a estratégia do negócio;
- garantir a integração dos novos processos com a base de processos já definida para o negócio; e
- refletir os principais fluxos de valor.

Partindo de uma definição clara dos objetivos da melhoria, o projeto de melhoria de processos deve ter por consideração aspectos estruturais, culturais, financeiros e tecnológicos que auxiliem e contribuam para o sucesso da implementação da gestão por processos ao nível institucional e não apenas setorial, o qual demandaria maior esforço e tempo de transformação.

Nesse aspecto, o processo de análise de melhoria de processos lança mão de várias ferramentas da gestão da qualidade e de processos já citadas anteriormente. Contudo, cabe ressaltar Almeida Neto (2012) o qual salienta que “o importante são as contribuições destas ferramentas em diferentes frentes de trabalho” (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2012, p.31). Assim, cabe destacar uma das ferramentas mais adotada na busca da melhoria contínua do desempenho dos processos: o ciclo PDCA.

De acordo com Boanerges e Marash (2012), partindo-se do Método Científico estabelecido por Sir Francis Bacon no ano de 1590 que se utiliza da seguinte ordem de análise sobre determinada questão: hipótese, experimento e avaliação, que Walter Andrew Shewhart propôs o PDSA (do inglês *Plan, Do, Study, Act* – Planejar, Fazer, Estudar e Agir). Sendo popularizado na década de 1950 no Japão por W. Edwards Deming, onde foi trocado o ‘S’ de *Study* por ‘C’ de *Check*, dando origem ao modelo presente até os dias atuais conhecido como ciclo PDCA também é conhecido como Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming.

De acordo com Mendes (2014) o ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada na implementação de melhoria contínua capaz de verificar a situação atual, bem como a ocorrência de problemas, analisando suas causas por meio do estabelecimento de prioridade a fim de executar um plano de ações e medidas, avaliação e correções necessárias para a melhoria de determinado processo num ciclo contínuo, conforme mostrado na Figura 10.

Figura 10: Ciclo PDCA



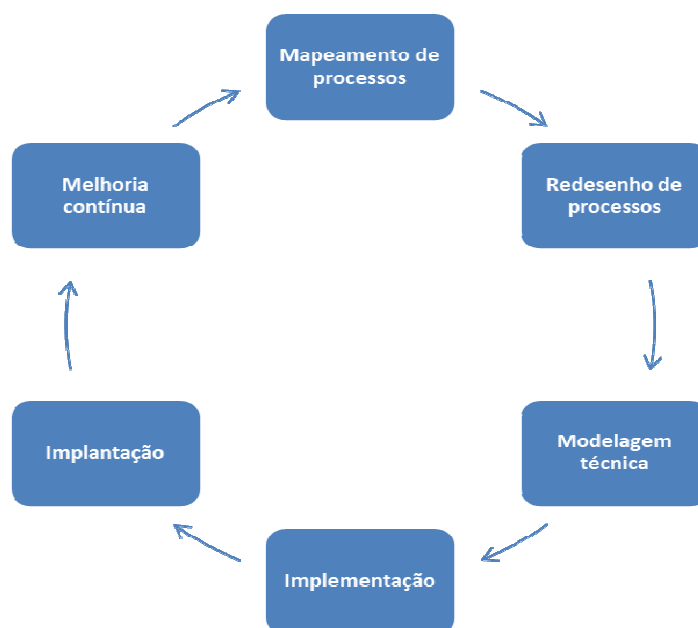
Fonte: Elaborado pelo autor, com base na ISO 9001 (ABNT, 2008)

O ciclo PDCA na abordagem de processos pode ser descrito resumidamente como segue (ABNT, 2008; Mendes, 2014):

1. *Plan* (Planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos do cliente e com as políticas da organização.
2. *Do* (fazer): implementar os processos
3. *Check* (checar): monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados.
4. *Act* (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

A mesma concepção, Sganderla (2012, p.105) apresenta, por meio da Figura 11, como se interagem as etapas de um projeto completo de gestão de processos de negócio a partir do ciclo PDCA.

Figura 11: Interações entre as etapas do Ciclo BPM



Fonte: Adaptado de Sganderla (2012, p. 105)

Para a Sganderla (2012, p. 105-106), o Ciclo BPM se relaciona com o Ciclo PDCA da seguinte forma:

- a. Mapeamento de Processos e Redesenho de Processo e Modelagem Técnica correspondem ao Planejamento (*Plan*);
- b. Implementação e Implantação correspondem à Execução (*Do*);
- c. Uma parte da Implantação, em especial ações realizadas para o monitoramento dos processos em execução, correspondem à etapa de checagem (*Check*);
- d. A etapa Melhoria Contínua corresponde à Ação (*Act*).

Assim, com base no que propõe Sganderla (2012), os conceitos referentes a cada etapa do ciclo de vida BPM podem ser estabelecidos conforme disposto no Quadro 8:

Quadro 8: Conceitos das etapas do Ciclo BPN

ETAPA	CONCEITO
Mapeamento dos processos	“[...] consiste na identificação dos processos de negócio da organização e seu mapeamento”. (SGANDERLA, 2012, p.106)
Redesenho de processos	“[...] objetiva realizar uma avaliação do processo sob a ótica do negócio na busca de sua otimização. Nesta etapa busca-se identificar o que, entre as atividades e seus procedimentos, pode ser feito de forma diferente no processo para que atinja seus objetivos.” (SGANDERLA, 2012, p.106-107)
Modelagem técnica	“[...] buscará identificar e propor melhorias, que vão desde a proposta de substituição de tarefas humanas operacionais e de baixo valor agregado por acionamento de serviços ou sistemas automatizados até a busca de formas de facilitar o usuário na hora de realizar a sua atividade.” (SGANDERLA, 2012, p. 107)
Implementação	“[...] consiste em desenvolver o processo automatizado; criar novas aplicações necessárias à execução do processo; disponibilizar regras de negócios existentes em sistemas ligados através de serviços, que possam ser evocados pelo processo; e alterar, quando necessário, os sistemas existentes.” (SGANDERLA, 2012, p. 108)
Implantação	“[...] são realizadas as atividades de publicação, treinamento e capacitação dos envolvidos, execução e monitoramento.” (SGANDERLA, 2012, p. 108 - 109)
Melhoria Contínua	“[...] o processo é constantemente validado e monitorado, através do acompanhamento dos seus indicadores e metas. De acordo com o histórico obtido de execução do processo, novas melhorias são propostas, e o ciclo começa novamente. (SGANDERLA, 2012, p. 109)

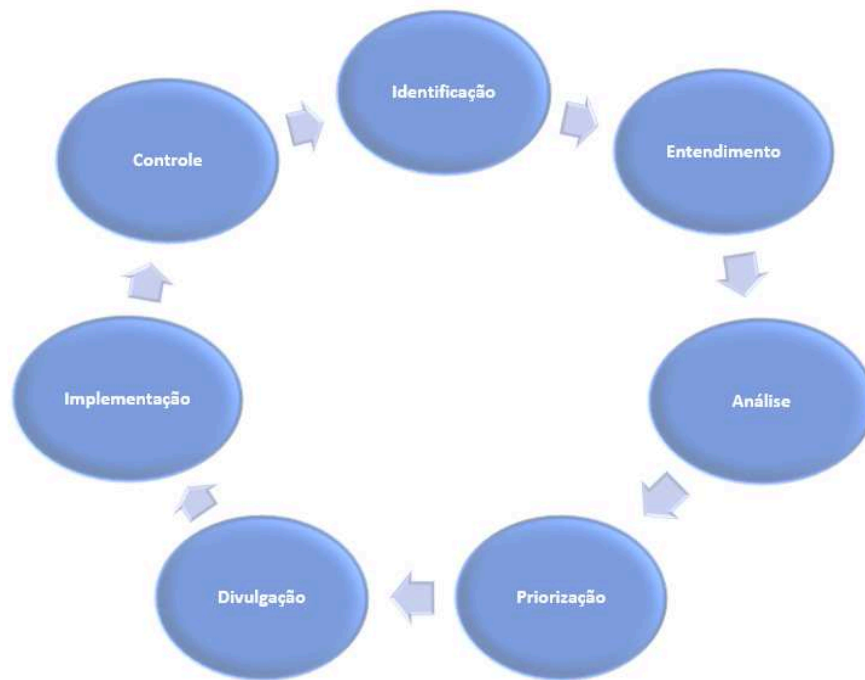
Fonte: Adaptado de Sganderla (2012, p. 106-109)

Assim, inspirado nas fases dessa ferramenta Almeida Neto (2012, p. 37) propõe 7 (sete) etapas para a melhoria do processo:

- a. Identificar os pontos de oportunidades de aplicação de melhoria;
- b. Entendimento do problema;
- c. Análise e proposição da solução ideal;
- d. Priorização – caso haja outras oportunidades “candidatas” em outros processos;
- e. Divulgação da solução (mudança) a ser implementada;
- f. Planejamento e implementação (gestão da mudança);
- g. Controle – aferição dos resultados obtidos.

A figura 12 ilustra essas etapas:

Figura 12: Etapas para melhoria de processos



Fonte: Adaptado de Almeida Neto (2012, p.37)

O processo de melhoria de processos tem por objetivo rever os elementos da modelagem de modo a proporcionar a melhoria de determinado processo cuja finalidade é entregar um resultado satisfatório como produto ou serviço final. Como bem destaca Almeida Neto (2012, pág. 23):

Não é só a racionalização no fluxo do processo ou de seus custos que gera melhoria, outros aspectos podem ser contemplados como a implementação de um modelo de gestão, a gestão do conhecimento, de documentação e geração de evidências da conformidade do produto.

Assim, cada etapa deve seguir os passos pré-estabelecidos no planejamento da implementação da melhoria, buscando que os processos sejam eficientes, eficazes e efetivos no que se propõem à organização. Eficientes quanto ao uso dos recursos disponíveis e utilizados no processo. Eficazes quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos. E efetivos no que tange ao resultado que possa produzir no longo prazo (ALMEIDA NETO, 2012).

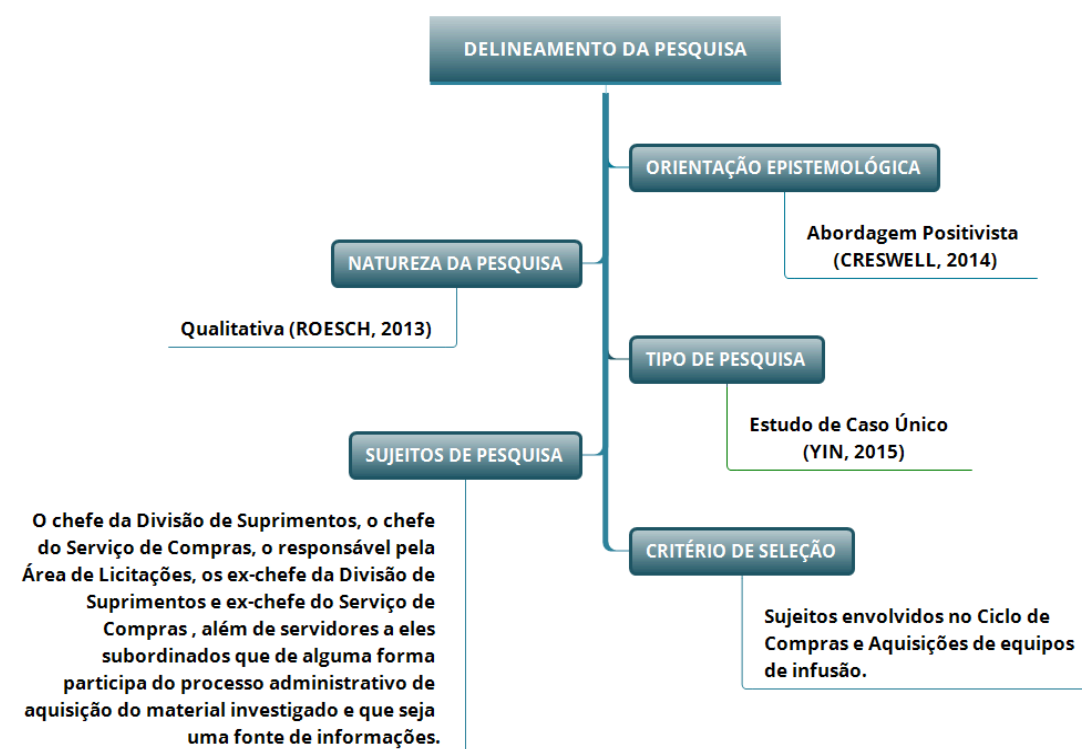
3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

A metodologia significa escolher como se pretende investigar a realidade e não apenas o instrumento de coleta de dados ou a sua análise, mas se trata de algo muito mais abrangente que envolve a lógica dedutiva e indutiva capaz de determinar a abordagem do projeto (ROESCH, 2013). Sendo assim, para a pesquisa qualitativa proposta foi adotada a estratégia do estudo de caso único na abordagem epistemológica numa perspectiva positivista na busca de regularidades e relações causais pertinentes à subjetividade da ação humana sobre determinado processo (PINTO; SANTOS, 2008) sob o ponto de vista daqueles que o vivenciam por meio de uma metodologia claramente definida para explicação do objeto de pesquisa (DINIZ *et al.*, 2006).

A Figura 13 apresenta esquematicamente o delineamento da pesquisa:

Figura 13: Mapa do delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Contudo, a escolha do método de estudo de caso único como estratégia de pesquisa surgiu do desejo do pesquisador em compreender fenômenos sociais complexos e decorre de duas prerrogativas básicas: o tipo de questão de pesquisa proposto sobre um conjunto de eventos contemporâneos e o enfoque em algo em que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2015).

Além disso, essa estratégia permitiu o estudo em profundidades dos processos inerentes a problematização apresentada numa perspectiva contemporânea, buscando conhecer em profundidade um determinado fenômeno organizacional cujo objetivo principal foi a exploração dos fenômenos a ele relacionados com base em diversos ângulos (ROESCH, 2013), já que a pesquisa qualitativa traz uma proposta de compreender os contextos ou ambientes nos quais os participantes abordam uma problemática (CRESWELL, 2014).

O uso de estudo de caso como estratégia de pesquisa é uma forma de investigar uma situação real seguindo um conjunto de procedimentos que auxiliou pesquisador nas buscas por fatos intrínsecos às práticas relacionadas à questão de pesquisa (YIN, 2015; LEE, 1989). Destaca-se também que essa estratégia de pesquisa teve por objetivo a investigação de um caso específico dentro de um contexto de tempo e lugar que se possa colher informações detalhadas, estimulando novas descobertas em função da flexibilidade do seu planejamento (VENTURA, 2007).

Na mesma concepção Alves-Mazzott (2006) aborda que o estudo de caso tem por característica o uso de grande quantidade de tempo em que o pesquisador se dispõe a usar pessoalmente no local da investigação, revisando significados do que está acontecendo a sua volta, buscando aprender o máximo sobre o que está sendo estudado.

Contudo, cabe salientar as observações postas por Flyvbjerg (2006) quanto aos enganos que o pesquisador está sujeito ao se utilizar do estudo de casos como estratégia de pesquisa. Ele ressalta cinco enganos mais recorrentes nas pesquisas com estudo de casos. São eles: 1) Os conhecimentos gerais têm maior valor que os específicos; 2) Não se pode generalizar com base em um caso individual; 3) O estudo de caso é mais útil apenas para a geração de hipóteses na fase inicial do processo de pesquisa; 4) O estudo de caso tem viés de verificação, objetivando apenas confirmar aquilo que o pesquisador pressupõe; e 5) Se mostra difícil de criar proposições gerais com base em estudos de caso específicos.

Dessa forma, Flyvbjerg (2006) traz como proposta analisar e desconstruir os cinco equívocos mais comuns sobre a estratégia de pesquisa em estudo de caso nas ciências sociais. Para tal, ele afirma que a pesquisa de estudo de caso tem seu papel na construção da desmistificação da sabedoria convencional em que preza pela robustez do método-dedutivo baseado em grandes amostras.

Desde então, é apresentada uma proposta de pesquisa que visa conhecer a forma como se desenvolve a aprendizagem humana, uma vez que essa estratégia de pesquisa é essencial para o conhecimento das relações humanas, visto que o estudo de caso se propõe a estudar o caso investigado com profundidade.

Além disso, apontado pelo autor como um dos equívocos sobre a pesquisa em estudo de casos, refutando que o estudo de casos é mais útil na elaboração de hipóteses, o mesmo não se faz verdadeiro visto que o estudo de caso busca inserir o pesquisador no cotidiano de prática frente ao problema percebido, e com isso, entra-se no mundo dos fatos concretos e não das hipóteses e conjecturas. Assim, se trata de uma visão errônea que a sabedoria convencional tem da pesquisa em estudo de casos.

Assim, Flyvbjerg (2006) traz como proposta a união dos métodos de pesquisa (qualitativo e quantitativo) para, por meio de evidências, solucionar problemas práticos, reconhecendo o processo de aprendizagem como o principal instrumento para se compreender os fenômenos intrínsecos ao objeto de pesquisa.

3.2 Técnicas de Coleta de Dados

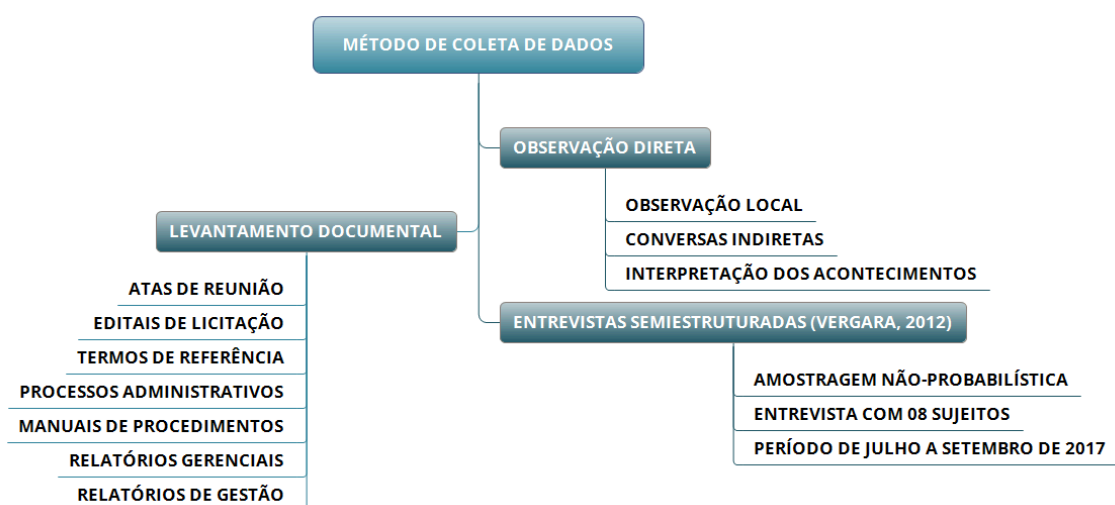
Um estudo de caso analisa um fenômeno em seu ambiente natural a partir de uma ou várias unidades de análise (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). Como técnica de coleta de dados Yin (2015) destaca seis fontes de evidência que podem ser utilizadas numa estratégia de estudo de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos.

Assim, seguindo a proposta de Yin (2015) para se investigar a pergunta de pesquisa escolheu-se o uso das fontes de evidência:

1. Levantamento documental, pela razão de serem fontes estáveis como registros em arquivos, físicos e virtuais, pelo registro com exatidão quanto aos eventos e por tecer ampla cobertura ao longo de um período de tempo;
2. Observação diretas, a fim de confrontar o que foi coletado no levantamento documental, bem como de registrar as práticas usais dos sujeitos da pesquisa; e
3. Entrevistas individuais com roteiro semiestruturado com a finalidade de se obter explicações, promovendo dessa forma a triangulação das evidências por meio de múltiplas fontes que permita ao pesquisador maior profundidade e abrangência no estudo (FREITAS; JABBOUR, 2011).

A Figura 14 apresenta a estrutura do método de coleta de dados:

Figura 14: Mapa do método de coleta de dados



Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.1 Levantamento documental

O método de contato quanto ao levantamento documental e arquivos locais foram por meio da coleta direta de documentos administrativos, editais de licitações realizadas, manuais, relatórios gerenciais dos quais o pesquisador por estar inserido na instituição tem acesso e, em alguns casos, através de solicitação de acesso às áreas que detêm a sua guarda e seu domínio, como por exemplo a sistemas de controle a acompanhamento gerencial.

Nesse aspecto, Yin (2015) nos ensina que se deve haver uma preocupação com a validade do documento aumentando a sua colaboração como fonte de evidências, e trazendo assim outros detalhes específicos para contribuir com o pesquisador antes do mesmo ir ao trabalho de campo.

3.2.2 A observação direta

Partindo-se de um contexto de mundo real, a observação direta cuidou de algumas situações e ações referentes ao objeto pesquisado. Por meio dessa fonte de evidência foi possível acompanhar de perto as ações frente aos problemas enfrentados pelos gestores responsáveis pelo desenvolvimento do Ciclo de Compras e Aquisições no que tange a equipes de infusão, como por exemplo, o vencimento de uma ARP e quais medidas foram tomadas para sanar essa problemática, tendo em vista que uma ata vencida significa não fornecimento

imediatamente do material à organização, bem como comportamento frente a um problema de desabastecimento. Com isso, foi possível observar o nível de conhecimento, atitudes, habilidades do gestor da Cadeia de Suprimentos.

Assim, a evidência observacional foi utilizada como coleta de informações sobre o objeto da pesquisa com a finalidade de proporcionar subsídios para uma ida a campo com maior consistência na hora de entrevistar os atores diretamente envolvidos com o objeto de pesquisa.

3.2.3 A entrevista individual

Para o desenvolvimento das entrevistas individuais o pesquisador lançou mão de uma amostragem não-probabilística intencional, uma vez que pela natureza da estratégia de pesquisa adotada, essa fonte é o melhor meio de se obter as respostas da investigação. Assim, a amostra intencional ou por julgamento teve por objetivo selecionar os indivíduos a partir de sua posição hierárquica e por estar intrinsecamente ligado às atividades relacionadas ao problema investigado.

Assim, buscou-se obter respostas daqueles que detêm o conhecimento e está diretamente envolvido no processo administrativo de aquisição investigado, e assim, minimizar os erros de seleção da amostra ou da população que não possa trazer contribuição significativa com a investigação.

Contudo, o levantamento documental realizado no sistema de controle de processos administrativo da instituição, denominado Comunica, dos processos administrativos abertos no período de 2010 a 2016, revelou a crescente discrepância no tempo entre a solicitação de compra do material de códigos A10583, A11308 e A14988 e a data de assinatura da ARP, chegando a ter uma média de 365 dias para tal conclusão, conforme já demonstrado anteriormente.

Dessa forma, tais procedimentos mereceram atenção quanto às atividades a eles despendidas, bem como aos prazos a que competiam a cada setor envolvido nessa aquisição. Contudo, essa etapa teve por objetivo entender e conhecer em profundidade como são conduzidas as atividades que envolvem uma aquisição por meio de licitação na modalidade pregão para fornecimento por meio de ARP com equipamentos fornecidos através de contrato de comodato.

Portanto, o roteiro de entrevistas individuais, constante na sua íntegra no Apêndice C, seguiu um roteiro semiestruturado constituído das seguintes seções de perguntas, além da apresentação da proposta de pesquisa:

Seção 1 – Identificação pessoal e atuação profissional

Seção 2 – Informação sobre as práticas administrativas correntes

Seção 3 – Informações sobre o modelo de aquisição de equipamento de infusão

Seção 4 – Indicações de entrevistas no setor e outras sugestões

Seção 5 – Agradecimentos

Logo, incluindo a apresentação dos objetivos da pesquisa, o questionário adotou a seguinte estrutura: na primeira seção, utilizou-se de escalas nominais cujo objetivo foi mensurar a frequência de determinado dado coletado, bem como o uso de questões dicotômicas para respostas do tipo sim/não. Na segunda seção, um misto de apontamentos utilizando a Escala de *Likert* com a finalidade de medir o grau de concordância com

determinada afirmação, e perguntas abertas as quais, segundo Vergara (2012), visaram provocar respostas livres para obter dados numa investigação de uma problemática. Nas seções 3 e 4 foram trabalhadas apenas perguntas abertas. Encerrando-se com a seção de agradecimentos e releitura do compromisso do sigilo dos dados informados, visando preservar a pessoa do entrevistado.

Além disso, apesar do uso de escalas indicarem o uso de técnicas de análise quantitativa multivariada, neste trabalho, pelas limitações da natureza do método de amostragem, foi utilizado distribuições de frequência para tratar os dados coletados junto aos participantes das entrevistas.

Sendo assim, seguindo as orientações de Bardin (2016), a coleta de dados por meio de entrevista através de um roteiro semiestruturado o qual teve por objetivo identificar nas falas dos atores diretamente envolvidos nas atividades do objeto investigado nessa pesquisa suas impressões, sendo categorizadas por um grupo de elementos característicos conforme a seção proposta nos Quadros 9 e 10:

Quadro 9: Seção 2 – Informação sobre as práticas administrativas correntes

SUBSEÇÃO 2.2	CATEGORIA	DESCRIÇÃO	QUESTÕES
SOBRE OS CICLOS DE COMPRAS E AQUISIÇÕES, E GESTÃO POR PROCESSOS	Conhecimento das atividades	O conhecimento do que seria o Ciclo de Compras e Aquisições na Instituição.	1
	Tempo para realização das atividades	O tempo ideal para a realização das duas primeiras fases do Ciclo de Compras e Aquisições.	2
	Práticas de gestão por processos	O conhecimento sobre gestão por processos.	3-4-5
	Existência de gargalos	Os gargalos existentes nas atividades decorrentes do Ciclo de Compras e Aquisições.	6
	Treinamento/ Capacitação	Treinamento para o exercício das atividades decorrentes do Ciclo de Compras e Aquisições.	7-8-9
	Propostas de melhoria	Propostas de melhoria das atividades.	10

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 10: Seção 3 – Informações sobre o modelo de aquisição de equipo de infusão

SEÇÃO 3	CATEGORIA	DESCRIÇÃO	QUESTÕES
SOBRE O MODELO DE AQUISIÇÃO DE EQUIPO DE INFUSÃO	Tempo de aquisição	Tempo de aquisição de equipos.	1-2
	Existência de gargalos	Gargalos existentes referente a esse modelo de aquisição.	3
	Causas especiais	Causas externas que ameaçam a aquisição de equipo.	4
	Causas Comuns	Causas internas que ameaçam a aquisição de equipo.	5
	Propostas de melhoria	Propostas de melhoria das atividades referente a esse modelo.	6-7

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, essa categorização subsidiou o pesquisador na apresentação de propostas de melhorias das fases do Ciclo de Compras e Aquisição do equipo de infusão a partir do redesenho do fluxo de suas atividades.

Ressalta-se que o roteiro da entrevista foi entregue pessoalmente com pelo menos um dia de antecedência para os sujeitos da pesquisa, de modo que obtivessem ciência do mesmo. Essa medida teve como objetivo minimizar possíveis lapsos e equívocos relacionados à sua memória e estimular o entrevistado a formular uma melhor resposta no ato da entrevista a fim de apresentar dados os mais próximos do real cenário.

4. ETAPAS DO PLANEJAMENTO DA PESQUISA

4.1 Fontes de Dados

As fontes de dados foram compostas de documentos (termo de referência, editais de licitações, manuais de procedimentos internos) existentes na organização, registros em sistemas de informação de controle de trâmites processuais, além dos sujeitos envolvidos nas etapas do processo administrativo de aquisição de equipamentos de infusão, podendo assim ser classificado como: o chefe da Divisão de Suprimentos, o chefe do Serviço de Compras, o responsável pela Área de Licitações, os ex-chefes da Divisão de Suprimentos e do Serviço de Compras, além de servidores a eles subordinados que de alguma forma atua diretamente do processo administrativo de aquisição de tal material e que seja uma potencial fonte de informações.

Para isso, os sujeitos da pesquisa foram relacionados no Quadro 11, totalizando 8 profissionais participantes da pesquisa:

Quadro 11: Sujeitos participantes da pesquisa

CÓDIGO	CARGO	FUNÇÃO	SETOR
Entrevistado 1	Técnico em Ciência e Tecnologia	Chefe Atual	Divisão de Suprimentos
Entrevistado 2	Assistente em Ciência e Tecnologia	Ex-Chefe	Divisão de Suprimentos
Entrevistado 3	Assistente em Ciência e Tecnologia	Funcionário	Planejamento de Compras
Entrevistado 4	Assistente em Ciência e Tecnologia	Chefe Atual	Serviço de Compras
Entrevistado 5	Assistente em Ciência e Tecnologia	Ex-Chefe	Serviço de Compras
Entrevistado 6	Analista em Ciência e Tecnologia	Funcionário	Serviço de Compras
Entrevistado 7	Terceirizado	Funcionário	Serviço de Compras
Entrevistado 8	Analista em Ciência e Tecnologia	Chefe Atual	Serviço de Licitações

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Plano de Amostragem e Métodos de Contato

De acordo com Roesch (2013) a amostragem trata de uma parte da população que é representativa nas áreas de interesse da pesquisa. Dessa forma, o universo da pesquisa se concentrou nos setores envolvidos no Ciclo de Compras e Aquisição de equipamentos de infusão. O plano de amostragem contou com a participação de pelo menos um funcionário de cada área envolvida.

Assim, o pesquisador lançou mão de uma amostragem não-probabilística intencional em que se escolhe os sujeitos da pesquisa por acessibilidade uma vez que pela natureza da estratégia de pesquisa adotada como melhor meio de se obter as respostas da investigação, a amostra intencional ou por conveniência, seleciona-se os indivíduos a partir de sua posição hierárquica e/ou por estar intrinsecamente ligado às atividades relacionadas ao problema investigado (VERGARA, 2014).

Contudo, para se enfrentar o viés de amostragem, busca-se obter respostas de quem está de certa forma diretamente envolvido no processo de aquisição investigado, e assim, minimizar os erros de seleção da amostra ou da população que não possa trazer uma contribuição significativa com a investigação, para assim descrever as múltiplas perspectivas

para formar uma compreensão sobre o problema de pesquisa a partir de uma amostra intencional (CRESWELL, 2014).

Logo, os sujeitos da pesquisa são aqueles funcionários da instituição que de certa forma estão envolvidos nas atividades de aquisição de equipos de infusão, sendo adotados como critérios de seleção três requisitos: no primeiro a posição hierárquica (chefias); no segundo o servidor diretamente envolvido no ciclo de compras de equipos de infusão, e no terceiro ex-chefes de setores dos quais estiveram em contato com o tipo de aquisição investigado.

Portanto, os entrevistados foram contatados por meio de ligação telefônica, e-mail ou abordados pessoalmente, fazendo-lhes uma breve apresentação dos objetivos da pesquisa e da importância da sua participação, firmando uma data e hora de sua escolha para a realização da entrevista.

4.3 Plano de Coleta de Dados

O plano de coleta de dados consistiu em três momentos. Num primeiro instante, foi realizado o levantamento documental através da obtenção de informações em editais, termos de referências, manuais de procedimentos, etc., assim como coleta das informações nos arquivos existentes aos quais a instituição tem domínio a partir da consolidação de dados obtidos no sistema de informação de controle de processos administrativos do INCA, consolidando as informações pertinentes aos processos administrativos de aquisição de equipo de infusão nos períodos de 2010 a 2016.

No segundo momento, o pesquisador lançou mão da observação direta das ações que envolvem o tipo de aquisição investigada, anotando os principais acontecimentos que ocorriam em torno do Ciclo de Compras e Aquisições de equipo de infusão, com a finalidade de subsidiar os questionamentos no momento da entrevista.

No terceiro, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com objetivo em aprofundar a investigação e coletar impressões pessoais sobre os processos atuais de aquisição pública e sua dinâmica na organização, bem como identificar pontos críticos capazes de refletirem em oportunidades de melhoria.

A entrevista é um dos métodos de coleta de dados mais utilizado quando se trata de coletar informações e interagir em profundidade com o campo, e que planejada, executada e interpretada adequadamente pelo pesquisador traz enormes contribuições para a investigação, elevando as chances de conclusões mais adequadas (VERGARA, 2012).

Com isso, todas as etapas requereram do pesquisador a ida ao campo com a finalidade de obter informações que contribuíssem para elucidar a problemática investigada.

Assim, obteve-se a autorização de participação voluntária na pesquisa por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, seguindo o modelo do Apêndice G, dos atores envolvidos no Ciclo de Compras e Aquisições investigado. Nesse aspecto, Creswell (2014) observa que o TCLE deve conter alguns elementos específicos, tais como: o propósito central do estudo e os procedimentos adotados na coleta de dados; a declaração da proteção da confidencialidade dos dados e dos participantes; os benefícios esperados aos participantes do estudo; a assinatura do participante.

Seguindo o processo de coleta de dados, o uso de entrevistas na pesquisa qualitativa como instrumentos de coleta de dados nem sempre é adequada a toda situação de pesquisa. Seu uso deve se ater a situações em que o pesquisador precisa mapear práticas que não estejam claramente definidas (DUARTE, 2004). Dessa forma, o pesquisador deve se orientar

pela estratégia de pesquisa adotada para se responder à pergunta de pesquisa. Sendo assim, lançando mão dos passos definidos por Creswell (2014), o pesquisador deve decidir sobre as perguntas que serão respondidas, identificar os entrevistados por meio de uma amostragem intencional, determinar o tipo de entrevista, se individual ou em grupo, determinar os procedimentos de registro adequados durante a condução das entrevistas, estabelecer um protocolo de entrevista, promover o teste piloto, determinar o local, obter o consentimento do entrevistado e ser respeitoso e gentil durante toda a entrevista.

4.4 Técnica de Análise dos Dados Coletados

A análise de dados parte de um processo indutivo (HAIR JR *et al.*, 2014) cujo objetivo é expor os dados coletados na etapa pretérita a partir de uma análise de conteúdo que busca identificar a materialidade linguística expressa nos manuais já existentes, tratando as informações contidas na mensagem por meio da análise documental (BARDIN, 2016). Seu objetivo é obter o máximo de informações sobre o objeto de pesquisa e seu comportamento ao longo do tempo, bem como uma análise de conteúdo a partir dos elementos coletados por meio das entrevistas realizadas com agentes organizacionais e no contexto aos quais os mesmos estão inseridos (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

De acordo com Vergara (2014), os dados podem ser tratados, quanto aos aspectos das informações obtidas, de forma quantitativa ou qualitativa dependendo do tipo de estratégia utilizada pelo pesquisador para coletar os dados necessários a fim de testar suas suposições iniciais. Segundo Lakatos e Marconi (2003) a análise possibilita a observação dos componentes de um conjunto de dados e suas possíveis relações para que o pesquisador a partir da generalização desses dados possa constituir sua crítica.

Como a pesquisa também cuidou do levantamento das atividades para compreender os fluxos de processos existentes ou não, necessariamente os aspectos quantitativos como estatística descritiva foram adotados para compor parte do processo de análise de dados. Dessa forma, os dados obtidos através do levantamento documental foram tratados de maneira quantitativa quanto à frequência de ocorrências ao longo de determinado período específico de tempo, lançando mão de ferramentas da estatística descritiva para analisar os dados obtidos a partir dos dados extraídos do sistema de informação de registro dos tempos de trâmite de processos nos setores envolvidos no Ciclo de Compras e Aquisições exigido numa análise de fluxo de processos.

Quanto ao método de análise de processos de trabalho, o mesmo seguiu a proposta de Oliveira e Almeida Neto (2012, p. 44), adaptado para a realidade deste estudo cujo método foi composto de quatro etapas. Na primeira foi realizado o levantamento das atividades necessárias para o cumprimento da aquisição de equipo de infusão conforme as características exigidas pela instituição. Na segunda, elaborou-se, a partir desse levantamento, o Formulário de Documentação de Processos conforme sugerido por Oliveira (2014, p. 204). Na terceira etapa, realizou a diagramação das atividades documentadas no padrão de notação BPMN com o auxílio do programa *BizAgi Process Modeler* como recurso visual, visando o levantamento do estado atual (*as is*). Nesse contexto Pain *et al.* (2009, p. 169) destaca que “as ferramentas de modelagem também são importantes como forma de criar agilidade e dotar a organização de capacidade para mudar de forma mais rápida”.

Na quarta etapa envolveu a identificação das oportunidades de melhorias por meio da análise das atividades existentes e da identificação de pontos críticos, conforme simbologia proposta por Baldam (2012, p. 118), deduzida a partir das entrevistas realizadas com os atores

dos setores diretamente envolvidos no Ciclo de Compras e Aquisições, do levantamento documental e da observação direta das ações dos mesmos.

Para compor a análise da entrevista optou-se por realizá-la por categorias na qual buscou identificar na fala do entrevistado núcleos de sentido que possam contribuir para a profundidade da pesquisa por meios de significados expressos (BARDIN, 2016). Para isso, a partir do referencial teórico, considerou-se identificar as seguintes categorias em função das práticas administrativas correntes dispostas nas questões da subseção 2.2 do roteiro de entrevista:

- a. Conhecimento das atividades;
- b. Tempo para a realização das atividades;
- c. Práticas de gestão por processos;
- d. Existência de gargalos;
- e. Treinamento/ capacitação;
- f. Propostas de melhorias.

Quanto ao modelo praticado para a aquisição de equipo de infusão objeto da pesquisa, foram destacadas as seguintes categorias conforme as questões dispostas na seção 3 do roteiro de entrevistas:

- a. Tempo para aquisição;
- b. Existência de gargalos;
- c. Causas especiais;
- d. Causas comuns;
- e. Propostas de melhoria.

Contudo, a análise é essencialmente fenomenológica tendo em vista a pesquisa ter o método de estudo de caso como estratégia, e por isso o tratamento dos dados exigiu certa complexidade a fim de que os fenômenos humanos fossem interpretados a partir da comunicação e das informações obtidas na entrevista individual. Logo, o método de análise utilizou-se das fontes de evidências obtidas através dos métodos de coleta de dados propostos.

4.5 Limitações do Método e Ferramentas de Pesquisa

Cada método de coleta de dados possui limitações que podem ser encontradas pelo pesquisador na ida a campo. No levantamento documental, um limitador pode ser a ausência de disponibilidade das informações na sua integralidade, uma vez que os acessos a algumas delas estão restritos à chefia e funcionários de cada área. Contudo, essa limitação é de baixa relevância tendo em vista a disposição das chefias diretamente envolvidas no processo de compras terem interesse em colaborar com a pesquisa e assim melhorarem os seus próprios resultados, disponibilizando tais acessos prontamente.

Na entrevista, segundo Vergara (2012), uma das limitações que se pode encontrar na sua realização é a dificuldade de comunicação entre o entrevistador e o entrevistado, elevando o risco de as respostas serem “pobres” na contribuição com a pesquisa. Outra limitação destacada pela autora é o tempo das partes envolvidas uma vez que as pessoas podem não estar disponíveis para disponibilizar esse tempo.

Nesse aspecto, Yin (2015) ressalta que o pesquisador deve se submeter aos horários e à disponibilidade do entrevistado. Para cada limitação cabe ao pesquisador apresentar um plano de ação que seja capaz de neutralizar ou minimizar os seus efeitos a fim de extrair o máximo de informações para refutar as hipóteses da pesquisa. O Quadro 12 elenca um resumo das limitações dos métodos de coleta e a ação proposta para minimizar os seus efeitos.

Quadro 12: Limitações dos Métodos de coleta e plano de ação

MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS		
Análise de Conteúdo	1ª Etapa – Pré-Análise (ideia inicial) 2ª Etapa – Exploração do Material Coletado 3ª Etapa – Categorização	Laurence Bardin (2016)
LIMITAÇÕES DO MÉTODO		AÇÃO
Levantamento Documental	Fontes das quais se necessitou a liberação de acesso, tais como a sistemas de relatórios gerenciais, as quais a demora em sua liberação provocou atrasos na coleta de dados em fontes locais.	- Solicitar acesso antecipado a documentos pertencentes a outros setores.
Observação Direta	Acesso a determinados setores em função de ausências, como férias, licenças legais e ausências.	- Ter flexibilidade.
Entrevistas Individuais	A dificuldade na confirmação da data das entrevistas, tendo em vista alguns sujeitos da pesquisa atuar na posição de chefia e por isso não disporem de muito tempo disponível, refletiu-se em constante remarcação da entrevista. O volume de dados coletados para a transcrição das entrevistas, uma vez que tal volume impactou diretamente na etapa de análise das informações coletadas.	- Ter flexibilidade. - Demonstrar confiança. - Disponibilizar roteiro aos entrevistados antecipadamente. - Possuir roteiro em mãos. - Adotar gravador e caderno de anotações.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como ferramentas de pesquisa para guardar as informações coletadas no campo foram adotados os seguintes instrumentos: caderno de anotações, arquivos físicos e virtuais, gravador, bloco de impressões, formulários, sendo realizado periodicamente o *backup dos* registros coletados em *pen drivers* e hd externo a fim de que se minimize o risco de perda dos dados já coletados.

5. RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

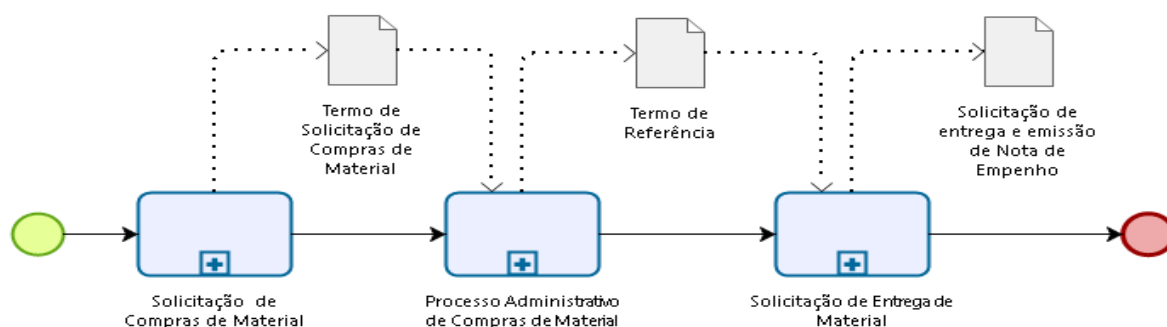
Neste capítulo são apresentados os dados e resultados da coleta de dados em consonância com conceitos e teorias descritos no referencial teórico do presente trabalho, a partir das fontes de evidências propostas na metodologia de pesquisa em harmonia com o que ensina Yin (2015) na condução do estudo de caso como estratégia de pesquisa.

5.1 Resultados e Análise dos Dados Qualitativos

Toda a pesquisa está focada em como se desenvolve o processo administrativo para aquisição de material médico-hospitalar através da modalidade pregão na forma eletrônica para sistema de registro de preços com equipamento fornecidos em comodato, a fim de reagir ao cenário de crescente aumento no tempo de aquisição de material a partir do ano de 2010.

Um Ciclo de Compras e Aquisições, como já definido anteriormente no presente trabalho, estabelece o período em que um determinado material é solicitado até o instante em que o mesmo é entregue pela contratada para ser consumido ou utilizado pela organização. A Figura 15 ilustra essas etapas com maior clareza.

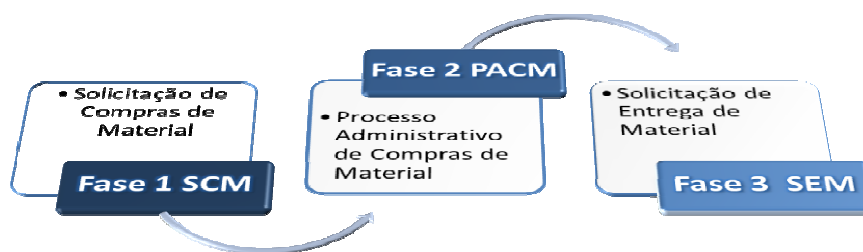
Figura 15: Fluxo do processo de Ciclo de Compras e Aquisições no INCA



Fonte: Elaborado pelo autor

Contudo, para melhor análise, o Ciclo de Compras e Aquisições de material foi dividido em três fases conforme disposto na Figura 16:

Figura 16: Fases do Macroprocesso do Ciclo de Compras e Aquisições de material no INCA



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, as fases podem ser delineadas da seguinte maneira:

Fase 1: Solicitação de Compras de Material – SCM: Subprocesso de solicitação de aquisição de material de consumo;

Fase 2: Processo administrativo para Compras de Material – PACM: Subprocesso de abertura de processo administrativo para aquisição de material de consumo;

Fase 3: Solicitação de Entrega de Material – SEM: Subprocesso de solicitação da entrega e pagamento do material em ARP.

A partir das fontes de evidências utilizadas nesse estudo de caso, observação direta, levantamento documental e entrevista semiestruturada, buscou-se conhecer com profundidade as duas primeiras fases do Ciclo de Compras e Aquisições de material no INCA.

5.1.1 Observação direta

Nessa etapa de coleta de dados, acompanhou-se de perto como se comporta alguns atores envolvidos diretamente no ciclo de compras do material investigado. Por meio da observação *in loco* pode se extrair informações das quais contribuíram para a consolidação do roteiro de entrevistas e suposições iniciais quanto às ações existentes inerentes à aquisição de equipos de infusão. Questões do tipo:

- a. Como vai o processo administrativo de compra do equipo de infusão?
- b. Como anda o estoque dos materiais de códigos A10583, A11308 e A14988?
- c. E a próxima licitação, será quando?
- d. Por que tem fracassado o processo licitatório?
- e. O que acha que está retardando esse processo?

Com isso, puderam-se observar gargalos que acompanham esse tipo de processo administrativo, tais como a exigência de Nota Técnica¹¹ para processos de compras a partir de determinado valor cuja autorização depende da assinatura do Ministro de Estado da Saúde. Procedimento este que por vezes, trava todo um ciclo, ocasionando o desabastecimento do material na instituição. Mudança de tecnologia, provocando a necessidade de refazer toda a narrativa do item pretendido.

Na observação direta teve-se a oportunidade de confirmar as inferências percebidas nos setores envolvidos diretamente no processo de compras de materiais médico-hospitalares. A partir dela, confirmou-se os pressupostos encontrados nos atores entrevistados.

5.1.2 Levantamento documental

A coleta de dados, através de fontes de evidências documentais cujo recorte temporal focou nos anos de 2010 a 2016, teve início no mês de agosto de 2016 junto aos sistemas de informação de propriedade do INCA denominado Comunica. É onde se registra os trâmites dos processos administrativos entre os diversos setores da instituição. É, também, através do Comunica que se registra o tempo de processo administrativo em cada departamento ou setor, bem como para qual finalidade o mesmo foi remetido.

A partir do levantamento da participação de cada setor envolvido no Ciclo de Compras e Aquisições de material de equipos de infusão, através de consulta ao Comunica, deu-se a conhecer o tempo que cada setor dedicou ao processo administrativo de compra no período observado, e que para tal, pode destacar através das Tabelas 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10, os setores considerados críticos no processo de aquisição de material pesquisado.

¹¹ Nota Técnica: Documento que aprova e autoriza o prosseguimento de determinada compra ou contratação no âmbito do Governo Federal conforme Decreto nº 7.689, de 02 de março de 2012, e suas alterações.

Tabela 4: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 06/05/2010 e finalizado em 27/10/2010 – Processo n° 25410.001877/2010.

Setores	Soma de Tempo no Setor (em dias)	% de Participação
COAGE – Serviço de Compras	90	52%
COAGE – Serviço de Apoio às Licitações	47	27%
CJU – Consultoria Jurídica da União	26	15%
DG – Coordenação de Planejamento	6	3%
COAGE – Divisão de Suprimentos	3	2%
COAGE – Coordenação de Administração Geral	1	1%
COAGE – Área de Assessoria Técnica	1	1%
Total Geral	174	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Tabela 5: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 23/02/2011 e finalizado em 01/11/2011 – Processo n° 25410.000706/2011.

Setores	Soma de Tempo no Setor (em dias)	% de Participação
COAGE – Serviço de Compras	142	57%
COAGE – Serviço de Apoio às Licitações	50	20%
CJU – Consultoria Jurídica da União	22	9%
COAGE – Divisão de Suprimentos	16	6%
DG – Coordenação de Planejamento	10	4%
COAGE – Área de Assessoria Técnica	7	3%
COAGE – Coordenação de Administração Geral	4	2%
Total Geral	251	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Tabela 6: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 25/05/2012 e finalizado em 07/12/2012 – Processo n° 25410.001558/2012.

Setores	Soma de Tempo no Setor (em dias)	% de Participação
COAGE – Serviço de Compras	104	53%
COAGE – Serviço de Apoio às Licitações	57	29%
CJU – Consultoria Jurídica da União	22	11%
COAGE – Divisão de Suprimentos	6	3%
DG – Gabinete	3	2%
COAGE – Divisão Orçamentária e Financeira	2	1%
COAGE – Coordenação de Administração Geral	2	1%
Total Geral	196	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Tabela 7: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 04/03/2013 e finalizado em 02/02/2014 – Processo n° 25410.000947/2013.

Setores	Soma de tempo no Setor (em dias)	% de Participação
COAGE – Serviço de Compras	214	60%
COAGE – Serviço de Apoio às Licitações	45	12%
COAGE – Divisão de Suprimentos	43	12%
CJU – Consultoria Jurídica da União	20	6%
HC I – Divisão de Enfermagem	8	2%
COAGE – Coordenação de Administração Geral	5	1%
COAGE – Área de Assessoria Técnica	1	0%
Total Geral	335	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Tabela 8: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 20/02/2014 e finalizado em 10/07/2015 – Processo n° 25410.000720/2014.

Setores	Soma de tempo no Setor (em dias)	% de Participação
COAGE – Serviço de Compras	364	72%
COAGE – Serviço de Apoio às Licitações	67	13%
CJU – Consultoria Jurídica da União	52	10%
COAGE – Coordenação de Administração Geral	10	2%
COAGE – Área de Assessoria Técnica	7	1%
COAGE – Divisão de Suprimentos	5	1%
Total Geral	505	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Tabela 9: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 29/01/2015 e finalizado em 06/07/2016 – Processo n° 25410.001211/2015.

Setores	Soma de Tempo no Setor (em dias)	% de Participação
COAGE - Serviço de Compras	256	49%
CGARH – Comissão Permanente de Licitação	188	36%
COAGE – Coordenação de Administração Geral	45	9%
CJU – Consultoria Jurídica da União	17	3%
COAGE – Divisão de Suprimentos	7	1%
DG – Gabinete	5	1%
HC I - Gerencia de Risco	5	1%
COAGE – Área de Assessoria Técnica	1	0%
Total Geral	524	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Tabela 10: Demonstrativo do tempo nos setores do processo de compra iniciado em 22/04/2016 e finalizado em 29/09/2017 – Processo n° 25410.001616/2016.

Setores	Soma de Tempo no Setor (em dias)	% de Participação
COAGE – Serviço de Compras	223	42%
COAGE – Serviço de Apoio às Licitações	201	35%
COAGE – Serviço de Engenharia Clínica	29	6%
COAGE – Área de Assessoria Técnica	25	5%
COAGE – Divisão de Suprimentos	28	5%
COAGE – Coordenação de Administração Geral	24	4%
DG – Gabinete	17	3%
CJU – Consultoria Jurídica da União	15	3%
COAGE – Divisão Orçamentária e Financeira	6	1%
COAGE – Comissão Especial de Avaliação Técnica	3	1%
Total Geral	571	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

O que se pode inferir da análise comparativa entre as tabelas 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 é a elevação do tempo em que o processo ficou sob a responsabilidade dos setores para determinada ação. Pode-se observar que no Serviço de Compras, por exemplo, apenas no processo referente ao ano de 2015 tal serviço demandou 49% do tempo total do ciclo de compras do material analisado para aquele ano. Cabe salientar, porém, que este foi o menor percentual de participação do setor dentre os demais anos do recorte. Contudo, a sua elevada participação também contribuiu para o conjunto do tempo total do Ciclo de Compras de Material.

Outro setor que careceu de observação foi o Serviço de Licitações o qual no processo administrativo referente ao ano 2015 demandou 36% do tempo total dedicado. Considerado elevado frente à comparação com os 13% do ano de 2014 dedicados ao mesmo tipo de aquisição.

Logo, da análise do tempo utilizado nos setores para o processo administrativo aberto em 2015, constata-se que o gestor, ao buscar soluções para adequação do seu modelo de contratação, deve estar atento aos fluxos de processos nos setores em que demandam maior tempo de atividade no processo administrativo de compras, já que eles têm uma significativa participação na condução do ciclo de compras desses insumos.

Pois bem, compreender como o fluxo de processo vigente de aquisições públicas na Divisão de Suprimentos do INCA se desenvolve é o ponto de partida para se enfrentar os desafios que o gestor tem que é reduzir o tempo de aquisição de equipo de infusão. Por isso, cabe ressaltar que o recorte da pesquisa, a partir dos processos administrativos para aquisição de equipos abertos nos anos de 2010 a 2016, se atém apenas às duas primeiras fases do Ciclo de Compras e Aquisições, ou seja, ao instante em que o material é solicitado até o momento em que a instituição formaliza o seu direito de aquisição através a assinatura da ARP pela empresa que irá fornecer o material solicitado.

A partir desse levantamento, foi possível compilar os dados de tempo no setor dispostos na Tabela 11, referentes aos itens objeto de pesquisa.

Tabela 11: Consolidado de tempo de processo administrativo nos setores de 2010 a 2016.

Setores	Tempo em dias							Média	%
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
COAGE – Serviço de Compras	90	142	104	214	364	256	223	199,0	54,5
COAGE – Serviço de Apoio às Licitações	47	50	57	45	67	188	201	93,6	25,6
CJU – Consultoria Jurídica da União	26	22	22	20	52	17	15	24,9	6,8
COAGE – Divisão de Suprimentos	3	16	6	42	5	7	28	15,3	4,2
COAGE – Coordenação de Administração Geral	1	4	2	5	10	45	24	13,0	3,6
COAGE – Área de Assessoria Técnica	-	7	-	1	7	1	25	5,9	1,6
COAGE – Serviço de Engenharia Clínica	-	-	-	-	-	-	29	4,1	1,1
DG – Gabinete	1	-	3	-	-	5	17	3,7	1,0
DG – Coordenação de Planejamento	6	10	-	-	-	-	-	2,3	0,6
COAGE – Comissão Especial de Avaliação Técnica	-	-	-	8	-	-	3	1,6	0,4
COAGE – Divisão Orçamentária e Financeira	-	-	2	-	-	-	6	0,3	0,3
HC I – Gerência de Risco	-	-	-	-	-	5	-	0,7	0,2
Tempo Total em dias	175	251	196	336	505	524	571	365	100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Por meio da consolidação dos tempos de duração em cada setor envolvido na fase 2 do Ciclo de Compras e Aquisições disposto na Tabela 11, ficou evidenciado quais setores carregam um percentual maior de participação no desenvolvimento do ciclo. Com essa informação, o pesquisador pode orientar a sua pesquisa de campo nos setores de maiores participações no processo.

Pode-se também coletar o tempo preciso de cada processo administrativo aberto no referido período, levando-se em consideração apenas as duas primeiras fases do Ciclo de Compras e Aquisições, a qual se pode chegar à Tabela 12 que expõe a quantidade de dias que se levou entre a data da solicitação do material e a assinatura da ARP para concluí-las.

Tabela 12: Tempo realizado na 1º e 2º fases do processo administração para aquisição de equipos de infusão.

Ano do processo	Processo administrativo	Data Solicitação	Assinatura ARP	Tempo em dias
2010	25410.001877/2010	06/05/2010	27/10/2010	174
2011	25410.000706/2011	23/02/2011	01/11/2011	251
2012	25410.001558/2012	25/05/2012	07/12/2012	196
2013	25410.000947/2013	04/03/2013	02/02/2014	335
2014	25410.000720/2014	20/02/2014	10/07/2015	505
2015	25410.001211/2015	29/01/2015	06/07/2016	524
2016	25410.001616/2016	22/04/2016	14/11/2017	571
			Tempo Médio	365

Fonte: Elaborada pelo autor a partir do levantamento documental.

O que se infere dos dados levantados é que o tempo em dias vem numa ascendente desde o ano de 2013, tendo dado um alerta no ano de 2011 a qual já indicava para algum tipo de problemática na aquisição desse material. Contudo, fica evidenciado, por análise documental, que nenhuma ação fora providenciada para corrigir o curso de tendência de aumento do tempo de aquisição desse tipo de material.

Assim, do levantamento documental também se identificou um estudo ainda em andamento o qual tem sido conduzido pela COAGE o qual se pode afirmar que seria uma indicação de inclinação para uma gestão por processos. Estudo esse iniciado no ano de 2016 que se buscou formalizar junto aos setores no âmbito dessa coordenação os prazos para a execução de cada atividade desenvolvida em cada setor que está relacionado com um processo administrativo de compras, aquisição ou contratação da prestação de serviços, tendo por base a Lei nº 8.666, de 1993 e suas alterações.

Com isso, em maio de 2016 foi pactuado junto a COAGE as atividades e seus respectivos prazos de execução, conforme documento disposto no Anexo B para o cumprimento de determinado processo administrativo de acordo com sua característica. Pode-se afirmar que esse seria o primeiro indicador para acompanhamento das atividades a luz da teoria de gestão por processos, pois como bem nos ensina Gonçalves (2000), uma organização é composta de uma coleção de processos.

A partir disso e do levantamento frente às possibilidades previstas na legislação brasileira de compras públicas, identificou-se também o cenário dos processos administrativos no INCA no mês de outubro de 2017, conforme Tabela 13.

Tabela 13: Resumo de processos administrativos abertos para aquisições e contratação de serviços – atualizado em 17/10/2017.

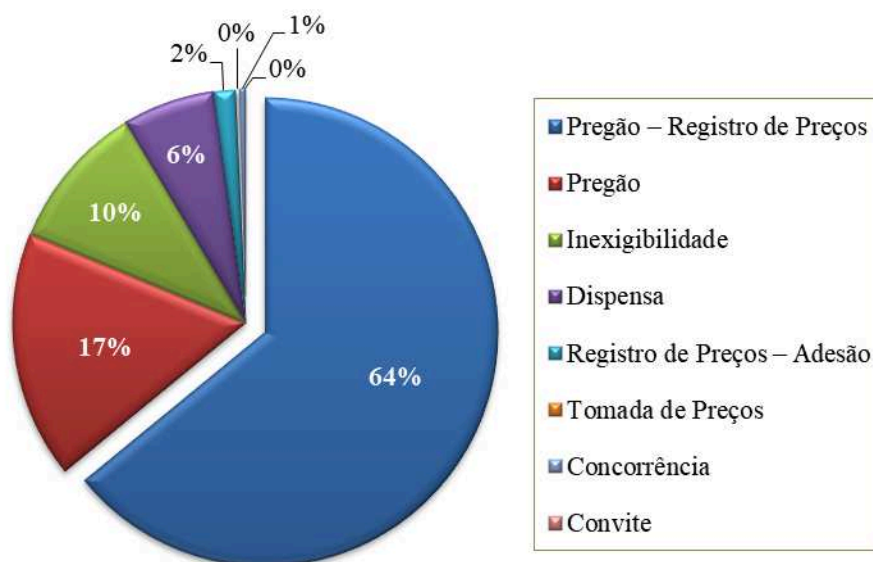
Modalidade	Quantidade de processos administrativos	Quantidade de Itens	Valor estimado	%
Pregão – Registro de Preços	243	2.469	R\$ 251.887.360,15	64,11
Pregão	82	4116	R\$ 67.212.514,07	17,11
Inexigibilidade	30	161	R\$ 40.070.815,72	10,20
Dispensa	22	18	R\$ 25.074.033,03	6,38
Registro de Preços – Adesão	22	37	R\$5.904.864,69	1,50
Tomada de Preços	2	4	R\$ 1.075.000,00	0,27
Concorrência	5	45	R\$ 1.692.418,18	0,43
Convite	0	0	R\$ 0,00	0,00
Total	406	3.150	R\$ 392.917.005,84	100,00

Fonte: Elaborado pelo auto a partir do levantamento documental.

A partir do dimensionamento exposto através da Tabela 13, pode-se confirmar o quanto de participação nos processos de compras e aquisições a modalidade de licitação denominada de pregão para registro de preços tem sua parcela de importância para o presente estudo, visto que o objeto dessa pesquisa está inserido nessa forma de aquisição, que representa 64,11% do valor total processos administrativos para aquisição ou contratação de prestação de serviços, conforme dados coletados e outubro de 2017.

O gráfico 7 dispõe sobre a participação de cada forma de aquisição utilizada pela DISUP no INCA:

Gráfico 7: Participação de forma de compras e contratações.



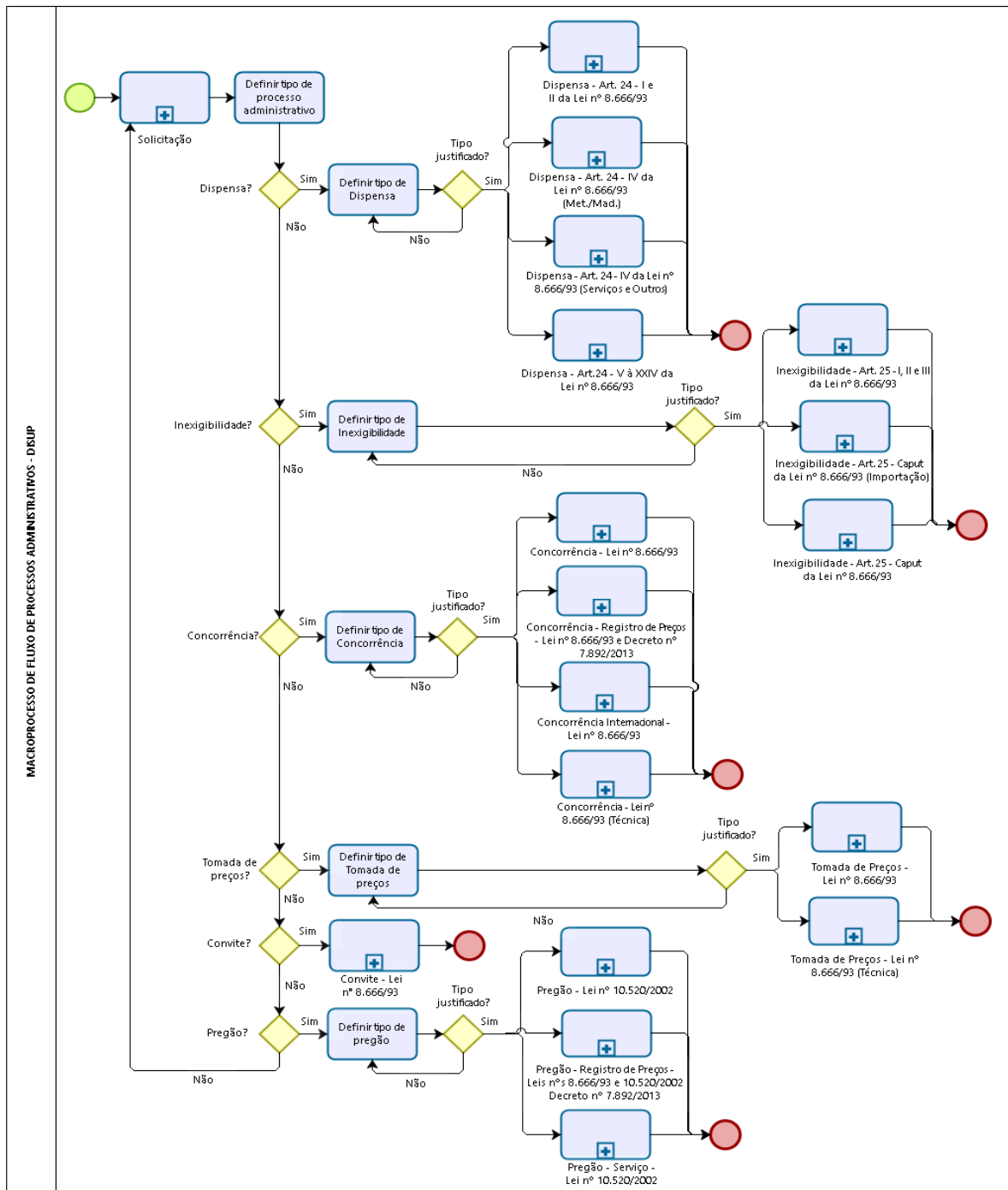
Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Observa-se que a participação da modalidade de licitação pregão para registro de preços tem total predomínio frente às demais formas de aquisição e contratação. Com isso, confirma-se a suposição de que tais processos administrativos carecem de atenção especial em função de grau de participação nas formas de aquisições e contratações existentes no INCA.

Observa-se também que a modalidade pregão em sua totalidade representa 81% da forma de compras e contratações realizadas no INCA, indicando que a capacitação ou qualificação para tal forma de compra se mostra fundamental quando o objetivo é realizar uma aquisição ou contratação eficiente.

Por meio desse levantamento foi possível também diagramar o macroprocesso do fluxo de processos administrativos na DISUP do INCA, disposta na Figura 17, a partir da utilização do padrão de notação BPMN constante do Apêndice D:

Figura 17: DPN – Macroprocesso de fluxo de processos administrativos na DISUP



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental.

Através da Figura 17 pode observar o caminho de cada forma de aquisição e contratação prevista na legislação de contratação pública, Lei nº 8.666, de 1993, que estabelece as normas gerais para as licitações e contratos administrativos, bem como as modalidades de licitação conforme o caso concreto.

Além disso, a mesma norma estabelece as regras para casos em que a referida compra dispense a licitação ou, de acordo com as características da aquisição ou contratação a torne inexigível, ou seja, casos em que a licitação não deve acontecer. Contudo, é no processo administrativo que tais características vão norteá-lo se haverá ou não licitação, assim como, em qual modalidade se enquadra a solicitação realizada pelo planejador de compras.

5.2 Análise das Entrevistas e Suas Contribuições para a Pesquisa

A coleta de dados por meio da fonte de entrevistas é uma maneira enriquecedora de construir o processo de triangulação com os dados da observação direta e do levantamento documental do processo de pesquisa conforme propõem Yin (2015).

A partir dessa fonte de evidências, foi possível extrair dados que corroboraram com o crescente aumento no tempo de aquisição do material investigado a partir da experiência de cada um dos 08 sujeitos entrevistados. Conforme recomenda Manzini (2004, p.371) “a identificação por siglas ou letras dos entrevistados é uma característica importante na transcrição e na apresentação dos trechos das transcrições nos trabalhos de pesquisa”. Contudo, nesse aspecto optou-se por identificar os participantes da pesquisa simplesmente como Entrevistado 1 a Entrevistado 8.

Assim, no início das entrevistas apresentou-se uma explicação dos objetivos do projeto de pesquisa e da importância da contribuição do entrevistado uma vez que ele estava diretamente envolvido no processo de aquisição do material investigado, esclarecendo que de forma alguma seria mencionado seu nome ou se faria referência ao funcionário em questão de maneira a identificá-lo na presente pesquisa, fazendo-se a leitura do Termo de Consentimento de Livre e Esclarecido (TCLE) e a coleta de sua assinatura como participante voluntário na pesquisa.

No geral, os entrevistados discursaram seu conhecimento através das perguntas colocadas, acrescentando à pesquisa aspectos de sua rotina diária sobre o Ciclo Compras e Aquisições responsável pelo abastecimento de materiais médico-hospitalares para o INCA.

5.2.1 Contribuições das respostas às perguntas fechadas

Inicialmente, buscou-se conhecer o perfil dos participantes da pesquisa, descritos na Tabela 14, os quais foram escolhidos em função de estarem envolvidos diretamente nas atividades de Ciclo de Compras e Aquisições de equipo de infusão.

Tabela 14: Perfil dos participantes na pesquisa

Variáveis	Entrevistados	
	f	fr (%)
1.1 Sexo		
Feminino	3	37,5
Masculino	5	62,5
Total	8	100,0
1.2 Tempo de atuação no serviço público		
Até 3 anos	1	12,5
De 4 a 6 anos	2	25,0
De 7 a 9 anos	3	37,5
Mais de 9 anos	2	25,0
Total	8	100,0
1.3 Tempo na organização atual		
Até 3 anos	2	25,0
De 4 a 6 anos	2	25,0
De 7 a 9 anos	3	37,5
Mais de 9 anos	1	12,5
Total	8	100,0
1.4 Tempo de atuação no setor		
Até 3 anos	3	37,5
De 4 a 6 anos	3	37,5
De 7 a 9 anos	1	12,5
Mais de 9 anos	1	12,5
Total	8	100,0
1.5 Chefiou ou chefia alguma seção ou departamento no INCA?		
Sim	5	62,5
Não	3	37,5
Total	8	100,0
1.6 Tempo de chefia		
Até 3 anos	5	62,7
De 4 a 6 anos	0	0,0
De 7 a 9 anos	0	0,0
Nenhum	3	37,5
Total	8	100,0

Fonte: Resultados da pesquisa.

Legenda: f = frequência absoluta / fr (%) = frequência relativa

Os dados da Tabela 14 demonstram pela análise do perfil dos participantes das entrevistas individuais, dentre os 8 funcionários participantes, 62,5% são homens e 37,5% são

mulheres. Além disso, cumpre observar que dos 8 sujeitos da pesquisa, 62,5% já tiveram a experiência de chefiar algum setor. O que significa que os mesmos já tiveram em seu poder a oportunidade de implementar algum tipo de melhoria no setor quando gestor, mesmo que por pouco tempo.

A pesquisa mostra ainda que dos sujeitos entrevistados 25,0% possuem até 3 anos de atuação na Instituição pesquisada, mesmo percentual apresentado para o tempo de atuação de 4 a 6 anos. Dos demais, 37,5% apresentam atuação de 7 a 9 anos, e apenas 12,5%, ou seja, 1 entrevistado apresenta mais de 9 anos de tempo na organização. O que demonstra que uma parte expressiva dos servidores envolvidos no processo pesquisado possuem um bom tempo de atuação na Instituição.

Além disso, a subseção 2.1, questões de 1 a 6, a qual tratou de coletar informações sobre atividades que influenciam no tempo de processo administrativo de aquisição por meio de licitação para sistema de registro de preços, conforme Tabela 15. Para isso, as questões foram assinaladas de acordo com a seguinte escala: [1] Discordo Totalmente, [2] Discordo, [3] Nem concordo. Nem discordo, [4] Concordo, [5] Concordo Totalmente. Com isso, a frequência relativa é definida em função do número total de respondentes em razão da população investigada. Assim, optou-se por utilizar os dados expressos em número percentual os quais traduzem melhor a situação comparativa de cada caso.

Tabela 15: Sobre o tempo de processo administrativo de aquisição por licitação para registro de preços.

Subseção 2.1 - Questões de 1 a 6.	Escala de Frequência				
	[1] %	[2] %	[3] %	[4] %	[5] %
2.1 O tempo para a abertura do processo administrativo de aquisição de material de consumo é suficiente para a execução de todos os trabalhos inerentes a aquisição do produto demandado a tempo de seu suprimento para a instituição.	0,0	62,5	25,0	12,5	0,0
2.2 No geral, o tempo dos processos administrativos de aquisição de material de consumo atende o atual cenário de demanda da instituição.	0,0	87,5	12,5	0,0	0,0
2.3 O estabelecimento de prazos para cada etapa do processo administrativo de aquisição de material de consumo facilita o planejamento de compras e, conseqüentemente, o acompanhamento das etapas do ciclo de compras.	0,0	0,0	12,5	50,0	37,5
2.4 A intervenção do gestor é determinante para a conclusão das etapas do processo administrativo de aquisição de material de consumo no setor.	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0
2.5 Existe a preocupação com os prazos dos processos administrativos de aquisição de material de consumo no setor.	0,0	0,0	12,5	50,0	37,5
2.6 Os prazos das atividades dos processos administrativos são acompanhados por uma área específica com a finalidade de monitorar todo o ciclo de compras.	12,5	25,0	25,0	25,0	12,5

Fonte: Resultado da pesquisa.

O tempo de abertura de um processo administrativo para a aquisição de determinado bem pode ser determinante para o sucesso do abastecimento desse material. Assim o gestor de suprimentos deve estar atento às variáveis que interferem na evolução de sua compra e naquelas que possam interrompê-la definitivamente. A partir disso, na questão 2.1, 62,5% dos

participantes da pesquisa demonstraram acreditar que o tempo para abertura de processo administrativo de aquisição são insuficientes para a conclusão do mesmo, o que indica a necessidade se haver uma reavaliação desse prazo e do que tem causado essa percepção. Dado que se confirma na questão 2.2, quando 87,5% dos participantes indicam que o tempo atual de aquisição não atende a demanda presente da Instituição.

Contudo, dos mesmos participantes da pesquisa, 50,0% concordam e 37,5% concordam totalmente que o simples estabelecimento de prazos para cada etapa do processo administrativo pode ser um facilitador do planejamento de compras. Todavia, embora em 50,0% exista a percepção de que a preocupação com os prazos dos processos administrativos, 75,0 concordam que a intervenção do gestor é determinante para a conclusão das etapas no setor. O que não fica claro no item 2.6 quando se questiona se os prazos das atividades são acompanhados por uma área específica, com a finalidade de monitorar todo o Ciclo de Compras e Aquisições, levando aos entrevistados se dispersarem em suas respostas.

Continuando o mesmo padrão proposto anteriormente, a Tabela 16 dá sequência às questões que foram categorizadas também numa frequência relativa em função de respostas dispostas em escala pré-estabelecida. Contudo, com um foco em coletar dos respondentes suas percepções quanto a elementos presentes numa gestão por processos, tais como atividades, etapas de um processo, manuais e documentação de suas rotinas existentes.

Tabela 16: Inferências sobre gestão por processos nas atividades do Ciclo de Compras e Aquisições.

Subseção 2.1 - Questões de 7 a 11.		Escala de Frequência				
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
		%	%	%	%	%
2.7	As atividades inerentes ao ciclo de compras estão documentadas por meio de manuais ou outra forma de registro.	0,0	37,5	25,0	25,0	12,5
2.8	As etapas do ciclo de compras dos processos administrativos para aquisição de materiais de consumo seguem um caminho pré-definido, sem variações em seu fluxo de trabalho.	0,0	37,5	50,0	0,0	12,5
2.9	Os setores diretamente envolvidos nesse processo de contratação conhecem as atividades dos outros setores nele envolvido.	0,0	62,5	25,0	12,5	0,0
2.10	Existe a preocupação em acompanhar a evolução das etapas do ciclo de compras pelos demais setores envolvidos no processo administrativo de aquisição de material de consumo.	0,0	37,5	25,0	25,0	12,5
2.11	A chamada “gestão em ilha” é uma característica dos setores envolvidos no ciclo de compras, onde cada setor age de forma independente sem olhar o processo como um todo.	0,0	25,0	25,0	37,5	12,5

Fonte: Resultado da pesquisa.

Como ensina Gonçalves (2000), as organizações são coleções de processos logo, registrar as pistas dessas coleções, mesmo que não estejam oficialmente estabelecidas, são de fundamental importância para se entender um conjunto de atividades de um Ciclo de Compras e Aquisições que objetiva abastecer uma organização.

Com isso, a Subseção 2.1, questões 7 a 11, buscou de tratar de questões que estejam de alguma forma relacionada com os conceitos de gestão por processos, tais como: documentação, fluxo de atividade pré-definido, conhecimento das atividades, acompanhamento e a caracterização dos setores envolvidos no processo administrativo de aquisição.

Assim, no item 2.7, registra-se que para 37,5% participantes da pesquisa não há documentação das atividades existentes, reportando para um tipo de prática de trabalho a partir da experiência vivencial do indivíduo, o que de certa forma colabora para o desconhecimento das atividades dos demais setores envolvidos, conforme registrado no item 2.9 em que 62,5% dos entrevistados discordam que exista conhecimento das atividades dos outros setores no que tange ao processo administrativo de aquisição.

Além disso, 50,0% dos entrevistados nem concordam, nem discordam que as atividades do Ciclo de Compras e Aquisições seguem um caminho pré-definido. A vantagem de saber o caminho é que se pode presumir o final dele. Com isso, o item 2.10 reforça essa ideia de ausência de definição quando 37,5% dos entrevistados relatam que não existe uma preocupação dos demais setores em se acompanhar a evolução das etapas do Ciclo de Compras e Aquisições, o que indica que a ausência na definição de um caminho de execução das atividades pode acarretar o que é confirmado pelo item 2.11, onde 37,5% dos respondentes concordam e 12,5% concordam totalmente com a característica da gestão em ilha, em que cada setor se preocupa apenas com as suas ações dentro de determinado contexto, não se atentando para o fluxo como um todo ou como a sua atuação irá influenciar no resultado do produto final.

Dessa forma, tais elementos denunciam a ausência de uniformidade nas ações em torno de um objetivo, seja ele por falta de conhecimento, seja ele por falta de envolvimento nos processos de negócios da organização como um todo.

5.2.2 Contribuições das respostas às perguntas abertas

A partir da proposta de análise por categorização lecionada por Bardin (2016), pode-se inferir das respostas obtidas elementos dos quais possam identificar além das práticas atuais e suas problemáticas, as oportunidades de melhoria das atividades envolvendo o Ciclo de Compras e Aquisições a que se pretende melhorar conforme disposto nas subseções a seguir.

5.2.2.1 O conhecimento das atividades

No campo do conhecimento das atividades ou do que se entende por Ciclo de Compras e Aquisições algumas colocações foram pertinentes a fim de se esclarecer o ponto de início do ciclo e o ponto de seu encerramento, bem como o nível de conhecimento do participante da pesquisa sobre o tema abordado.

Embora o objetivo da pesquisa, quando da etapa do levantamento documental buscou registrar o tempo entre a solicitação de compras até à assinatura da ARP, o Ciclo de Compras e Aquisições vai um pouco além desse período como fica registrado também nas falas de alguns entrevistados.

Pesquisador: O que você entende por ciclo de compras?

Entrevistado 1: Para mim o ciclo de compras é deste da minha necessidade até a entrega no ponto de suprimento. O ciclo de compras deve estar ligado em: o meu “start” no tempo correto, iniciar no tempo correto, o orçamento tem de estar intrínseco a isso, todo o procedimento interno preparar o processo, homologar, empenhar e entregar.

Entrevistado 5: É o conjunto das atividades desde a requisição da compra que é feita pelo solicitante, o qual passa pela abertura de processo, pesquisa de mercado, elaboração de termo de referência, a própria licitação, e aí se finaliza pela entrega do produto no almoxarifado.

Entrevistado 6: Ciclo de me dá a ideia de algo que ocorre periodicamente.

Assim, o Ciclo de Compras e Aquisições pode ser definido como o conjunto de atividades que envolvem desde a solicitação de determinado material, o seu processamento até à entrega do mesmo para o seu uso adequado.

5.2.2.2 O tempo para realização das atividades

Definir um tempo ideal de aquisição na Administração Pública depende de vários fatores, tais como: o tipo de produto a ser adquirido, a legislação vigente, a quantidade de pessoas envolvidas nas atividades, treinamento, etc. Para alguns dos entrevistados ficou claro que o atual tempo de aquisição na instituição vai muito além do que se espera daquele que seja o ideal.

Pesquisador: O que seria o tempo ideal de um processo administrativo de aquisição de material de consumo?

Entrevistado 1: Lendo a 8.666 eu entendo que partindo do artigo 24, inciso IV em diz que se pode contratar por até 180 dias um serviço. Eu entendo que 180 dias seria o máximo que um processo poderia demorar. O ideal pra mim são 120 dias.

Entrevistado 2: Acredito que o tempo ideal seria de 1(um) ano como disposto em meu relatório. Os itens da grade de reposição automática do INCA são adquiridos através da modalidade pregão para registro de preços anuais que são elaborados com um ano de antecedência, ou seja, os processos que são iniciados em um ano têm como objetivo abastecer a instituição durante o ano seguinte.

Entrevistado 3: O tempo ideal para mim seria de no mínimo 6 (seis) meses. De fazer a solicitação, virar processo até fechar. Porque, 6 (seis) meses se planejou com uma base anterior de 1 (um) ano. Se em 6 (seis) meses eu o tiver concluído não daria tanta diferença, o que não estaria tão distante da realidade.

Entrevistado 4: Acho complicado mensurar isso, pois na Administração Pública depende de n fatores. Sei lá, se eu coloco num processo de material de consumo poucos itens, dá pra se fazer um processo em 4 (quatro) meses, mais tem processo que vai levar quase um ano. Ou seja, vai depender do tipo de material. Por exemplo, tem medicamento que se encontra em qualquer drogaria, e tem o medicamento oncológico que só existe um fabricante, e que às vezes esse medicamento passa por um distribuidor. Isso pode me atrasar e muito o tempo do meu processo. Por isso, acho complicado mensurar um tempo. Acho que o ideal seria um processo não levar mais de 6 meses, mas vai depender muito do material a ser comprar.

Entrevistado 5: O ideal é que a aquisição fosse feita com pelo menos 1 (um) ano de antecedência. Acho que 1 (um) ano seria um tempo razoável.

Entrevistado 6: Acho que têm muitas variáveis, especialmente a partir do objeto e da forma de se trabalhar. Aqui apresenta cinco diferenciações: serviços, importação, medicamento, consumo e permanente. E dentro de cada uma dessas existem algumas complexidades que requer uma expertise própria, bem como equipe de trabalho com dinâmicas próprias. Com isso, fica difícil encontrar um padrão em algo que parece muito complexo diante de tantos desdobramentos.

Entrevistado 7: O tempo médio para todo o ciclo seria de 180 dias, se estiver tudo ok, dependendo do número de itens no processo administrativo.

O que se infere das respostas obtidas é que não existe um tempo ideal para se realizar uma aquisição, mas sim variáveis como, má especificação do material, pesquisa de mercado insuficiente, licitação fracassada ou deserta, apontamentos jurídicos, aumento da demanda, etc., as quais merecem ser observadas para não impactar no tempo do processo administrativo e, por consequência, no abastecimento de determinado material. Contudo, trabalhar com um indicador de tempo de processo administrativo de aquisição pode ajudar o gestor na definição do plano de ação para enfrentar essas variáveis que por ventura surgirão no caminho.

5.2.2.3 Práticas de gestão por processos

Buscar elementos existentes da gestão por processos nas ações diárias que envolvem um processo administrativo de aquisição de material pode indicar o grau de maturidade da organização frente ao tema. Embora a simples existência de recursos presentes numa gestão por processos nem sempre quer dizer que esse modelo de gestão seja vivenciado na sua plenitude, mas que pode indicar um caminho a ser percorrido pelo analista de processos que pretende implementar essa prática.

Nesse aspecto, as afirmações sobre o que se entende por gestão por processos denunciaram a existência ou não de tais elementos.

Pesquisador: O que você entende por gestão por processos?

Entrevistado 1: Muito pouco. Mas eu entendo que é crucial. É aplicar as ferramentas e você estar buscando a melhoria contínua. O PDCA eu aprendi bastante. Ele é crucial. Ele seria o coração.

Entrevistado 3: É desde o seu início, fazer o controle.

Entrevistado 4: É você saber mapear. É saber identificar cada etapa do seu processo.

Entrevistado 6: Acho que tem duas ideias principais: a questão da gestão no sentido da logística, ou seja, as fases que ele tem de andar pra chegar num aproximado de tempo que leva o processo, e a outra questão que eu diria a “gestão de riscos” que é exatamente esses outros fatores colaterais que influenciam na estimativa inicial. É isso que faz o gerenciamento total do processo muito complexo já que não se consegue tratar questões isoladas no sentido de estar imunes, blindadas a outras circunstâncias. Com isso fica difícil de ter um planejamento fácil de desenhar, prever e executar.

Entrevistado 7: É você estudar o fluxo, identificando o que está acarretando o problema nesse fluxo de processo e você identificar esses erros e definir uma estratégia para corrigir a fim de conseguir seguir o fluxo com mais tranquilidade e cumprir com todos os prazos, ou uma meta. Isso pra mim é gestão de processo. É trabalhar todo o ciclo que compõe o andamento do processo, identificando ocorrências que atrasam, e realizar ações pra corrigir tais ocorrências.

Quanto o contato com algum recurso da gestão de processos, tais como manuais, mapas de fluxos de atividades, procedimentos operacionais padrão, etc. os relatos foram os seguintes:

Pesquisador: Você já teve contato com alguma metodologia de gestão por processos?

Entrevistado 1: Sim, já tive e é o meu sonho implementar tudo isso aqui. É como eu poder trocar uma peça amanhã e o cara que vier vai aprender e fazer. É você não interromper o seu procedimento.

Entrevistado 2: Sim. Recentemente, em 2016, foi definido o fluxo e os prazos de cada atividade dos processos de compras em parceria com áreas envolvidas no processo administrativo.

Entrevistado 4: Sim. No ano passado (2016) participei da elaboração de um fluxo de prazo de processos, que listava quanto tempo cada atividade teria de durar. [...] Tem manuais de abertura de compras, de lançar ata no sistema, etc. Tem um servidor que está padronizando os arquivos do setor. Mas ainda falta muita coisa, por exemplo, ainda não temos um manual na célula de serviços.

Entrevistado 6: Penso ser muito importante uma cultura de planejamento institucional em sentido de que... eu estou trabalhando aqui há menos de 2 anos, e assim... eu vim de outro lugar público em que também entrei através de concurso, recebi treinamento de uma semana, eu tinha material referencial escrito com desenho de fluxograma, apresentando processos, ferramentas. Então havia uma fonte

de consultas na hora das dúvidas, e quando vim trabalhar na instituição (INCA) tive a impressão de que nem todos os lugares estão preparados pra receber pessoas já com esse referencial teórico pronto. Então vai levar um tempo muito maior de maturação de quem chega que vai gerando outros efeitos colaterais.

Entrevistado 7: A gente está tendo isso agora. Sempre houve o fluxo das atividades, mas a gente não tinha a visão do macro de todo o ciclo de compra. Quem pediu a demanda? Pra onde iria o processo? Como o processo era autorizado ou aprovado por alguém. O que se sabia era apenas o que realizava de atividade individualmente. Atualmente a gente tem essa visão do todo. [...] Sem esse conhecimento do fluxo a gente não sabia identificar a importância da nossa atividade na etapa seguinte e a partir da posse de conhecimento ficou mais fácil cumprir os prazos exigidos.

Entrevistado 8: Não tem manuais com registro das atividades no setor. O que tem é um mapa das atividades que definiu os prazos das atividades que foi realizado pela coordenação em 2016. A gente não fez esse material por que é muito variável.

O que se percebe é que em alguns setores ainda não existem manuais ou registros da execução das atividades que seja capaz de facilitar o fluxo de aprendizado ou de realização das tarefas referentes aos processos administrativos de aquisição, expondo assim um campo de oportunidade de melhoria.

Diante disso, buscou-se descobrir a existência de alguma proposta de implementação de ferramentas de gestão por processos em andamento.

Pesquisador: No seu setor existem processos mapeados?

Entrevistado 1: [...] a Coordenação iniciou o trabalho de levantamento das tarefas de cada um. Isso teve início na gestão anterior e eu só dei continuidade e a coordenação esta sendo retomado agora com um levantamento mais detalhado em cada área. Minha expectativa é que esse trabalho prossiga e avance em melhorias para o fluxo dos processos de compras do INCA, bem com, que seja criado esse grupo de trabalho para conduzir esse processo. [...] Normatizar as áreas e cobrar as responsabilidades e o cumprimento de prazos é preciso.

Entrevistado 6: A informação que disponho é que um colega de trabalho está organizando os nossos pop's (procedimento operacional padrão), e não sei em quantas fases isso será implementado. Inclusive algumas coisas já estão organizadas no sentido de alocação de documentos, padronização de pastas virtuais, etc. o que facilita muito na questão de rotatividade de pessoal ganhando eficiência no tempo de maturação citado anteriormente.

Entrevistado 7: É um trabalho que está sendo implementado agora.

A partir da exposição dos entrevistados frente às práticas de gestão por processos, pode confirmar a tentativa, mesmo que incipiente, de se introduzir elementos da gestão por processos nos setores envolvidos com os processos administrativos de aquisição e contratação do INCA.

5.2.2.4 Os gargalos existentes

A identificação da existência de gargalos num conjunto de atividades é fundamental para a apresentação de propostas de melhorias. A etapa de entrevistas pode identificar muitos elementos que sinalizam pontos críticos que merecem a atenção do analista ao criticar os fluxos no estágio “*as is*” (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Dessa forma, o pesquisador extraiu dos entrevistados as seguintes afirmações quando perguntado da existência de possíveis gargalos no Ciclo de Compras e Aquisições:

Pesquisador: Você saberia identificar a existência de “gargalos” nas atividades dos processos administrativos de aquisição de material de consumo desenvolvidos no seu setor?

Entrevistado 1: Justamente por não existir um planejamento na compra os gargalos só passam de mão, ou seja, um dos gargalos existentes é a represa de processos que vão passando de setor em setor. Não há distribuição dos processos de compras ao longo do ano. [...] Outra questão é a célula de saneamento que vejo como uma célula de qualidade em que a partir dos seus apontamentos podem-se tirar indicadores de melhorias que nos próximos processos podem ser observados.

Entrevistado 2: Licitações fracassadas e desertas.

Entrevistado 3: [...] item com um problema de narrativa. [...] É importante olhar para os problemas já ocorridos pra que se possa tomar providencias de correção a fim de evitar novas ocorrências do mesmo tipo, e que esse tipo de problema não possa ser o motivo de atrasos de novo, o que se reflete em aumento no tempo do ciclo de compras.

Entrevistado 4: Gargalo nas atividades referentes às atividades de compra é a pesquisa de preços, tipo definição de metodologia... agora essa mudança na instrução normativa que exigiu a utilização do painel de preços que na minha opinião não funciona, tendo em vista que a última vez que foi atualizado foi em julho, ou seja, 2 meses. E quando busco preços de 180 dias ele me traz preços de 240 dias atrás.

Entrevistado 5: A dificuldade da cotação de preços, que é a pesquisa de mercado. Às vezes as empresas não querem mandar pra você, pois elas sabem que se tratava apenas de um consulta de preços.

Entrevistado 6: Bom, o clássico é a falta de pessoal, agravado pela falta de organização mínima dos procedimentos existentes, pois quanto mais organizado, mais rápido a gente vai trabalhar.

Entrevistado 7: No meu entendimento o gargalo começa pela solicitação. Ou seja, o usuário não sabe pedir, não sabe o que quer. [...] O usuário precisa saber o que ele está pedindo, já que a atividade de compras tende ser tudo muito bem detalhado, observando, contudo, a narrativa do produto a fim de não direcionar a aquisição.

Os fatos conhecidos que não são saneados e que por força da anualidade do ciclo de compras tendem a se repetir. Nesse aspecto cabe destacar a seguinte fala:

Entrevistado 3: Cabe observar que, conforme a demanda aumenta, se tais problemas não são corrigidos os mesmos também aumentam. O certo seria: identificou no passado, corrige. Só que isso é um problema sério: identificar e não corrigir.

Condição essa que instigou no pesquisador a seguinte pergunta: e porque não se corrige? Um questionamento que pode abrir um vasto campo de suposições na esfera da imaginação.

5.2.2.5 Treinamento e/ou capacitação

A capacitação para a realização das atividades do Ciclo de Compras e Aquisições é vital para que haja uma execução de uma atividade com qualidade. Identificar como essa temática é tratada pela instituição pode revelar as razões de diversos gargalos aos quais podem ser superados apenas pela implementação de treinamento continuados sobre os assuntos inerentes ao que se pretende resolver.

Nesse aspecto, destaca-se as seguintes contribuições coletadas na fase de entrevistas:

Pesquisador: Existe treinamento específico ofertado pela instituição para o desenvolvimento de execução das atividades inerentes ao seu setor?

Entrevistado 1: Não. Nenhum curso cabe para a minha área. [...] Não existe um olhar mais cuidadoso para a atividade meio. Observa-se a preocupação em dar qualificação apenas para a assistência e pesquisa.[...] Às vezes se erram simplesmente por não sabem o que estão fazendo. Não adianta eu pedir algo se eu

não der as ferramentas adequadas para cumprir o solicitado. [...] Acho que é preciso mudar a cultura.

Entrevistado 3: Não, não tem treinamento específico ofertado pela instituição. Nunca participei.

Entrevistado 4: Não. Até agora a instituição não me ofereceu nada... e olha que eu estou na chefia desde janeiro de 2017 e já estamos em agosto. Às vezes se vê o INCA gastando dinheiro em tanta coisa que poderia ser evitada e um treinamento para um funcionário não sai. Saiu a nova instrução normativa que é extensa e não consigo um curso pra eles (funcionários) por questões de restrição orçamentária.

Entrevistado 5: Não. Aqui as pessoas aprendiam com as outras.

Entrevistado 6: Eu não experimentei isso. O conhecimento que me foi passado foi através de tradição oral.

Entrevistado 7: Não. O que existe é uma reunião que é apresentando o que é um TR, um projeto básico, Etc. Ou seja, o que acontece é o interesse do próprio gestor em apresentar pra gente o mínimo de conhecimento a fim de facilitar nosso trabalho do dia a dia.

Assim, o que se identifica é que as ações de treinamentos e de capacitação ainda precisam acontecer como uma prática institucionalizada. Mudar a cultura como afirma um dos entrevistados. Pois, como o Entrevistado 1 observa, essa prática existe, mas não para toda a instituição:

Meu questionamento é que quando se olha pra um médico com pós-doutorado etc. vai qualificar esse cara em mais o quê? Agora, quando chega pra mim um terceirizado, precisando de um treinamento básico em compras públicas, não tem. Que é justamente o indivíduo que conduz o processo que vai suprir o médico para conduzir uma cirurgia, etc.

Observa-se também que as formas de se identificar essa necessidade de treinamento estão basicamente no contato inicial com o funcionário.

Pesquisador: Como são identificadas as necessidades de capacitação considerando os objetivos do seu setor?

Entrevistador 1: Identifico primeiro pela forma como o funcionário chega, na hora da entrevista. Percebo o que o cara nunca teve uma visão de compras, de cadeia de suprimentos, de nada.

Entrevistador 7: Através das dificuldades que a gente enfrenta.

5.2.2.6 Propostas de melhorias

Todo processo de trabalho demonstra uma necessidade de melhoria quando a sua execução não está sendo satisfatória com o objetivo com o qual se pretende alcançar (ALMEIDA NETO, 2012). Por isso, coletar propostas daqueles que estão diretamente envolvidos na execução das atividades de um determinado processo tem se mostrado uma rica fonte de informação para a melhoria de processos de negócios. Como bem destaca Baldam (2012, p. 118), “quase sempre há possibilidade de aperfeiçoamento dos processos em operação numa organização”.

Com isso, buscou-se coletar dos sujeitos da pesquisa as impressões de melhorias no que tange aos processos de negócios relacionados ao Ciclo de Compras e Aquisições no INCA.

Pesquisador: O que seria interessante fazer para melhorar as atividades inerentes ao processo administrativo de aquisição de material de consumo no setor?

Entrevistado 1: Primeiro, é a pessoa que planeja entender a importância do produto. Ter conhecimento sobre o que está comprando. Aproximação da área assistencial à DISUP. Ter um plano de compra. Estabelecer datas limites para compras. O que falta é haver um melhor planejamento de compras, pois às vezes se perde o *time* de um item por ter feito a escolha de um caminho errado. Por exemplo, o que se busca comprar por ata poderia se utilizar outra modalidade de compra. [...] Treinamento é importantíssimo. O mais importante de tudo é ter o fluxo de processos bem definidos. A normatização, os pops, etc. Fazer o gerenciamento correto, com indicadores gerenciais de melhoria. Então, o principal seria a implementação de ferramentas de gestão.

Entrevistado 2: Melhorar o processo de reposição automáticas das unidades de acordo com as quantidades que fosse consumida mensalmente. Realizando a reposição de estoque de acordo com a prestação de contas.

Entrevistado 3: [...] interação já seria um grande passo.

Entrevistado 4: Treinamento para mim é o principal. Treinamento do solicitante para fazer o pedido correto. [...] No caso do solicitante, deveria haver uns cursos sobre termo de referência, projetos básicos, licitações, coisas simples. Eles não sabem o que é modalidade de licitação.

Entrevistado 5: Dar treinamento aos funcionários.

Entrevistado 6: Acho que deve haver um espaço, com certa periodicidade, para que a comunicação possa acontecer de maneira fluida, mas no sentido de institucionalizar. Que fosse uma vez no mês, uma hora num dia. Criar uma cultura para que as coisas possam ser vistas e revistas, discutidas com criticidade construtiva.

Entrevistado 7: Motivar a equipe, já que a motivação é vista como a mudança que busca melhorar o processo de trabalho. Já que o que desmotiva muito é o retrabalho que existe. É ter condições de trabalho. Outra coisa que melhoraria muito é a capacitação continuada, da qual considero essencial para a fluidez do nosso trabalho. Pois ao passo que a mudança vai ocorrendo, é preciso haver capacitação.

Cabe destacar três aspectos sugeridos como pontos de melhoria principais os quais carecem de atenção:

1. Planejamento de compras e aquisições;
2. Treinamento e capacitação;
3. Melhoria na comunicação, seja entre setores, seja entre os usuários ou solicitantes de materiais.

5.2.3 Contribuições das respostas às perguntas abertas sobre o modelo de aquisição pesquisado

A coleta de dados por meio do instituto da entrevista visou também extrair dos participantes suas impressões quanto ao formato de aquisição de equipos de infusão por meio de pregão eletrônico para sistema de registro de preços, prática atual na instituição como demonstrado no levantamento documental, a qual carece de revisão tendo em vista o crescente tempo nas etapas iniciais do Ciclo de Compras e Aquisições nos períodos de 2010 a 2016.

Diante disso, seguindo também as orientações de Bardin (2016), buscou-se um conjunto de categorias capazes de uniformizar a compreensão sobre um determinado tema pertinente ao objeto da pesquisa.

5.2.3.1 Tempo para aquisição

No que tange ao modelo de aquisição, o fator tempo é um indicar primordial para se garantir o abastecimento da instituição com determinado material. Para isso, saber como o tempo de aquisição de equipo através do atual modelo, pregão eletrônico para registro de preços, tem impactado no abastecimento da instituição revelou informações importantes no processo de melhoria do modelo.

Pesquisador: O tempo de aquisição de equipo através do atual modelo, pregão eletrônico para registro de preços, tem impactado no abastecimento da instituição?

Entrevistado 1: Não acho que seja o modelo, mas sim como o andamento do processo é desenvolvido. O pregão para registro de preços é até bom nesse caso por causa do alto valor dos equipos.

Entrevistado 3: O registro de preços em si atende, pois ele nos dá a prerrogativa de solicitar conforme a necessidade. E o que vem ocorrendo é que não se tem conseguido trabalhar com o prazo de vigência de 12 meses que a Ata nos concede. Uma vez que no caso dos equipos já são cerca de 7 meses de atrasos, então os 3 meses de reserva já foram consumidos, tanto que foi necessário abrir um processo de adesão para suprir a baixa do estoque.

Entrevistado 7: Não acho que seja bem a modalidade que vem impactando. Acho que são mais as questões de instrução processual que estão causando demoras. A começar pelos trâmites que a meu ver são muito demorados, como por exemplo, quando há a necessidade de aprovação de Brasília.

Ao questionar sobre o que estaria causando esse atraso no processo administrativo de aquisição, as colocações foram as seguintes:

Pesquisador: Na sua opinião, o que tem causado o aumento no tempo de aquisição desse material?

Entrevistado 1: Nesse caso do equipo, eu destacaria em primeiro lugar a questão da marca pré-qualificada. [...] As limitações impostas pela marca pré-qualificada onde você precisa cotar apenas essas marcas, não se abrindo a possibilidade de pesquisa com outras marcas.

Entrevistado 6: Nota técnica pode está influenciando no tempo do processo, uma vez que é um procedimento que depende da aprovação de Brasília.

O que se percebe é que o tempo de aquisição está atrelado aos procedimentos desenvolvido em cada setor, os quais refletem a necessidade de uma revisão da importância de tais atividades para o cumprimento do objetivo proposto, bem como, se antecipar àquelas atividades cujas exigências não se pode ignora. Para isso, conhecer as limitações de cada atividade que compõem o Ciclo de Compras e Aquisições determinará o tempo necessário para a conclusão de um processo administrativo.

5.2.3.2 Existência de gargalos

Sobre os gargalos específicos frente ao modelo pesquisado, os relatos foram os seguintes:

Pesquisador: Quais são os “gargalos” que você destacaria dos quais estão impactando no processo administrativo de aquisição desses equipos?

Entrevistado 1: No último ano o maior gargalo foi a exigência da Nota Técnica.

Entrevistado 3: No caso do equipo, houve um travamento por um deles estarem com problemas, tanto que na licitação que foi agendada, a mesmo foi impugnada por uma das empresas, e está sendo reagendada em função da narrativa do nosso material.

Entrevistado 4: A quantidade de marca pré-qualificada, ou seja, poucas marcas qualificadas. Pesquisador: Essa marca pré-qualificada gera um problema na pesquisa de preços? Sim, porque só podemos pesquisar preços daquelas marcas e às vezes no painel de preços não encontra os itens dessa marca, e com isso precisamos ir ao fornecedor. Quando só tem 2 empresas eu preciso justificar pois os órgãos de controle nos impõe no mínimo que sejam 3 empresas participantes da pesquisa.

Entrevistado 6: Eu destacaria o retrabalho.

Entrevistado 7: Restrição da marca: A questão da marca pré-qualifica pode estar sendo uma barreira para ampliação da disputa por outras empresas.

Logo, cabe destacar dois pontos críticos na fala dos entrevistados: a questão da pré-qualificação de marcas a qual pode restringir a competição de mercado, bem como limitar a amplitude da pesquisa de preços; e a exigência da Nota Técnica por órgãos superiores para fins de aprovação da aquisição a qual tem causado impacto significativo no tempo dos processos administrativos da DISUP.

5.2.3.3 Causas especiais e Causas comuns

Caso o gestor não tenha a habilidade para lidar com ocorrências das quais não se têm gerência alguma, acontecimentos que impactam diretamente no andamento do processo de abastecimento de uma organização, eles podem até decretar a falência da mesma. Deming (1990) classifica essas ocorrências como causas especiais, variáveis incontroláveis que influenciam e interferem nos negócios organizacionais.

Junto aos entrevistados, buscou-se extrair a percepção de quais variáveis externas podem ser consideradas determinantes de entreves na evolução do modelo investigado, aos quais se confirmaram nas seguintes colocações:

Pesquisador: Que variáveis externas, acontecimentos que fogem ao controle, afetam ou podem afetar diretamente esse tipo de aquisição?

Entrevistado 1: Instabilidade do mercado. A instabilidade política que em certos casos provocam até o atraso de pagamento. Falta de matéria prima.

Entrevistado 3: Mudança de tecnologia empregada no material utilizado. Descontinuidade de fabricação do item. [...] Aumento de impostos.

Entrevistado 4: Política, orçamento.

Entrevistado 5: Política de governo, custo de frete, instabilidade do governo, atraso na entrega de produto.

Entrevistado 6: A exigência de novos procedimentos de controle externo como a Nota Técnica.

Entrevistado 7: O fornecedor pode afetar quando muda seu produto sem comunicar tais mudanças. Isso ocorre com muita frequência. É um fato que fica inviável se antecipar. Problemas de matéria prima do produto.

Outra questão observada foi sobre as variáveis internas, as causas comuns, que por ventura venham a interferir no modelo de aquisição. Nesse aspecto observou-se o seguinte:

Pesquisador: Que variáveis internas, acontecimentos que podem causar interferências, afetam ou podem afetar diretamente esse tipo de aquisição?

Entrevistado 1: Falta de pessoal. Sistemas de informações. Troca de empresa terceirizada. Estrutural. Comunicação.

Entrevistado 3: Mudança de narrativas.

Entrevistado 4: Mudança de gestão, metodologia de pesquisa de preços, qualificação.

Entrevistado 5: Falta de Treinamento, limitação de marcas pré-qualificadas, dificuldade da cotação com fornecedores.

Entrevistado 6: Falhas na comunicação, que se faz necessário observar duas questões: o perfil e a formação dos gestores. Falta de controle de tramitação de processos administrativos.

O que se extrai dessas observações é que tanto variáveis internas quanto as variáveis externas são forças das quais o gestor no âmbito de qualquer organização tem de se preparar para enfrentar tais contingências, a fim de minimizar seus efeitos quando as mesmas se concretizarem. Sobral e Peci (2013, p. 81) nos descrevem que o enfoque contingencial “busca identificar as principais contingências, isto é, características (internas e externas) que podem influenciar a estrutura de uma organização”.

A partir de então, pode-se delinear as ações para se minimizar os impactos dessas variáveis nos processos de negócios da organização. E com isso, reduzir alguns entraves que por ventura vierem a se confirmar.

5.2.3.4 Propostas de melhorias

A entrevista também se mostrou uma excelente oportunidade de extrair dos entrevistados propostas e soluções para minimizar os riscos decorrentes do aumento do tempo de aquisição de equipo a fim de se evitar o desabastecimento do material. Quando se trata de Administração Pública, o gestor não dispõe de margem de manobra, há não ser daquelas estabelecidas em lei, tais como o previsto no inciso IV do artigo 24 da Lei nº 8.666, de 1993 que o autoriza realizar compras e contratações em função de uma emergência.

Nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial ou calamitosa e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contados da ocorrência da emergência ou calamidade, vedada a prorrogação dos respectivos contratos. (BRASIL, 1993)

Com isso, essa categoria visou identificar ações do gestor frente às situações de riscos e fragrante desabastecimento.

Pesquisador: Qual (s) solução (s) você propõe para minimizar os riscos decorrentes do aumento do tempo de aquisição de equipos de infusão?

Entrevistado 1: Além do emergencial e adesão, outra ação é padronizar as aquisições. A outra é criar um núcleo de controle de prazos. O gestor deve estar mais próximo dos acontecimentos. Um melhor planejamento que inicie o processo no tempo certo. Atentar para o fator humano que pode ser determinante para o sucesso ou não.

Entrevistado 3: Primeiro, deve se buscar uma estabilidade de chefia, visto que toda uma visão de gestão ela vai mudando e com isso comprometendo toda uma proposta de trabalho implementada. Rever a questão da saída de mão de obra e com ela o conhecimento, levando todo o registro. Ou seja, deve haver ações para reter esse conhecimento seja através de POP's, manuais, etc. os quais devem ser atualizados conforme as mudanças vão ocorrendo.

Entrevistado 4: Pré-qualificar mais marcas, ou abrir a possibilidade de receber amostras durante o processo licitatório para qualificar outras marcas.

Entrevistado 6: Vejo a comunicação como fundamental já que nossos processos como acontecem numa realidade de um hospital onde os seus materiais são mais específicos [...] é preciso haver uma boa aproximação com a área técnica-solicitante

assistencial, pois isso vai implicar numa redução da dificuldade no manejo do termo de referência no setor de compras e aí a tendência é existam menos apontamentos a serem respondidos à AGU.

Entrevistado 7: Rever toda essa parte de equipo, rever a demanda, rever a narrativa, rever o histórico nos últimos anos. Fazer um estudo focado nos itens mais problemáticos.

Entrevistado 8: Melhorar as atividades de saneamento das atividades do processo administrativo. Seria o *check list*.

Assim, tais apontamentos são potenciais indicadores de oportunidades de melhorias do Ciclo de Compras e Aquisições no que se refere ao modelo de aquisição de equipo de infusão por meio de pregão eletrônico para registro de preços, abrindo assim caminhos para a revisão do modelo atual e da apresentação de uma proposta capaz de reduzir o tempo de aquisição desse material.

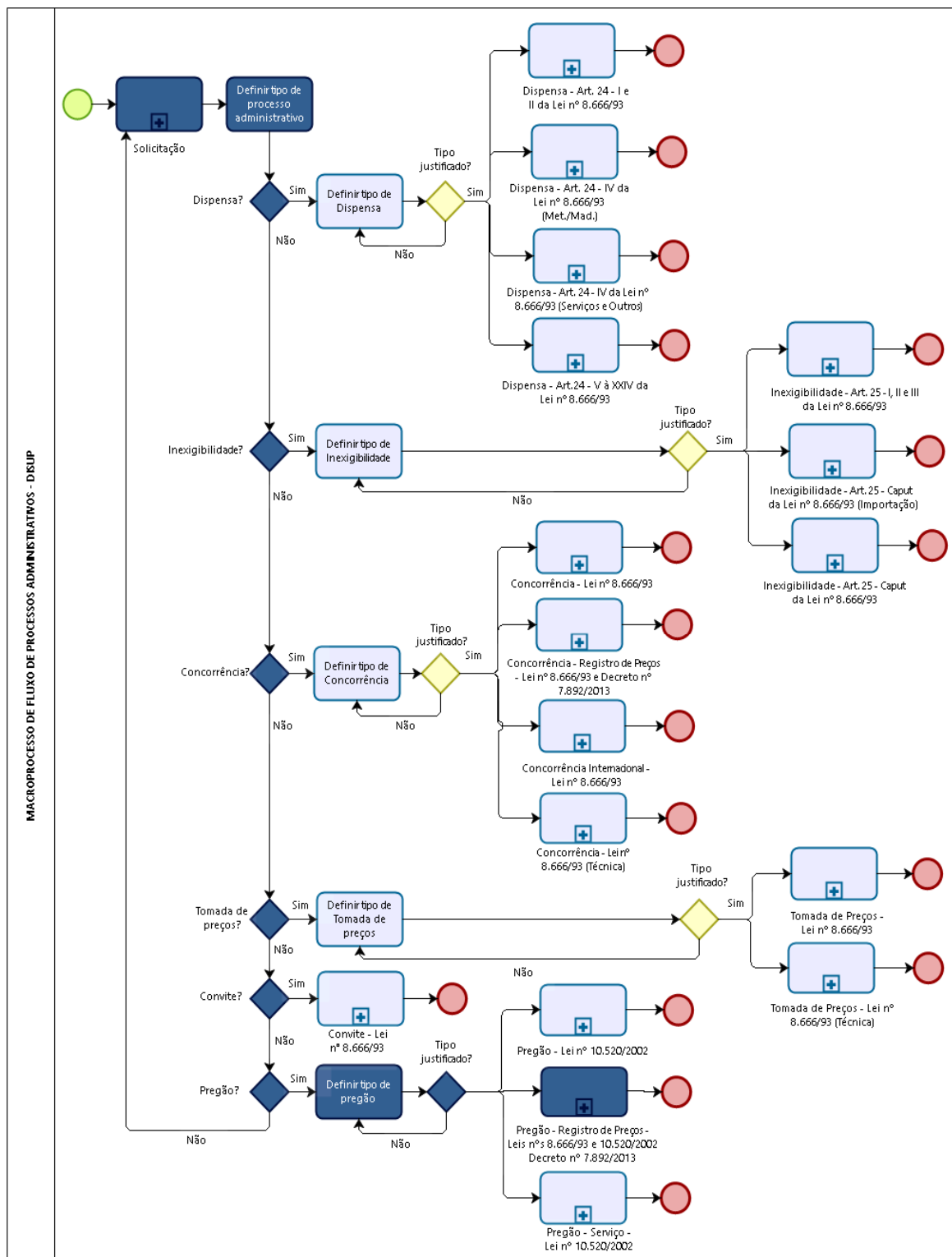
5.3 Análise crítica do processo de Ciclo de Compras e Aquisições por meio de pregão eletrônico para Sistema Registro de Preços no ponto “as is”

A análise crítica das atividades desenvolvidas pelos setores envolvidos nas fases 1 e 2 do Ciclo de Compras e Aquisições de equipo de infusão é uma etapa do processo de melhoria dos processos de trabalho antes de se propor o “*to be*”. A partir dos dados coletados da observação direta, do levantamento documental e das entrevistas, pode-se propor a otimização, supressão, inclusão, assim como a melhoria de determinada atividade. Para isso, o uso de simbologias como as que Baldam (2012, p. 118) propõe são de grande contribuição na identificação de pontos críticos e das oportunidades de melhorias no processo de trabalho.

5.3.1 A diagramação “as is” do Macroprocesso de Ciclo de Compras e Aquisições no INCA

Para a construção do momento atual, ou seja, de como as atividades transcorrem para cumprir todas as etapas do Ciclo de Compras e Aquisições de material de consumo por meio de licitação na modalidade pregão para sistema de registro de preços com equipamentos fornecidos em comodato, destaca-se na Figura 18 o caminho perseguido pelo pesquisador, a qual se constitui as etapas para aquisição de equipos de infusão na instituição.

Figura 18: DPN – Macroprocesso para aquisição por meio de pregão para registro de preços



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental

Todavia, para melhor compreensão do fluxo das atividades inerentes a cada fase do ciclo de compras optou-se por diagramar o subprocesso de cada fase em separado, a fim de que se reproduza uma visão detalhada da evolução do subprocesso analisado.

Para tal, seguindo a recomendação de Sganderla (2012) no que tange às etapas de melhoria de processos organizacionais, a primeira etapa a ser cumprida é o mapeamento dos processos no plano atual (*as is*). Para isso, foi necessário documentar as atividades por meio de um formulário de documentação de processos, modelo disposto no Apêndice E, com o objetivo de registrar as atividades inerentes ao problema de pesquisa, capaz de documentar a descrição dos processos e as variáveis a ele relacionadas, conforme propõe Oliveira (2014, p. 204) em seu livro *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação*.

Assim, o Quadro 13 demonstra a descrição do processo do Ciclo de Compra e Aquisições de material através de licitação na modalidade pregão para SRP com fundamento na Lei nº 8.666/93, Lei nº 10.520/2002 e Decreto nº 7.892/2013, os quais apresenta a base para o levantamento, o mapeamento (elaboração do mapa de relacionamentos e fluxogramas) e a análise crítica de processo. A descrição básica de cada atividade está disposta no Apêndice F.

Quadro 4: Formulário de Documentação de Processos (*Continua*)

NOME DO PROCESSO: Ciclo de Compra de Aquisições de material através de licitação na modalidade Pregão para Sistema de Registro de Preços – SRP com fundamento na Lei nº 8.666/93, Lei nº 10.520/2002 e Decreto nº 7.892/2013.		NÚMERO DO PROCESSO: 01.006
NOME DO SUBPROCESSO: Aquisição de equipos de infusão com empréstimo de equipamentos, denominados de bombas de infusão, em regime de comodato.		NÚMERO DO SUBPROCESSO: 01.006.15
RESPONSÁVEL: Área de Planejamento de Compras – Divisão de Suprimentos		
ESCOPO: Esse Subprocesso busca o abastecimento de materiais e de insumos hospitalares através de licitação na modalidade pregão na forma eletrônica para a formalização de Ata de Registro de Preços – ARP cuja vigência de fornecimento tem duração de até 12 (doze) meses, não podendo ser prorrogado.		
OBJETIVO: Abastecer os níveis de estoque da instituição com os materiais de códigos A10583, A11308 e A14988 denominados equipos de infusão em conjunto com a bomba de infusão disponibilizada através de empréstimos por meio de contrato de comodato durante a disponibilidade de estoque do material.		
OBSERVAÇÕES OU CONDIÇÃO DE INÍCIO DO SUBPROCESSO: <ul style="list-style-type: none"> • Anualidade • Estoque baixo/ segurança • Previsão de aumento da demanda • Adoção de nova tecnologia 		
FORNECEDORES: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitante • Chefia Imediata 		ENTRADAS RECEBIDAS: <ul style="list-style-type: none"> • Abertura de Solicitação de compras • Solicitação de entrega de material

Quadro 13: Continuação

ATIVIDADES E TAREFAS:

1º Fase: Solicitação de Compras de Materiais – SCM

1. Início
2. Elaborar Solicitação Compras de Materiais – Planejamento de Compras
3. Aprovação pela Chefia da Divisão – Divisão de Suprimentos
4. Verificar conformidade – Coordenação de Administração Geral
5. Verificação – Divisão de planejamento
6. Aprovação final – Divisão de Suprimentos
7. Fim

ATIVIDADES E TAREFAS:

2ª Fase: Processo Administrativo para Compras de Materiais - PACM

1. Início
2. Abrir processo – Serviço de Compras
3. Elaborar o Termo de Referência (TR) – Serviço de Compras
4. Pesquisar preços praticados no mercado – Serviço de Compras
5. Oferecer a Intenção de Registro de Preços – IRP a outros órgãos – Serviço de Compras
6. Lançar dados no sistema EMS – Serviço de Compras
7. Lançar IRP no Comprasnet – Serviço de Compras
8. Realizar o *Check List* – Serviço de Compras
9. Analisar da autorização – Divisão de Suprimentos
10. Autorizar prosseguimento – Divisão de Suprimentos
11. Analisar da autorização – Coordenação de Administração Geral
12. Autorizar prosseguimento – Coordenação de Administração Geral
13. Elaborar Nota Técnica – Coordenação de Administração Geral
14. Autorizar Nota Técnica – Secretaria de Atenção à Saúde (SAS) Brasília (**Externo**)
15. Elaborar edital – CPL
16. Análise jurídica – AGU (**Externo**)
17. Verificar exigências jurídicas– CPL
18. Sanear exigências – Serviço de Compras
19. Atender exigências jurídicas - CPL
20. Realizar licitação – CPL
21. Adjudicar licitação – CPL
22. Homologar da licitação – Direção Geral
23. Publicar resultado da licitação – CPL
24. Elaborar a ARP – CPL
25. Enviar para assinatura de ARP – Divisão de Suprimentos
26. Assinar ARP – Direção Geral
27. Convocar fornecedor para assinatura de ARP – Divisão de Suprimentos
28. Assinar de ARP – Fornecedor (**Externo**)
29. Anexar ARP no processo – Divisão de Suprimentos
30. Arquivar processo – DOF
31. Fim

Quadro 13: Continuação

3ª Fase: Solicitação de Entrega de Material – SEM	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Início 2. Solicitar entrega de material – Área de Planejamento de Compras 3. Autorização – Divisão de Suprimentos 4. Declarar disponibilidade orçamentária – DOF 5. Emitir nota de empenho – DOF 6. Emitir contrato de comodato – Área de Contratos e Convênios 7. Assinar nota de empenho e de contrato de comodato – Direção Geral 8. Assinar contrato de comodato – Fornecedor (Externo) 9. Receber contrato assinado de comodato – Área de Contratos e Convênios 10. Encaminhar cópia de contrato assinado para o Serviço de Patrimônio – Área de Contratos e Convênios 11. Arquivar cópia de contrato assinado – Serviço de Patrimônio 12. Entregar material de consumo/ equipamento em comodato – Fornecedor (Externo) 13. Receber material de consumo – Serviço Central de Abastecimento 14. Atestar Nota Fiscal – Serviço Central de Abastecimento 15. Pagar Nota Fiscal – DOF 16. Receber equipamento em comodato – Serviço de Patrimônio 17. Distribuir equipamentos – Serviço de Patrimônio 18. Fim 	
LISTA DE CAUSAS ESPECIAIS DO SUBPROCESSO	AÇÃO A TOMAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mudança de tecnologia 2. Restrição financeira 3. Atualização legislativa 4. Novas Exigências procedimentais 5. Fusões e Aquisições 	<ul style="list-style-type: none"> • Devolução à Divisão de Suprimentos para reavaliação junto à Assessoria Técnica a necessidade de adequação da nova tecnologia à realidade institucional. • Devolução à Divisão de Suprimentos para reavaliação da necessidade de suprimir itens do processo, adequando o seu valor à nova realidade. • Devolução ao Serviço de Compras para reavaliação e adequação de termo de referência à nova realidade legislativa. • Devolução à Coordenação de Administração Geral para reavaliação da necessidade do cumprimento às novas exigências. • Providenciar as adequações necessárias conforme documentação apresentada.
LISTA DE CAUSAS CUMUNS DO SUBPROCESSO	AÇÃO A TOMAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Licitação fracassada ou deserta 2. Mudança de narrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Devolução ao Serviço de Compras para reavaliação de mercado e eventual mudança no termo de referência • Devolução à Divisão de Suprimentos para reavaliação junto à Assessoria Técnica a necessidade de adequação da nova narrativa do objeto.

Quadro 13: Continuação

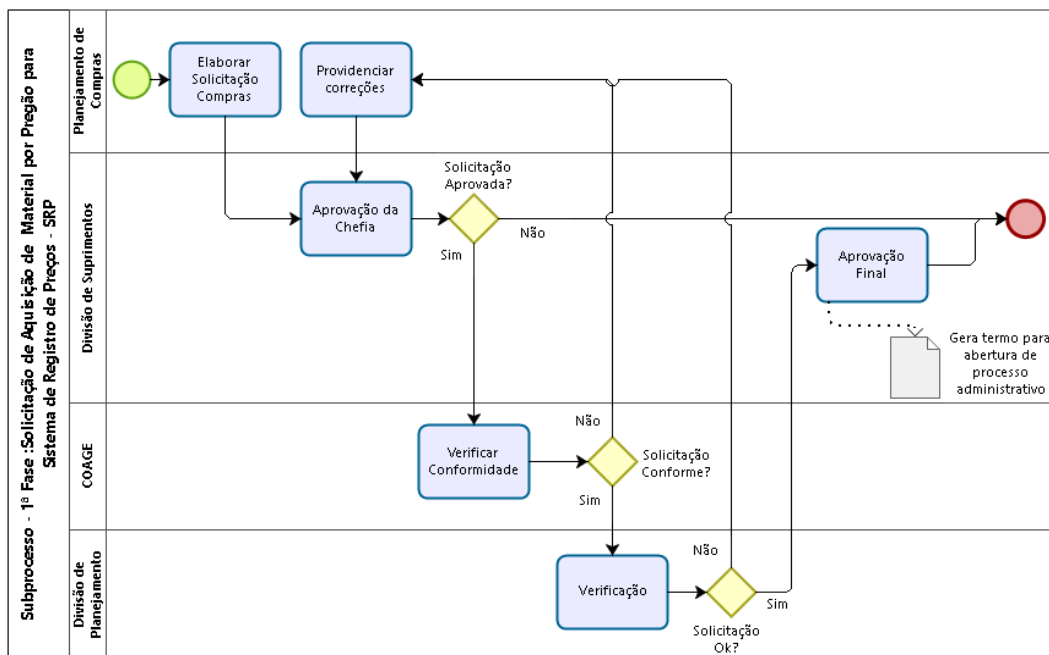
LISTA DE CAUSAS ESPECIAIS DE TÉRMINO DO SUBPROCESSO	AÇÃO A TOMAR
1. Licitação fracassada ou deserta 2. Não autorização	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar à Divisão de Suprimentos para providências de: 1ª Buscar adesão no mercado 2ª Abrir processo emergencial • Comunicar à Divisão de Suprimentos para providências de: 1ª Buscar adesão no mercado 2ª Abrir processo emergencial
SAÍDAS FORNECIDAS: <ul style="list-style-type: none"> • Ata de Registro de Preços assinada • Nota de empenho emitida • Contrato de comodato assinado 	CLIENTES: <ul style="list-style-type: none"> • Serviço Central de abastecimento • Serviço de Patrimônio
EXPECTATIVA DO CLIENTE: Abastecimento em tempo e a disponibilidade do equipamento adequado ao consumo do material adquirido.	
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de pessoal • Ausência de documentação das atividades por meio de manuais • Qualificação • Licitação fracassada ou deserta • Erros materiais no termo de referência • Mudança de narrativa de objeto • Mudanças tecnológicas no mercado • Adoção de novos procedimentos de controle • Falências, Fusões e Aquisições • Restrição orçamentária • Ações do governo (aumento de impostos, etc.) 	
PONTOS-CHAVE DO SUBPROCESSO: Acompanhamento e monitoramento constante do andamento processo administrativo.	
SUPORTE CRÍTICO: Treinamento/ capacitação constantes dos atores envolvidos no processo administrativo de aquisição.	
COMPETÊNCIAS: Habilidade com recursos tecnológicos da informação. Conhecimento de legislação de contratação pública. Conhecimento das etapas do Ciclo de Compras e Aquisições.	
DIAGRAMA DO PROCESSO/MAPA DO PROCESSO: Figuras 19, 20 e 21.	
OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES: Não há.	

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014, pág. 204)

Após o registro das atividades atuais das áreas envolvidas no Ciclo de Compras e Aquisições a partir do levantamento documental, cada fase foi diagramada para possibilitar a visualização dos pontos críticos a serem analisados, e também propostas as melhorias nos processos administrativos de aquisição por meio de licitação para registro de preços.

A Figura 19 registra o momento da primeira fase do Ciclo de Compras e Aquisição a qual demonstra as atividades referentes à solicitação do material a ser comprado pela DISUP, a qual envolve as áreas estratégicas da instituição como alto poder de decisão.

Figura 19: DPN da Fase 1 – Solicitação de Compras de Material (*as is*)

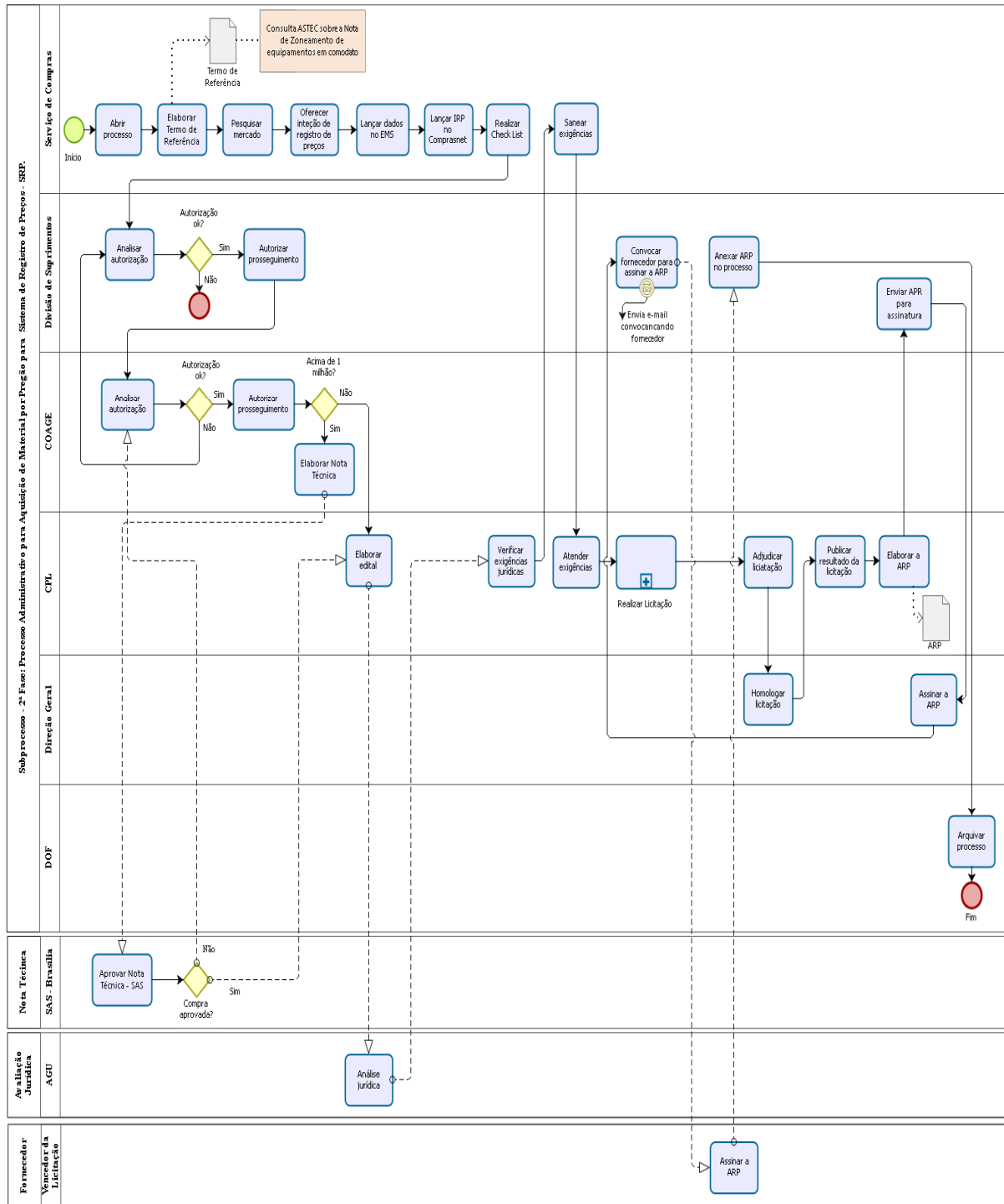


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental

Na Figura 19 se demonstra as atividades referentes à solicitação do material a ser comprado pela DISUP, a qual envolve as áreas estratégicas da instituição como alto poder de decisão, retratando o momento atual (*as is*).

A Figura 20 registra o momento da segunda fase do Ciclo de Compras e Aquisição a qual demonstra as atividades referentes ao andamento do processo administrativo, bem como a que demandou maior atenção, já que é nela em que se consome maior tempo e recursos envolvidos em todo o ciclo.

Figura 20: DPN da Fase 2 – Processo Administrativo de Compras de Material (as is)

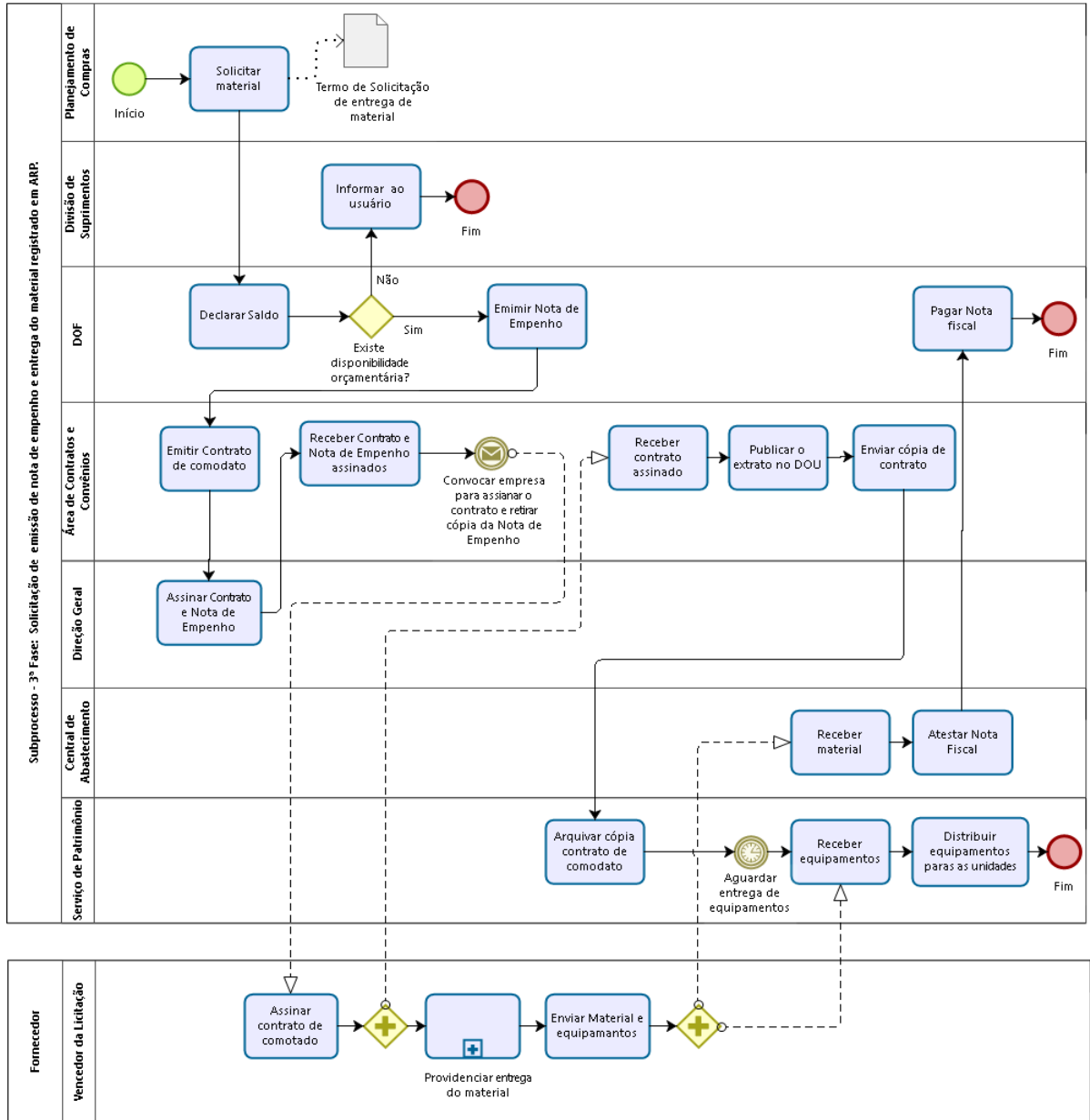


Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental

Na Figura 20 registra as atividades referentes ao andamento do processo administrativo cuja fase que depende maior atenção, já que é nela em que se consome maior tempo e recursos envolvidos Ciclo de Compras e Aquisições de materiais por meio de licitação para ARP.

A Figura 21 registra o momento da terceira fase do Ciclo a qual demonstra os passos para a solicitação e entrega do material ao Serviço de Abastecimento e ao Patrimônio da instituição, fechando assim o ciclo.

Figura 21: DPN da Fase 3 – Solicitação de Entrega de Material (*as is*)




Fonte: Elaborado pelo autor a partir do levantamento documental

Na Figura 21 registra o momento da terceira fase do Ciclo se demonstra os passos para a solicitação e entrega do material ao Serviço de Abastecimento e Patrimônio da instituição, fechando o ciclo que irá fornecer o material por meio de ARP, o qual não será objeto de análise e discursão no presente estudo.

Assim, para realizar a análise crítica de cada atividade na primeira fase que compõe o Ciclo de Compras e Aquisição, utilizou-se o Quadro 14 a fim de se obter melhor visualização da proposta de melhoria.

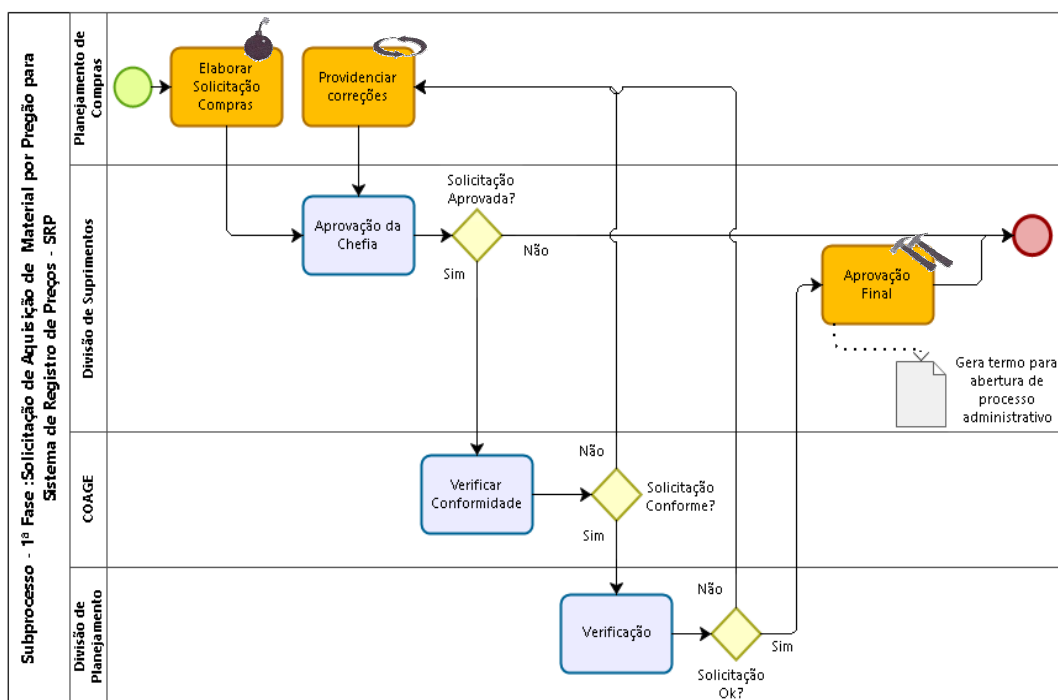
Quadro 5: Análise da Fase 1 – Subprocesso de solicitação de compras de material (*as is*)

Seq.	Atividade	Responsável	Ponto Crítico Conforme Baldam (2012)	Oportunidades de Melhoria
1	Elaborar Solicitação de Compras	Planejamento de Compras	 Fonte de erro	<ul style="list-style-type: none"> Especificação do material a ser adquirido. Entrevistado 7: O usuário precisa saber o que ele está pedindo, já que a atividade de compras tende a ser tudo muito bem detalhado, observando, contudo, a narrativa do produto a fim de não direcionar a aquisição.
2	Aprovação da Chefia	Divisão de Suprimentos	Não identificado.	Nenhuma.
Solicitação aprovada?				
3	Verificar Conformidade	Coordenação de Administração Geral	Não identificado.	Nenhuma.
Solicitação conforme?				
4	Verificação	Divisão de Planejamento	Não identificado.	Nenhuma.
Solicitação ok?				
5	Providenciar Correções	Planejamento de Compras	 Retrabalho	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar o retrabalho. Entrevistado 4: Treinamento do solicitante para fazer o pedido correto.
6	Aprovação Final	Divisão de Suprimentos	 Redundância	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar repetição

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da indicação no Quadro 14, identificou-se no diagrama de processos no ponto “*as is*” a indicação gráfica proposta por Baldam (2012), a fim de visualizar com clareza onde são os pontos críticos corrente no subprocesso conforme Figura 22 disposta abaixo:

Figura 22: DPN da Fase 1 – Sinalização dos pontos críticos no Subprocesso de Solicitação de Compras de Material (*as is*)








Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como no formato adotado para análise das atividades da fase 1 do Ciclo de Compras e Aquisições, utilizou-se o Quadro 15 como forma de auxiliar o pesquisador na consolidação da análise dos pontos considerados críticos, estabelecendo as oportunidades de melhoria conforme extraído das informações dispostas pelos entrevistados.



Quadro 6: Análise da Fase 2 – Subprocesso de processo administrativo de compras de material (*as is*) (Continua)

Seq.	Atividade	Responsável	Ponto Crítico Conforme Baldam (2012)	Oportunidade de Melhoria
1	Abrir processo	Serviços de Compras	Não identificado.	Nenhuma.
2	Elaborar Termo de Referência	Serviços de Compras	 Fonte de erro	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento em elaboração do TR.
3	Pesquisar Mercado	Serviço de Compras	 Gargalo	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a capacidade do banco de preços e métodos de pesquisa.



Quadro 15: Continuação

4	Oferecer Intenção de Registro de Preços – IRP	Serviços de Compras	Não identificado.	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento.
5	Lançar dados no SEM	Serviços de Compras	Não identificado.	Nenhuma.
6	Lançar IRP no Comprasnet	Serviços de Compras	Não identificado.	Nenhuma.
7	Realizar <i>Check List</i>	Serviços de Compras	 Falta integração	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a capacidade de relacionamento com as outras áreas. Entrevistado 1: Não tem como mais o gestor ficar na sala dele e querer que as coisas aconteçam. Ele tem que intervir, pois o nome dele tem mais peso que o do comprador ou subordinado.
8	Analisar autorização	Divisão de Suprimentos	 Retrabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar o retrabalho. • Essa autorização deve se concentrar a 1ª fase do ciclo.
Autorização aprovada?				
9	Autorizar o prosseguimento	Divisão de Suprimentos	 Redundância	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar repetição • Essa autorização deve se concentrar a 1ª fase do ciclo.
10	Analisar autorização	Coordenação de Administração Geral	 Retrabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar o retrabalho. • Essa autorização deve se concentrar a 1ª fase do ciclo.
Autorização aprovada?				
11	Autoriza o prosseguimento	Coordenação de Administração Geral	 Redundância	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar repetição
Compra Acima de 1 milhão?				
12	Elaborar Nota Técnica	Coordenação de Administração Geral	Não identificado.	Nenhuma.

Quadro 15: Continuação

13	Aprovar Nota Técnica	Secretaria de Assistência à Saúde	 Atrasos	<ul style="list-style-type: none"> • Se antecipar aos prazos e rotinas estabelecidos por instância superior.
Compra autorizada?				
14	Elaborar Edital	CPL	 Fonte de erro	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento em elaboração do TR, edital de licitação e legislação de compras e contratações públicas.
15	Análise Jurídica	AGU	 Não suporta novos desafios	Nenhuma
16	Verificar exigências jurídicas	CPL	Nenhuma	Nenhuma
17	Sanear Exigências Jurídicas	Serviços de Compras	 Falta integração  Retrabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a capacidade de relacionamento com as outras áreas. • Se antecipar às recomendações jurídicas comuns a fim de se minimizar o retrabalho. <p>Entrevistado 1: Os setores vivem de forma meio isolada. Talvez um grande problema seja a questão de estarem em espaços físicos diferentes, ou seja, em andares diferentes.</p>
18	Atender exigências Jurídicas	CPL	Não identificada	Nenhuma

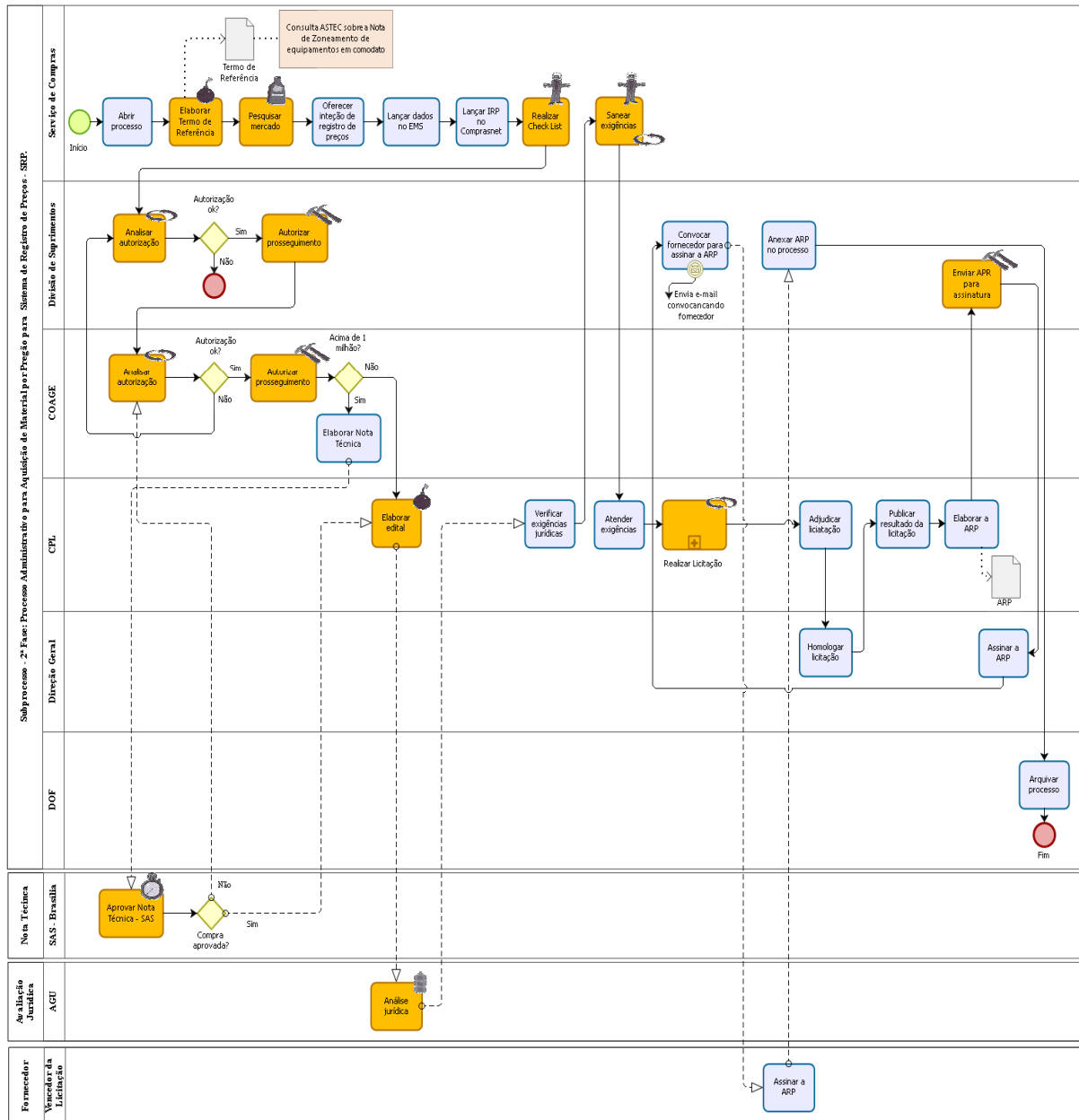
Quadro 15: Continuação

19	Realizar licitação (subprocesso)	CPL	 Retrabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar o retrabalho. <p>Entrevistado 3: A impugnação do edital, quando um processo não é bem feito corre o risco de alguma empresa oferecer a impugnação da licitação. Foi o que aconteceu: por causa da narrativa (descrição do material a ser licitado) a licitação foi impugnada, o que, caso identificado poderia ser evitado.</p>
20	Adjudicar licitação	CPL	Não identificado	Nenhum
21	Homologar licitação	Direção Geral	Não identificado	Nenhum
22	Publicar resultado da licitação	CPL	Não identificado	Nenhum
23	Elaborar ARP	CPL	Não identificado	Nenhum
24	Enviar ARP para assinatura da Direção Geral	Divisão de Suprimentos	 Redundância	<ul style="list-style-type: none"> • Transferir essa atividade, atribuindo a mesma à CPL.
25	Assinar ARP	Direção Geral	Não identificado	Nenhum
26	Convocar fornecedor para assinar ARP	Divisão de Suprimentos	Não identificado	Nenhum
Envio de e-mail de convocação do fornecedor				Nenhuma
27	Assinar ARP	Fornecedor	Não identificado	Nenhum
28	Anexada ARP no processo	Divisão de Suprimentos	Não identificado	Nenhum
29	Arquivar processo	Divisão Orçamentária e Financeira	Não identificado	Nenhum

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da indicação no Quadro 15, identificou-se no diagrama de processos no ponto “*as is*”, a representação gráfica proposta por Baldam (2012), a fim de visualizar com clareza onde estão os pontos críticos existentes no subprocesso, conforme Figura 23 disposta abaixo:

Figura 23: DPN da Fase 2 – Sinalização dos pontos críticos no Subprocesso de Processo Administrativo de Compras de Material (as is)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Identificado quais atividades possuem pontos críticos a serem tratados, após a realização da análise do subprocesso e da sua proposta “to be”, foi elaborado um plano de ação com base na ferramenta 5W1H, realizando o redesenho do processo através de uma proposta de melhoria a partir do que foi coletado junto aos sujeitos da pesquisa na fase de entrevistas.

5.4 Proposta de Novo Fluxo do Processo de Ciclo de Compras e Aquisições por Meio de Pregão Eletrônico para Sistema Registro de Preços – to be

A partir da análise crítica e da identificação das oportunidades de melhoria no fluxo de processos das atividades atuais, foi realizado o redesenho de processos de negócios com a

finalidade de alinhar o fluxo de processos às propostas de melhoria capazes de combater o crescente tempo no fluxo de processo administrativo e melhorar o desempenho da execução do Ciclo de Compras e Aquisições de equipo de infusão por meio de licitação na modalidade pregão para SRP.

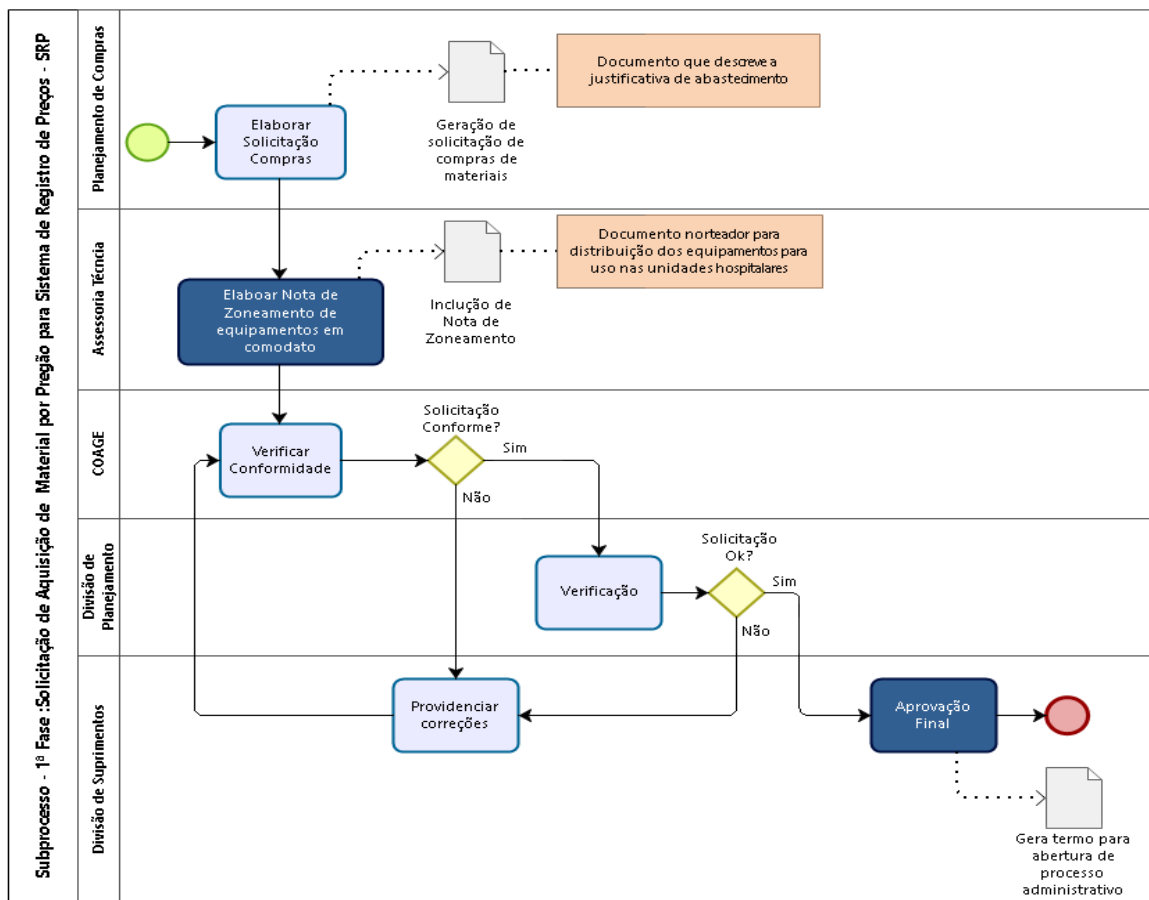
Segundo Baldam *et al.* (2007), o redesenho de processo consiste em deprender esforços no refinamento do processo atual, cujo objetivo é eliminar a burocracia, o que chamo de procedimentos desnecessários, além de eliminar tarefas duplicadas, simplificar métodos e padronizar ações. Todavia, o que não quer dizer que o fluxo atual seja reduzido de tamanho, mais ajustado aos objetivos propostos que se pretende alcançar.

Paim *et al.* (2009, p. 194-195) observa que:

O redesenho dos processos é resultado das melhorias implantadas de modo a priorizar para a organização o novo modo de se realizar os processos que foram melhorados. Esse redesenho deve ser realizado usando-se a mesma metodologia de modelagem de processos para garantir a consistência e a coerência com os modelos da situação anterior.

Contudo, para auxiliar nessa tarefa, foi apresentada a um dos sujeitos entrevistados a diagramação do fluxo da subprocesso atual nas duas primeiras fases, Figuras 19 e 20, para que o mesmo pudesse contribuir com sua experiência com ações ainda não identificada. Assim, pode refinar a proposta de melhoria e apresentar um novo fluxo conforme descrito na Figura 24 para a proposta *to be* do subprocesso de solicitação de compras de materiais.

Figura 24: Novo DPN da Fase 1 – Solicitação de Compras de Material (*to be*)



Fonte: Elaborado pelo autor

O que se tem de proposta de melhoria no fluxo da primeira fase o Ciclo de Compras e Aquisições, além a realocação da atividade de aprovação pela DISUP apenas na última etapa do fluxo, excluindo tal ação após a atividade de solicitação, se dá também pela inserção da atividade de elaborar a nota de zoneamento de equipamentos em comodato com a informação do mapa de distribuição dos equipamentos nas unidades hospitalares.

Essa informação serve de base para a elaboração do termo de referência, bem como do mapa de entrega e instalação dos equipamentos nas unidades hospitalares, como se pode observar na Tabela 17 a maneira que ocorre tal mapa de distribuição de equipamentos concedidos em comodato para atender a demanda de equipos de infusão de códigos A10583, A11308 e A14988 referente ao processo administrativo iniciado em 2016.

Tabela 17: Mapa de bombas de infusão fornecida em comodato

CÓDIGOS DE EQUIPOS	QUANTIDADE DE BOMBA POR UNIDADE					
	HC-I	HC-II	HC-III	HC-IV	CEMO	TOTAL
A10583						
A11308	300	77	36	39	20	472
A14988						

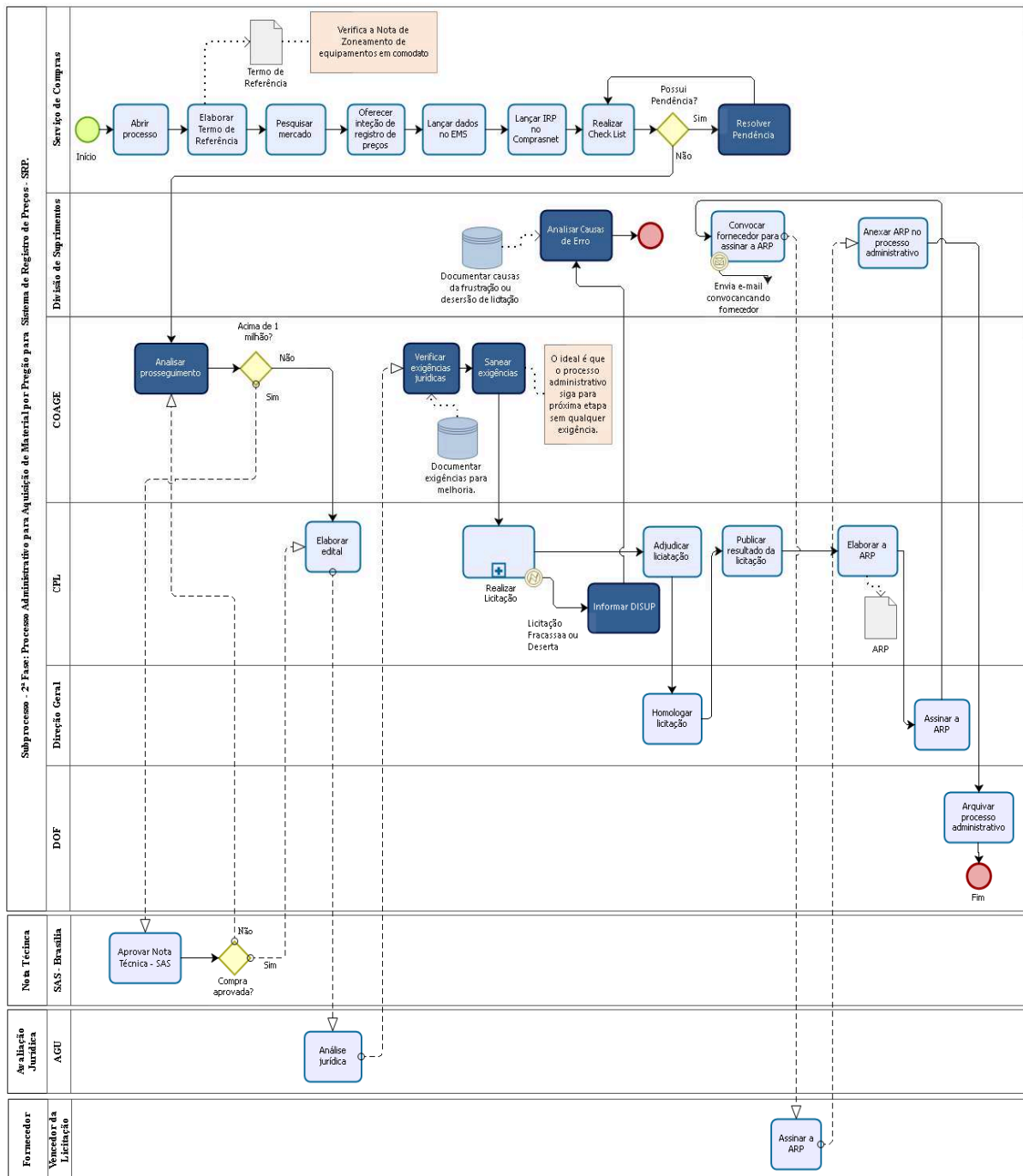
Fonte: Levantamento documental

Atividade para elaborar essa nota de zoneamento se mostrou importante durante a pesquisa de campo, uma vez que através dela é gerado um documento norteador para a realização do termo de referência que irá parametrizar a pesquisa de preços e a confecção do edital de licitação do material. Ou seja, a sua ausência implica na qualidade da realização dessas atividades visto que um termo de referência mal elaborado é apontado como a principal de licitação fracassada ou deserta. (Entrevistado 8)

Na segunda fase do Ciclo de Compras e Aquisições, a qual se refere às atividades de condução do processo administrativo, buscou-se otimizar atividades as quais apresentavam características de retrabalho ou redundância. Bem como a mudança de localização de algumas atividades frente à necessidade de melhor ação e coleta de informações pertinentes ao processo de melhoria contínua.

Dessa forma, o DPN da segunda fase do subprocesso do Ciclo de Compras e Aquisições a qual cuida do processo administrativo de aquisição por meio de licitação na modalidade pregão para SRP cuja conclusão se dá com o arquivamento do processo após a assinatura da ARP, ficou proposta da seguinte maneira na Figura 25:

Figura 25: Novo fluxo DPN da Fase 2 – Processo Administrativo de Compras de Material (to be)



Fonte: Elaborado pelo autor

O que se observa de proposta de melhoria realizada nessa fase do Ciclo de Compras e Aquisições é a eliminação das atividades consideradas como retrabalho ou redundante nos setores da DISUP e da COAGE uma vez que as mesmas se repetiam de forma desnecessária impactando na evolução do fluxo. Outra providência proposta foi a transferência da atividade de saneamento antes estava vinculada ao Serviço de Compras e na proposta em questão passa a ser de responsabilidade da COAGE, passando a ser uma atividade com maior empoderamento e capacidade de integração com as demais áreas do Ciclo. Essa atividade de saneamento também passa a documentar as exigências jurídicas para compor indicador de melhoria dos processos administrativos.

5.5 Plano de Ação para Implementação de Melhorias no Ciclo de Compras e Aquisições

Com base nas análises descritas nos Quadros 14 e 15, onde se identificou as atividades com potenciais de melhoria, assim como os desenhos dos diagramas de processos de negócios (DPN) dispostos nas Figuras 22 e 23, as quais identificam oportunidades de efetuar mudanças nas atividades e procedimentos que contribuam para a melhoria dos processos.

Com isso, elaborou-se um plano de ação a partir da técnica 5W1H (*What* – o que, *When* – quando, *Who* – quem, *Why* – por que, *Where* – onde, e *How* – como) para orientação da implementação das mudanças propostas (PAIM *et al.*, 2009). O objetivo desta proposta é reduzir o tempo do Ciclo de Compras e Aquisições para equipos de infusão cujo levantamento documental demonstrou que somente nas duas primeiras fases do ciclo iniciado em 2016 teve ao todo 571 dias para sua conclusão. Tempo esse que torna inviável um abastecimento a tempo de não se perder a vigência da ata registrada, a qual é de até 12 meses sem a possibilidade de prorrogação.

Cabe observar que tal ferramenta possui outras variações, tais como: 5W2H e 5W3H, cuja introdução do segundo elemento H, *How much* (quanto custa) e do terceiro H, *How many* (quantos). Todavia, a existência dessas variações, as mesmas não foram utilizadas tendo em vista a dificuldade em se mensurar tais elementos.

Assim, o plano de ação foi disposto, conforme o Quadro 16, após a realização da análise de cada atividade e dos pontos críticos envolvendo cada uma delas, a partir do que foi coletado junto aos sujeitos da pesquisa na fase de entrevistas com o objetivo de reduzir o tempo do Ciclo de Compras e Aquisições nos processos administrativos do INCA.

Cabe destacar que tal plano de ação, embora tenha surgido a partir da análise e crítica a um subprocesso de aquisição no rol do macroprocesso de aquisições e contratação da instituição, o mesmo refletirá nos demais subprocessos existentes, pois o seu conjunto de proposta irá afetar todo o processo administrativo de contratação que se utilize da modalidade de licitação pregão para registro de preços.

Quadro 16: Plano de ação para implementação das propostas de melhorias com foco em processos de negócios – 5W1H (*Continua*)

Item	O que (What)	Por que (Why)	Quem (Who)	Quando (When)	Onde (Where)	Como (How)
01	Criar um escritório de processos que conduzam as revisões e melhorias de processos de negócios.	Institucionalizar as práticas da gestão da qualidade no que tange a gestão por processos a fim de melhorar o desempenho dos processos administrativos da DISUP.	COAGE	1º bimestre de 2018	COAGE	<ul style="list-style-type: none"> Designar equipe multiprofissional, vinculado a COAGE, para compor um grupo de trabalho permanente que irá compor o escritório de processos com estabelecimento de metas pertinentes ao tempo ideal de processos administrativos a ser alcançado conforme a legislação vigente.

Quadro 16: Continuação

02	Elaborar um manual para registro das atividades.	Para documentar as atividades e tarefas de cada setor.	COAGE	2º bimestre de 2018	DISUP, CPL, Serviço de compras, planejamento de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecendo um modelo de manual com diretrizes de registros das atividades de cada setor.
03	Validar e aplicar o manual para registro das atividades.	Para oficializar com os demais setores a documentação das atividades e tarefas realizadas.	COAGE	3º bimestre de 2018	DISUP, CPL, Serviço de compras, planejamento de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Promover reunião com os setores envolvidos no Ciclo de Compras e Aquisições para validação da metodologia e ser empregada.
04	Documentar e divulgar as atividades e tarefas existentes.	Para documentar junto a cada setor a execução das atividades e tarefas existentes.	COAGE	4º bimestre de 2018	DISUP, CPL, Serviço de compras, planejamento de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Cada setor apresentar seu manual de registro de atividades e tarefas preenchido para registro documentação.
05	Eliminar atividades de retrabalho e redundantes no processo.	Atrasa o andamento do fluxo de processos.	DISUP, COAGE	5º bimestre de 2018	DISUP, COAGE	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de novas diretrizes.
06	Tratar as fontes de erros.	Provocam retrabalho.	COAGE	5º bimestre de 2018	DISUP, CPL, Serviço de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Padronizando as ações com modelos de documentos. • Treinamento sobre Termo de Referência e edital de licitação e legislação aplicada às compras públicas.
07	Eliminar a falta de integração por meio de ações de comunicação.	Causa divergência de informação, duplicidade de trabalho, quebra de fluxo.	Serviço de Compras	5º bimestre de 2018	Serviço de compras, DISUP, CPL, COAGE	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliando a comunicação entre os setores com promoção do conhecimento das responsabilidades e atividades de cada setor. • Estabelecimento de novas diretrizes de comunicação.

Quadro 16: Continuação

08	Utilizar a atividade de saneamento como aporte de indicadores de melhorias aos apontamentos jurídicos.	Essa atividade é importante na identificação de erros passados não identificado na instituição, bem como o registro de sua recorrência.	COAGE	6º bimestre de 2018	Serviço de compras, DISUP, CPL, COAGE	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrar tal atividade na COAGE como o agente responsável pela análise dos pareceres jurídicos provenientes na AGU e distribuição para os demais setores com os apontamentos carentes de saneamento. • Documentando mês a mês os pontos principais a serem melhorado para se evitar novas ocorrências de necessidade de saneamento.
09	Treinamento e/ou capacitação.	Promove conhecimento sobre as práticas de compras públicas.	COAGE	2º semestre de 2018	Serviço de compras, DISUP, CPL, COAGE	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecendo um calendário semestral de mini palestras ministradas pelos responsáveis de cada setor com o objetivo de apresentar seu fluxo de trabalho e aceitar propostas de melhoria. • Realização de cursos externos ou interno para atualização legislativa.
10	Se antecipar as exigências procedimentais (Nota Técnica).	Minimizar os atrasos em virtude de nova exigência de controle.	COAGE	2º semestre de 2018	COAGE	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar a antecipação de todos os prazos em função da necessidade de aprovação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O plano de ação proposto no Quadro 16 descreve 10 ações a serem realizadas a fim de ser obter a redução no tempo de processos administrativos para aquisição e contratação no INCA cuja média atual para aquisição no que tange a aquisição de equipo de infusão é 365 dias para conclusão das duas primeiras fases do Ciclo de Compras e Aquisição.

Para isso, fixar qual o objetivo a ser perseguido com as ações propostas, tais como a redução no tempo total dos processos de administrativos de aquisição e contratação, é o primeiro passo a se decidido. Para tal Oliveira (2014, p. 27) nos ensina que:

O processo de estabelecimento de objetivos e identificação de oportunidades para a melhoria é um processo contínuo, através do uso das constatações e conclusões da auditoria, análise de dados, análise críticas pela Administração, ou outros meios. Geralmente conduz à ação corretiva ou ação preventiva.

Dentre as ações propostas destaca-se a sugestão para a criação de um escritório de processos junto da COAGE, cuja missão seja planejar, executar, controlar e agir, (VALLE; OLIVEIRA, 2012), adotando as melhores práticas de pensar na melhor forma de fazer negócios em âmbito público, considerando seus processos críticos, identificando-os, mapeando-os, analisando-os e documentando-os, visando promover a melhoria contínua dos processos administrativos cujo foco esteja em aquisições e contratação públicas (OLIVEIRA, 2014), empoderado para implementar a metodologia da gestão por processos nos setores a ela subordinados.

Todavia, Baldam *et al.* (2007) destaca que esse tipo proposta precisa antes de tudo ser validada pela alta direção da organização a qual necessita convergir tais mudanças com os planos estratégicos da instituição, sob risco de comprometer sua continuidade e institucionalização. Feito isso, o plano de ação estará apto e cumprir o propósito de sua criação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou o conhecimento de como se desenvolve o fluxo de processos do Ciclo de Compras e Aquisições numa organização pública em âmbito federal de natureza hospitalar quando se utiliza de licitação na modalidade pregão para registro de preços com equipamento médico-hospitalar disponibilizado em regime de comodato para abastecer as suas unidades hospitalares. Com isso, esse trabalho objetivou a diagnosticar e propor um modelo de fluxo que visasse à redução no tempo de processo administrativo de aquisição de equipos de infusão de códigos A10583, A11308 e A14988 por meio da Teoria de Melhoria de Processos.

Para isso, escolheu-se o material médico-hospitalar denominado equipo de infusão cujo modelo atual de aquisição de equipo utiliza-se da modalidade de licitação denominada pregão na forma eletrônica para fornecimento dos insumos por meio de ARP e da disponibilidade dos equipamentos através de contrato de comodato, os quais tem apresentado uma média de 365 dias para sua formalização. Todavia, o principal ponto a destacar dessa maneira de aquisição é o fato de ela ficar restrita ao tempo de 12 meses, tendo em vista esta limitação ser determinada por lei, exigindo do setor que cuida do suprimento desse material um esforço recorrente para realizar novo registro de preços.

Dessa forma, a demora no processo administrativo para aquisição desse material, em especial os itens de códigos A10583, A11308 e A14988, despertou o interesse do pesquisador em realizar a sua busca em entender o que tem causado toda essa demora. Frente a isso, o primeiro passo realizado foi identificar através do levantamento documental qual o comportamento desse material em determinado período ao longo dos períodos de 2010 a 2016. A partir disso, confirmou-se que de fato havia problemas aos quais careciam de uma análise mais aprofundada.

6.1 Impacto Prático da Presente Pesquisa

A partir do levantamento documental pode-se constar que o processo administrativo para aquisição de equipos de infusão iniciado em 2016 teve ao todo 13 (treze) atos de publicação referente à etapa de licitação do material entre aviso de licitação, suspensão da licitação, reabertura da licitação e resultado da licitação. Esses atos representaram uma despesa de R\$ 8.080,04 (oito mil e oitenta reais e quatro centavos) no referido processo administrativo.

Despesa essa que ao se confrontar com o gasto necessário para dar publicidade aos atos licitatórios somente no que tange as publicações dos seus atos representa uma um custo de R\$ 6.072,72 (seis mil e setenta e dois reais, e setenta e dois centavos) a mais do que é regularmente previsto, frente à necessidade de publicação de 3 (três) atos que demanda uma despesa de R\$ 2.007,32 (dois mil e sete reais e trinta e dois centavos).

Ou seja, somente no processo administrativo iniciado no ano de 2016 a instituição logrou uma perda de R\$ 6.072,72 (seis mil e setenta e dois reais, e setenta e dois centavos) em recursos em função da necessidade de suspensões e reabertura do procedimento licitatório.

Assim, caso seja tomado por base o número de processo administrativos na modalidade pregão para SRP disposto na Tabela 13, 243 processos vigentes, e que fosse estimado que 30% desses processos administrativos, 73, apresentam a mesma problemática quantos aos atos de publicação, isso representa uma despesa a mais de R\$ 442.701,29 (quatrocentos e quarenta e dois mil, setecentos e um reais e vinte e nove centavos).

Com isso, a partir da implementação das práticas propostas no plano de ação disposto no Quadro 16 da presente pesquisa, espera-se que tais despesas oriundas do excesso de atos publicados sejam evitadas e assim tais recursos sejam direcionados para o uso mais eficiente.

6.2 Lições Aprendidas

A utilização do método de estudo de casos como estratégia de pesquisa aplicada às práticas da Teoria de Melhoria de Processos se mostrou a forma adequada para se confirmar as suposições preteridas pelo pesquisador e o aprendizado com o desenvolvimento da pesquisa.

Contudo, as limitações encontradas frente às fontes de evidências utilizadas (observação direta, levantamento documental e entrevistas semiestruturadas) na realização da pesquisa de campo se referem às fontes de dados utilizadas e se concretizaram nos seguintes aspectos:

1. Limitação de acesso a determinados setores em função de ausências, como férias, licenças legais e ausências;
2. Fontes das quais se necessitou da liberação de acesso, tais como a sistemas de relatórios gerenciais, cuja demora em sua liberação provocaram atrasos na coleta de dados em fontes locais;
3. A dificuldade na confirmação da data das entrevistas, tendo em vista alguns sujeitos da pesquisa atuarem na posição de chefia e por isso não disporem de tempo disponível, refletiu-se em constante remarcação da entrevista.
4. O volume de dados coletados para a transcrição das entrevistas, uma vez que tal volume impacta diretamente na etapa de análise das informações coletadas.

Nesse aspecto, a flexibilidade se mostrou fundamental para sincronizar as ações e aproveitar o melhor momento para realizar as entrevistas, já que a disposição do entrevistado em fornecer informações pertinentes ao objeto da pesquisa coaduna com um espírito colaborativo que o pesquisador buscou no ato da entrevista.

Além disso, através do aprofundamento do estudo por meio das fontes de evidências utilizadas, demonstrou-se na pesquisa que essa forma de aquisição e contratação praticada no INCA é relevante frente às demais formas, visto que a mesma representa 64,11%, disposto na Tabela 13 dos processos administrativos para aquisições e contratações no mês de outubro de 2017.

Pode-se também confirmar que a falta de pessoal suficiente para dar conta das demandas exigidas a fim de cumprir as atividades de aquisição em menor tempo é uma questão crítica a ser trabalhada, tendo em vista que, além desse fator, a ausência de conhecimento das etapas do Ciclo de Compras e Aquisições também corrobora para o retardamento no andamento desse tipo de aquisição. Assim como a necessidade de qualificar a mão de obra diretamente envolvida no processo administrativo de aquisição ficou evidenciada.

Além disso, fatores como falta de clareza no estabelecimento de responsabilidades das atividades, atrelada a ausência de mapeamento de fluxo de processos de trabalho para aquisição no INCA é outra suposição que se confirma. Soma-se a isso, ao não compromisso de se seguir os prazos estabelecidos para o cumprimento das atuais atividades, tais fatores contribuem para o baixo desempenho do atual modelo de aquisição.

Dada à importância do assunto, tornou-se necessário o desenvolvimento de ações que respondesse à pergunta da pesquisa: Como reduzir o tempo do Ciclo de Compras e Aquisições de equipo de infusão de modo a melhorar o atendimento dessa demanda por meio da Teoria de Melhoria de Processos? Para isso, foi preciso diagnosticar e propor um modelo de fluxo de processos de trabalho, sugerindo um plano de ação capaz de atacar as causas do aumento no tempo de aquisição desse material. Com isso, os seguintes objetivos foram alcançados no presente trabalho:

1. Conheceu-se o estado atual das atividades relacionadas a esse tipo de aquisição;
1. Desenhou-se os diagramas das atividades atuais – *as is*;
2. Analisou-se os diagramas das atividades atuais, identificando os pontos críticos e oportunidades de melhorias;
3. Desenhou-se o modelo de diagrama proposto a partir das análises realizadas – *to be*; e
4. Formulou-se um plano de ação com as propostas de melhorias capazes de contribuir para a redução do tempo de aquisição de equipo de infusão.

Assim, a pesquisa alcançou o seu objetivo de diagnosticar e de propor um modelo de fluxo de processos de trabalho que visasse à redução no tempo de processo administrativo de aquisição de equipos de infusão na modalidade de licitação pregão para registro de preços por meio da Teoria de Melhoria de Processos. Contudo, somente com a implementação do plano de ação e da execução do fluxo proposto será possível verificar a eficácia das ações sugeridas, o que a presente pesquisa não se propôs a realizar em função da limitação temporal. Com isso acredita-se que o estudo foi responsável por apresentar um ponto de partida para a implementação de uma proposta de melhoria contínua aplicada à Gestão por Processos no âmbito da Coordenação de Administração Geral do INCA.

6.3 Recomendações para Futuras Pesquisas

Com base nas conclusões deste trabalho, podem-se traçar algumas recomendações para futuras pesquisas, tais como:

1. A institucionalização dos conceitos da Gestão por Processos na cultura organizacional, vislumbrando a criação de um escritório de processos.
2. Outra recomendação é levantar como experiências com a implementação da Gestão por Processos em outras unidades hospitalares de natureza pública e privada pode contribuir para a consolidação dessa prática na organização, *Benchmarking*.
3. Além disso, outra pesquisa possível seria viabilizar a análise e a construção de um *software*, visando consolidar o controle dos prazos dos processos administrativos com foco na melhoria contínua dos fluxos de processos de trabalho para aquisições e contratações.

Dessa forma, fica como sugestão de estudos futuros a continuidade da presente pesquisa no que tange à comprovação da eficácia das ações propostas, bem como a ampliação da pesquisa à fase 3 do Ciclo de Compras e Aquisições, incluindo-se os aspectos culturais, financeiros, logísticos e políticos aqui não abordados.

Contudo, o presente estudo se mostrou relevante por revelar as fases do Ciclo de Compras e Aquisições aos quais impactam diretamente no tempo de aquisição do material pesquisado, bem como contribuir com a sugestão de ações que possam minimizar os impactos do eventual desabastecimento de determinado material médico-hospitalar, reduzindo os riscos para o paciente em tratamento na instituição.

Por fim, foi gratificante ouvir contribuições com propriedade sobre os temas propostos nas entrevistas, discursando sobre seu conhecimento através das perguntas colocadas, acrescentando à pesquisa aspectos de sua rotina diária, expondo suas experiências vivenciadas. Além disso, os interesses nos níveis gerenciais e operacionais sobre o tema contribuíram de forma significativa no resultado final deste trabalho, pois sem o interesse de cada participante da pesquisa em compartilhar suas experiências este estudo não seria possível.

7. REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo e PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado** – 16ª ed. Revista e atualizada – São Paulo: Editora Método, 2008.

ALMEIDA NETO, Mario de Araújo. **Descobrimo os processos potenciais de melhoria**. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). *Análise e melhoria de processos de negócios*. p 21-41. São Paulo: Atlas, 2012.

ALMEIDA, José Claudio de Azevedo. **Planejamento de Compras em Rede Hospitalar Pública: Estudo de Caso da Rede Hospitalar Federal no Rio de Janeiro**. Universidade Federal Fluminense – UFF/RJ, 2011.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cad. Pesqui.** [online]. 2006, vol.36, n.129, pp.637-651.

ARAÚJO, Carlos A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**. Porto Alegre, Volume 12, n. 1, pp. 11-32, Jan/Jun. 2006.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001: **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. 2º Ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; PEREIRA, Humberto; HILST, Sérgio; ABREU, Maurício; SOBRAL, Valmir. **Gerenciamento de processos de negócios**. 2ª edição. São Paulo: Editora Érica, 2007.

_____, Roquemar. **Técnicas de otimização e modelagem de estado futuro**. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). *Análise e melhoria de processos de negócios*. p. 116-126. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BECHARA, Evanildo. **Moderna Gramática Portuguesa**. 37ª ed., Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 1999.

BENBAST, Izak. GOLDSTEIN, David k. MEAD, Melisa. *The case research strategy in studies of information systems*. **MIS Quarterly archive**. Volum 11 Issue 3, Sept. 1987, pp. 369-386.

BRASIL, **Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 04 fev. 2017.

_____, **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 04 fev. 2017.

_____, **Decreto nº 7.689, de 02 de março de 2012**. Estabelece no âmbito do Poder Executivo federal limites e instâncias de governança para a contratação de bens e serviços e para a realização de gastos com diárias e passagens. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7689.htm>. Acesso em: 01 ago. 2017

_____, **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm>. Acesso em: 04 fev. 2017.

_____, **Decreto nº 8.901, de 10 de novembro de 2016**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superior - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8901.htm>. Acesso em: 10 mar. 2017.

_____, **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993**. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 05 fev. 2017.

_____, **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil Brasileiro. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 05 fev. 2017.

_____, **Lei nº 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_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 05 fev. 2017.

_____, Ministério da Saúde. **Relatório de Gestão de 2014 do Instituto Nacional de Câncer José Gomes Alencar da Silva (INCA)**. Disponível em: < <http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/acessoainformacao/site/home/auditorias>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

_____, Ministério da Saúde. **Relatório de Gestão de 2015 do Instituto Nacional de Câncer José Gomes Alencar da Silva (INCA)**. Disponível em: <<http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/acessoainformacao/site/home/auditorias>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

_____, Ministério da Saúde. **Relatório de Gestão de 2016 do Instituto Nacional de Câncer José Gomes Alencar da Silva (INCA)**. Disponível em: <<http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/acessoainformacao/site/home/auditorias>>. Acesso em: 12 mai. 2017.

_____, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Referencial de Governança e Gestão do Sistema de Serviços Gerais (SISG)**. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/sisg/referencial-de-governanca-e-gestao>> Acessado em: 12 ago. 2017.

_____, **Portaria SAS/MS nº 140, de 27 de fevereiro de 2014**. Redefine os critérios e parâmetros para organização, planejamento, monitoramento, controle e avaliação dos estabelecimentos de saúde habilitados na atenção especializada em oncologia e define as condições estruturais, de funcionamento e de recursos humanos para a habilitação destes estabelecimentos no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/sas/2014/prt0140_27_02_2014.html>. Acesso em: 23 jan. 2017.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. Texto contexto - **Enferm.** vol.15 nº. 4 Florianópolis, Out/Dec. 2006.

COUTO, Boanerges do Amaral; MARASH, Ira Robert. **Gestão por Processos em Sistemas de Gestão da Qualidade: Conceitos, métodos e ferramentas para a melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2012.

DINIZ, Eduardo Henrique; PETRINI, Maria; BARBOSA, Alexandre Fernandes; CHRISTOPOULOS, Tania Pereira; SANTOS, Heloisa Mônaco dos. **Abordagens epistemológicas em pesquisas qualitativas: além do Positivismo nas pesquisas na área de sistemas de informação**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad). Salvador. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista** 24 (2004): 213-225.

FLYVBJERG, Bent. Five Misunderstandings About Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**. v.12, n.º 2, p. 219–245, 1 abr. 2006.

FREITAS, Wesley Ricardo Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta . Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate** (UNIVATES. Impresso), v. 18, p. 7-22, 2011.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.40, n1, p. 6-19, Jan/Mar. 2000.

HAIR Jr, Joseph F.; WOLFINBARGER, Mary; ORTINAU, David J.; BUSH, Robert P. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. Editora: McGraw Hill. Brasil, 2014.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: McGrawHill, 1991.

_____. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOVACS, Érica P.; OLIVEIRA, Brigitte Renata B. **Imbricamento entre os Conceitos de Estratégia e Teorias de Internacionalização: proposição de um framework sobre o processo de formação de estratégias internacionais**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LEE, Allen S. *A Scientific Methodology for MIS Case Studies*. *MIS Quarterly*. Vol. 13, nº. 1, Mar. 1989, pp. 33-50.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a entrevista para a pesquisa social em educação especial: um estudo sobre análise de dados**. In: JESUS, D. M.; BAPTISTA, C. R.; VICTOR, S. L. Pesquisa e educação especial: mapeando produções. Vitória: UFES, 2006, p. 361-386.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. Ed. Malheiros - 27ª edição. São Paulo: Editora Malheiros, 2010.

MENDES, Oswaldo Ferreira. **Sistema de Gestão da Qualidade: Foco nos requisitos da ISO 9000:2008**. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. p. 90-140. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

MORAES JÚNIOR, V. F.; ARAUJO, A. O.; REZENDE, I. C. C. Estudo bibliométrico da área ensino e pesquisa em gestão de custos: triênio 2007-2009 do congresso brasileiro de custos. Reunir: **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, nº. 2, p. 20-38, 2013.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Insights para a formulação de questões de pesquisa**. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). Análise e melhoria de processos de negócios. p. 231-259. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, Edson P.; CARVALHO, Marly M. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gerenciamento de processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos – metodologia GAUSS**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

PINTO, Marcelo de Rezende; SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira. Em busca de uma trilha interpretativista para a pesquisa do consumidor: uma proposta baseada na fenomenologia, na etnografia e na *grounded theory*. **RAE-eletrônica**, v. 7, nº. 2, 2008.

PINTO, R. F.; GUERRAZZI, L. A. C.; SERRA, B. P. C.; KNIESS, C. T. A Pesquisa em Administração Estratégica: um Estudo Bibliométrico em Periódicos Internacionais de Estratégia no Período de 2008 a 2013. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, nº. 2, p. 22-37, 2016.

PRADELLA, Simone. Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficiência Organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**. V. 13, nº. 2, p. 94-121, Mai/Ago. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

SGANDERLA, Kelly. **Planejando a implementação de melhorias com base no ciclo de gestão de processos**. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). Análise e melhoria de processos de negócios. p 103-113. São Paulo: Atlas, 2012.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

VALLE, Samuel Castañon Penha. **Implementação de um projeto de melhoria contínua de processos**. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). Análise e melhoria de processos de negócios. p 213-230. São Paulo: Atlas, 2012.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Ver. SOCERJ. 2007; 20(5): 383-386.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A

Primeiro levantamento bibliográfico de artigos e livros (Continua)

	AUTOR (ES)	TÍTULO	REFERÊNCIAS	BASE DE DADOS
01	Alexandre Souza, Leonardo Guerreiro Azevedo, Flavia Maria Santoro.	Melhoria de processos de negócio: sistematizando a seleção de padrões de redesenho	Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 11, n. 2, p. 1-20, julho-dezembro, 2012.	SPELL
02	Alexandre Brondani Carvalho, Ivonisa Maria Castagna de Abreu, Ivonete Foletto Pedrozo	Fluxograma como ferramenta de aperfeiçoamento e de controle em instituições públicas	Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, número 2, p. 373-394, Junho, 2013.	SPELL
03	Anette Cristine Ferreira Cavalcanti, César Augusto Biancolino, Cristina Dai Prá Martens.	Análise da gestão da qualidade nas aquisições de produtos e serviços de saúde de um hospital público de São Paulo	Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, v. 11, n. 4, p. 247-265, outubro-dezembro, 2014.	SPELL
04	Arialys Hernández Nariño, Dianelys Nogueira Rivera, Alberto Medina León, Maylin Marqués León.	Inserção da gestão por processos em instituições hospitalares. Concepção metodológica e prática	Revista Administração. São Paulo, v.48, n.4, p.739-756, outubro-dezembro, 2013.	SPELL
05	Flavia de Martins Faria Vieira Domingues, Wlamir Gonçalves Xavier, Renê Birochi	Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no poder judiciário de Santa Catarina	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.8, n.1, janeiro-abril, 2015.	SPELL
06	Francla J.Goullart, David Norton.	Reengenharia e transformação - por onde começar?	Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 6-11, Março-Abril, 1995.	SPELL
07	GONÇALVES, José Ernesto Lima.	As empresas são grandes coleções de processos	RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, janeiro-março, 2000.	SCIELO
08	Isaac Gezer Silva de Oliveira.	Análise de correspondência aplicada a proposições sobre a eficiência e eficácia do processo de compras públicas a partir da percepção de diferentes atores envolvidos	Revista Ciências Administrativas, v. 21, n. 1, p. 131-162, janeiro-junho, 2015.	SPELL
09	José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Alexandre de Lacerda Pedrique, Diógenes de Souza Bido, Amaury José de Rezende.	Uso do controle gerencial e decisões em organizações de saúde brasileiras: um estudo exploratório	Brazilian Business Review, v. 11, n. 2, p. 1-34, abril-junho, 2014.	SPELL
10	José Ernesto Lima Gonçalves	As empresas são grandes coleções de processos	Revista administração Empresas. vol. 40 n.1 São Paulo. janeiro-março, 2000.	SCIELO

Apêndice A: Continuação

11	Leonardo Secchi	Modelos organizacionais e reformas da administração pública	RAP - Rio de Janeiro 43(2):347-69, março-abril, 2009.	SCIELO
12	Marco Antonio Cavalcanti Batista, José Manuel Santos de Varge Maldonado.	O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)	Revista de Administração Pública, v. 42, n. 4, p. 681-699, julho-agosto, 2008.	SPELL
13	Maria Infante, Maria Angélica Borges dos Santos	A organização do abastecimento do hospital público a partir da cadeia produtiva: uma abordagem logística para a área de saúde	Ciência & Saúde Coletiva, 12(4):945-954, 2007.	SCIELO
14	Natália Morato Camargos, Marina Figueiredo Moreira.	Compras para a Inovação no Ministério da Saúde – no Discurso, Sim; na Licitação, Não	Contabilidade, Gestão e Governança, v. 18, n. 3, p. 126-141, setembro-dezembro, 2015.	SPELL
15	Nathália de Melo Santos, Marcelo Bronzo, Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Paulo Tarso Vilela de Resende.	Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional	Brazilian Business Review, v. 11, n. 3, p. 106-129, maio-junho, 2014.	SPELL
16	PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael.	Mapeamento e gerenciamento de processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos – metodologia GAUSS	Mapeamento e gerenciamento de processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos – metodologia GAUSS. Makron Books, 2011.	LIVRO
17	PIMENTEL, Fabio Fasano; OLIVEIRA, Saulo Barbará de.	MPS.BR - Uma ferramenta brasileira na gestão por processos	XVI SEMEAD - Seminários em Administração – 2013.	SEMEAD
18	Silvânia Vieira de Miranda.	A gestão da informação e a modelagem de processos	Revista do Serviço Público, v. 61, n. 1, p. 97-112, janeiro-março, 2010.	SPELL
19	Simone Pradella.	Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional	Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, n. 2, p. 94-121, maio-agosto, 2013.	SPELL
20	Stenio Lima Rodrigues, João Vitor de Oliveira Sousa.	Modelagem de processos de negócios: um estudo sobre os processos de gestão de compras farmacêuticas em hospital da rede privada de Teresina-PI	Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, v. 4, n. 1, p. 83-99, janeiro-junho, 2015.	SPELL
21	Treice Silva Dornelles, Valdirene Gasparetto.	Gerenciamento de processos: estudo em uma organização hospitalar catarinense	Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, v. 4, n. 2, p. 57-72, julho-dezembro, 2015.	SPELL

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE B

Segundo levantamento bibliográfico de referências selecionadas

	AUTOR (ES)	TÍTULO	REFERÊNCIAS	LIVROS / ARTIGO
01	Alexandre Brondani Carvalho, Ivonisa Maria Castagna de Abreu, Ivonete Foletto Pedrozo	Fluxograma como ferramenta de aperfeiçoamento e de controle em instituições públicas	Revista de Administração. UFSM, Santa Maria, v. 6, número 2, p. 373-394, junho, 2013.	ARTIGO
02	Alexandre Souza, Leonardo Guerreiro Azevedo, Flavia Maria Santoro.	Melhoria de processos de negócio: sistematizando a seleção de padrões de redesenho	Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 11, n. 2, p. 1-20, julho-dezembro, 2012.	ARTIGO
03	Anette Cristine Ferreira Cavalcanti, César Augusto Biancolino, Cristina Dai Prá Martens.	Análise da gestão da qualidade nas aquisições de produtos e serviços de saúde de um hospital público de São Paulo	Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, v. 11, n. 4, p. 247-265, outubro-dezembro, 2014.	ARTIGO
04	Celso Antônio Bandeira de Mello	Curso de Direito Administrativo	MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. Ed. Malheiros - 27ª edição. São Paulo: Editora Malheiros, 2010.	LIVRO
05	Djalma de P. R. de Oliveira	Administração de Processos	OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. Administração de Processos. São Paulo: ATLAS, 2007.	LIVRO
06	Fabio Fasano Pimentel; Saulo Barbará de Oliveira.	MPS.BR - Uma ferramenta brasileira na gestão por processos	XVI SEMEAD Seminários em Administração – 2013	ARTIGO
07	Felipe Sobral e Alketa Peci	Administração: teoria e prática no contexto brasileiro	SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.	LIVRO
08	Fernando C.P Motta e Isabella F.G. Vasconcelos	Teoria Geral da Administração	MOTTA, Fernando C.P.; VASCONCELOS, Isabella F.G.. Teoria Geral da Administração. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010	LIVRO
09	Francla J.Goullart, David Norton.	Reengenharia e transformação - por onde começar?	Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 6-11, março-abril, 1995.	ARTIGO

Apêndice B: Continuação

10	Freitas, S. L.; Guareschi, H. M.	A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais: a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Campus de Francisco Beltrão	FREITAS, S. L.; GUARESCHI, H. M. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais: a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Campus de Francisco Beltrão. Revista Organização Sistêmica, vol. 2, n. 1, julho-dezembro, 2012.	ARTIGO
11	Gareth Morgan	Imagens da Organização	MORGAN, G. Imagens da Organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.	LIVRO
12	Geary A Rummler.e Alan P. Brache	Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia.	RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P.. Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.	LIVRO
13	Hely Lopes Meirelles	Direito Administrativo	MEIRELLES, H. L. Direito Administrativo. 34 ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2008.	LIVRO
14	Henry Mintzberg	Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações	MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.	LIVRO
15	Isaac Gezer Silva de Oliveira.	Análise de correspondência aplicada a preposições sobre a eficiência e eficácia do processo de compras públicas a partir da percepção de diferentes atores envolvidos	Revista Ciências Administrativas, v. 21, n. 1, p. 131-162, janeiro-junho, 2015.	ARTIGO
16	João José Viana	Administração de Materiais: um enfoque prático	VIANA, João José. Administração de Materiais: um enfoque prático – 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.	LIVRO
17	José Carlos Tiomatsu Oyadomari, Alexandre de Lacerda Pedrique, Diógenes de Souza Bido, Amaury José de Rezende.	Uso do controle gerencial e decisões em organizações de saúde brasileiras: um estudo exploratório	Brazilian Business Review, v. 11, n. 2, p. 1-34, abril-junho, 2014.	ARTIGO

Apêndice B: Continuação

18	José Ernesto Lima Gonçalves	As empresas são grandes coleções de processos	GONÇALVES, José Ernesto Lima. As organizações são coleções de processos. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, janeiro-março, 2000.	ARTIGO
19	José Ernesto Lima Gonçalves	Processo, que processo?	Gonçalves, J. E. L. (2000). Processo, que processo? Revista de Administração de Empresas, 40(4), 8-19.	ARTIGO
20	José Mauro da Costa Hernandez Miguel P. Caldas	Resistência à mudança: uma revisão crítica	HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.	ARTIGO
21	KAPLAN, Robert S.; NO RTON, David P	Organização Orientada para a Estratégia.	KAPLAN, Robert S.; NO RTON, David P. Organização Orientada para a Estratégia . Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.	LIVRO
22	Leonardo Secchi	Modelos organizacionais e reformas da administração pública	RAP – Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro 43(2):347-69, março-abril, 2009.	ARTIGO
23	Luis César G de Araujo; Adriana A. Garcia; Simone Martines.	Gestão de Processos	ARAÚJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana A; MARTINES, Simone. Gestão de Processos. São Paulo: ATLAS, 2011.	LIVRO
24	Luis César G. de Araujo	Organização Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional.	ARAUJO, Luis César G. De. Organização Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2007.	LIVRO
25	Marco Antonio Cavalcanti Batista, José Manuel Santos de Varge Maldonado.	O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)	Revista de Administração Pública, v. 42, n. 4, p. 681-699, julho-agosto, 2008.	ARTIGO
26	Maria Infante, Maria Angélica Borges dos Santos	A organização do abastecimento do hospital público a partir da cadeia produtiva: uma abordagem logística para a área de saúde	Ciência & Saúde Coletiva, 12(4):945-954, 2007.	ARTIGO

Apêndice B: Continuação

27	Maria Sylvia Zanella Di Pietro	Direito Administrativo	DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 17 ^o Edição. São Paulo: Atlas, 2004.	LIVRO
28	Mauriti Maranhão e Maria Elisa Bastos Macieira	O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho	MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2010.	LIVRO
29	Michael E. Porter	Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência	PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.	LIVRO
30	Michael E. Porter	Vantagem Competitiva	PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.	LIVRO
31	Natália Morato Camargos, Marina Figueiredo Moreira.	Compras para a Inovação no Ministério da Saúde – no Discurso, Sim; na Licitação, Não	Contabilidade, Gestão e Governança, v. 18, n. 3, p. 126-141, setembro-dezembro, 2015.	ARTIGO
32	Nathália de Melo Santos, Marcelo Bronzo, Marcos Paulo Valadares de Oliveira, Paulo Tarso Vilela de Resende.	Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional	Brazilian Business Review, v. 11, n. 3, p. 106-129, maio-junho, 2014.	ARTIGO
33	OLIVA, F.A.; BORBA, V.R.	BSC – <i>Balanced Scorecard</i> : ferramenta gerencial para organizações hospitalares.	OLIVA, F.A.; BORBA, V.R. BSC – <i>Balanced Scorecard</i> : ferramenta gerencial para organizações hospitalares. São Paulo: Iátria, 2004.	LIVRO
34	Orlando Pavani Junior; Rafael Scucunglia.	Mapeamento e gerenciamento de processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos – metodologia GAUSS	PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e gerenciamento de processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos – metodologia GAUSS. Makron Books, 2011.	LIVRO

Apêndice B: Continuação

35	Robert K. Yin	Estudo de Caso - Planejamento e Método	YIN, Robert K. Estudo de Caso - Planejamento e Métodos - 5ª Ed. 2015. Editora Bookman.	LIVRO
36	Raphael Pain	Gestão de Processos - Pensar, Agir e Aprender	PAIM, Rafael et al.; Gestão de Processos - Pensar, Agir e Aprender. Ed. Bookman, 2009.	LIVRO
37	Rogério Valle e Saulo Barbará de Oliveira.	Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (<i>business process modeling notation</i>).	VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (<i>business process modeling notation</i>). São Paulo: Atlas, 2009.	LIVRO
38	Saulo Barbará de Oliveira	Análise e melhoria de processos de negócios	OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Análise e melhoria de processos de negócios. São Paulo: ATLAS, 2012.	LIVRO
39	Saulo Barbará de Oliveira.	Gestão por processo - Fundamentos, técnicas e modelos de implementação.	OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Gestão por processo - Fundamentos, técnicas e modelos de implementação. 2ª Edição, Qualitymark, 2008.	LIVRO
40	Saulo Barbará de Oliveira; Rosa Amerita S. M Motta; Altemar Sales de Oliveira.	Gestão de processos e Tecnologia de Informação: Em busca da agilidade em serviço	REVISTA GESTÃO.Org – Vol. 10, n. 1 p. 172 - 194, janeiro-abril, 2012.	ARTIGO
41	Silvânia Vieira de Miranda.	A gestão da informação e a modelagem de processos	Revista do Serviço Público, v. 61, n. 1, p. 97-112, janeiro-março, 2010.	ARTIGO
42	Simone Pradella	Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional	PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.	ARTIGO
43	Sylvia Constant Vergara	Métodos de Coleta de Dados no Campo	VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Coleta de Dados no Campo. São Paulo: Atlas, 2ª edição 2012.	LIVRO

Apêndice B: Continuação

44	Sylvia Maria Azevedo Roesch	Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração.	ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.	LIVRO
45	Thomas H. Davenport	The Coming Commoditization of Processes.	DAVENPORT, T. The Coming Commoditization of Processes. Harvard Business Review. v. 83, n. 6, p. 100-108, 2005.	ARTIGO
46	Thomas H. Davenport	The Coming Commoditization of Processes	DAVENPORT, Thomas H. The Coming Commoditization of Processes. USA: Harvard Business Review, june 2005.	LIVRO

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE C

Roteiro de entrevista semiestruturada

Dados para agendamento de entrevista

Data: ___/___/_____ Horário de Início: ___:___ de Fim: ___:___

Local: _____

Telefone: (___) _____-_____

E-mail: _____

Nome: _____

Setor: _____

Condição: Responsável por setor

Subordinado

Situação: Confirmada em ___/___/_____ às ___:___

Remarcada para ___/___/_____ às ___:___

Cancelada em ___/___/_____ às ___:___

Orientações: Entrar em contato com o entrevistado 3 (três) dias antes da data marcada para a realização da entrevista para confirmar, remarcar ou cancelar a mesma, conforme a disponibilidade do respondente. Além disso, 2 horas antes da realização da entrevista deve-se confirmar o local e a hora da realização da mesma.

ROTEIRO PARA A ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Aplicada por: Nome do Pesquisador

Data: ___/___/_____ Horário de Início: ___:___ e Fim: ___:___

Local: _____

Telefone: (___) _____-_____

E-mail: _____

Nome do entrevistado: _____

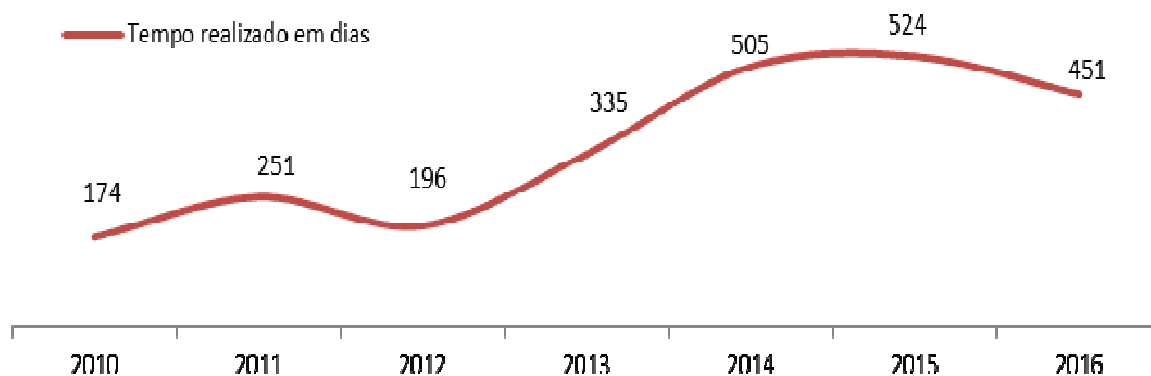
Sector: _____

Condição: () Chefe de setor () Ex-chefe de setor () Funcionário

INTRODUÇÃO

Agradecemos a sua pronta participação e contribuição nessa pesquisa e desde pronto, informamos que as informações aqui prestadas serão objeto de sigilo e que os dados pessoais não serão objeto de divulgação com o objetivo de resguardar a identidade do entrevistado. Sendo objeto de divulgação apenas os resultados das análises das informações aqui prestadas.

Objetivo da pesquisa: O objetivo desta pesquisa é diagnosticar e propor um modelo que vise à redução no tempo de processo administrativo de aquisição de equipamentos de infusão de códigos A10583, A11308 e A14988 por meio da Teoria de Melhoria de Processos.



Fonte: Dados apurados em 17/07/2017.

Apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) sobre a pesquisa e seus objetivos, bem como a sua importância para a contribuição na solução da problemática investigada.

SEÇÃO 1 - IDENTIFICAÇÃO PESSOAL E ATUAÇÃO PROFISSIONAL

1. Sexo:
 Masculino
 Feminino
2. Tempo de atuação no serviço público:
 Até 3 anos
 4 a 6 anos
 7 a 9 anos
 Mais de 9 anos.
3. Tempo na organização atual:
 Até 3 anos
 4 a 6 anos
 7 a 9 anos
 Mais de 9 anos.
4. Tempo de atuação no setor:
 Até 3 anos
 4 a 6 anos
 7 a 9 anos
 Mais de 9 anos.
5. Chefiou ou chefia alguma seção ou departamento no INCA?
 Sim
 Não
6. Tempo de Chefia.
 Até 3 anos
 4 a 7 anos
 Mais de 7 anos
 Nenhum

PROCESSO DE CONTRATAÇÃO POR MEIO DE PREGÃO ELETRÔNICO PARA ATA DE REGISTRO DE PREÇOS

SEÇÃO 2 - PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS CORRENTES

Subseção 2.1 – Perguntas em escala sobre o tempo de processos de aquisição por meio de licitação na modalidade pregão eletrônico para registro de preços.

Assinale um X a resposta que melhor expressa sua opinião. Considere:

1. O tempo para a abertura do processo administrativo de aquisição de material de consumo é suficiente para a execução de todos os trabalhos inerentes a aquisição do produto demandado a tempo de seu suprimento para a instituição.
 discordo totalmente
 discordo
 nem concordo nem discordo
 concordo
 concordo totalmente
2. No geral, o tempo dos processos administrativos de aquisição de material de consumo atende o atual cenário de demanda da instituição.
 discordo totalmente
 discordo
 nem concordo nem discordo
 concordo
 concordo totalmente
3. O estabelecimento de prazos para cada etapa do processo administrativo de aquisição de material de consumo facilita o planejamento de compras e, conseqüentemente, o acompanhamento das etapas do ciclo de compras.
 discordo totalmente
 discordo
 nem concordo nem discordo
 concordo
 concordo totalmente
4. A intervenção do gestor é determinante para a conclusão das etapas do processo administrativo de aquisição de material de consumo no setor.
 discordo totalmente
 discordo
 nem concordo nem discordo
 concordo
 concordo totalmente

5. Existe a preocupação com os prazos dos processos administrativos de aquisição de material de consumo no setor.
- discordo totalmente
 - discordo
 - nem concordo nem discordo
 - concordo
 - concordo totalmente
6. Os prazos das atividades dos processos administrativos são acompanhados por uma área específica com a finalidade de monitorar todo o ciclo de compras.
- discordo totalmente
 - discordo
 - nem concordo nem discordo
 - concordo
 - concordo totalmente
7. As atividades inerentes ao ciclo de compras estão documentadas por meio de manuais ou outra forma de registro.
- discordo totalmente
 - discordo
 - nem concordo nem discordo
 - concordo
 - concordo totalmente
8. As etapas do ciclo de compras dos processos administrativos para aquisição de materiais de consumo seguem um caminho pré-definido, sem variações em seu fluxo de trabalho.
- discordo totalmente
 - discordo
 - nem concordo nem discordo
 - concordo
 - concordo totalmente
9. Os setores diretamente envolvidos nesse processo de contratação conhecem as atividades dos outros setores nele envolvido.
- discordo totalmente
 - discordo
 - nem concordo nem discordo
 - concordo
 - concordo totalmente

10. Existe a preocupação em acompanhar a evolução das etapas do ciclo de compras pelos demais setores envolvidos no processo administrativo de aquisição de material de consumo.
- discordo totalmente
 - discordo
 - nem concordo nem discordo
 - concordo
 - concordo totalmente
11. A chamada “gestão em ilha” é uma característica dos setores envolvidos no ciclo de compras, onde cada setor age de forma independente sem olhar o processo como um todo.
- discordo totalmente
 - discordo
 - nem concordo nem discordo
 - concordo
 - concordo totalmente

Subseção 2.2 – Perguntas abertas sobre os ciclos de compras e gestão por processos

1. O que você entende por ciclo de compras?
2. O que seria o tempo ideal de um processo administrativo de aquisição de material de consumo?
3. O que você entende por gestão por processos?
4. Você já teve contato com alguma metodologia de gestão por processos? (mapeamento, fluxograma, funcionograma, pops, manuais, etc.).
5. No seu setor existem processos mapeados?
6. Você saberia identificar a existência de “gargalos” nas atividades dos processos administrativos de aquisição de material de consumo desenvolvidos no seu setor?
7. Existe treinamento específico ofertado pela instituição para o desenvolvimento de execução das atividades inerentes ao seu setor?
8. Como são identificadas as necessidades de capacitação considerando os objetivos do seu setor?
9. Os servidores são estimulados a participarem do processo de construção das atividades inerentes ao seu setor?
10. O que seria interessante fazer para melhorar as atividades inerentes ao processo administrativo de aquisição de material de consumo no setor?

SEÇÃO 3 – MODELO DE AQUISIÇÃO DE EQUIPO DE INFUSÃO: PREGÃO ELETRÔNICO PARA REGISTRO DE PREÇOS

1. O tempo de aquisição de equipo através do atual modelo, pregão eletrônico para registro de preços, tem impactado no abastecimento da instituição? Saberia dizer de que forma?
2. Na sua opinião, o que tem causado o aumento no tempo de aquisição desse material?
3. Quais são os “gargalos” que você destacaria dos quais estão impactando no processo administrativo de aquisição desses equipos?
4. Que variáveis externas, acontecimento que fogem ao controle, afetam ou podem afetar diretamente esse tipo de aquisição?
5. Que variáveis internas, acontecimento que podem causar interferências, afetam ou podem afetar diretamente esse tipo de aquisição?
6. Qual (s) solução (s) você propõe para minimizar os riscos decorrentes do aumento do tempo de aquisição de equipos de infusão?
7. Você acredita que o atual modelo de aquisição de equipo, através da ARP, é o ideal para atender à necessidade da instituição? Por quê?

SEÇÃO 4 – INDICAÇÕES E SUGESTÕES








1. Indicaria alguém no setor ou fora dele que possa apresentar maiores detalhes sobre as atividades do processo administrativo de compras de equipos de infusão na instituição?
2. Você acredita que o conhecimento de todas as etapas do ciclo de compras é capaz de melhorar a comunicação entre os atores envolvidos no processo administrativo de compras da instituição e assim facilitar o fluxo de processos no setor?

SEÇÃO 5 – AGRADECIMENTO

Agradecemos a sua participação nessa entrevista, ressaltando que foi de suma importância na contribuição da construção de uma proposta de ação que seja capaz de reduzir o tempo de aquisição de equipos de infusão na instituição. Desde pronto, informamos que os resultados desta pesquisa serão objeto de divulgação aos participantes e a quem se interessar pelo assunto. Reafirmamos que as informações aqui prestadas são objeto de sigilo e que os dados pessoais não serão objeto de divulgação com o objetivo de resguardar a identidade do entrevistado. Sendo objeto de divulgação apenas os resultados das análises das informações aqui prestadas.

APÊNDICE D









Padrão de notação BPMN

EVENTOS		
NOTAÇÃO	ELEMENTO	DESCRIÇÃO
	Início de evento	Usual para início de processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de início de evento	Significa que só será iniciado o processo quando houver o recebimento de alguma mensagem, seja via e-mail, fax, documento, etc.
	Temporizador de início	Indica que só será iniciado o processo quando um tempo específico ou ciclo ocorrerem. Exemplo: O processo pode ser ajustado para iniciar-se sempre às segundas-feiras às 10h.
	Regras de início	Também chamada de condicional, é utilizada para iniciar um processo quando uma condição verdadeira for cumprida. Exemplo: Em um processo em que o início seja um pedido de compras, fica condicionado a realizar novo pedido, quando a quantidade em estoque for inferior a 15%.
	Sinal de início	Será utilizado quando houver uma comunicação, seja entre os níveis do processo, pools ou entre diagramas.
	Múltiplo início paralelo	Indica que se requer múltiplos disparadores para iniciar o processo. Todos os disparadores devem ser lançados para iniciar o processo.
	Múltiplo início	Quando existem várias maneiras de disparar um processo. Mas apesar de haver múltiplas maneiras, somente uma maneira inicia o processo.





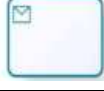




Fonte: Elaborado pelo autor, com base na técnica BPMN a partir do repositório do *BizAgi Process Modeler*.

EVENTOS INTERMEDIÁRIOS		
NOTAÇÃO	ELEMENTO	DESCRIÇÃO
	Evento intermediário simples	Indica que algo sucede de algum lugar entre o início e o fim de um processo. Isto afetará o fluxo do processo, pois iniciará ou finalizará o mesmo.
	Evento de Mensagem	Indica que para dar continuidade ao fluxo, em determinado ponto do processo, haverá o recebimento ou o envio de uma mensagem (fax, documento, e-mail, etc.). O envelope claro indica o recebimento da mensagem e o escuro seu envio.
	Temporizador	No meio do processo, o temporizador aponta que quando ocorrer esse evento, o processo deverá aguardar a data ou ciclo preliminarmente definidos. Enquanto não ocorrido o tempo específico, o fluxo permanece parado.
	Condicional	Indica que, quando ocorrer esse evento no meio do fluxo, o processo deverá aguardar a condição previamente estabelecida se cumprir para dar continuidade. Enquanto não cumprida, o fluxo permanece parado.
	Link	Conecta as atividades de um mesmo processo, objetivando deixar o diagrama mais limpo. A seta escura indica envio do link e a clara indica o recebimento.
	Sinal	Demonstra que em determinado ponto do fluxo haverá o envio ou recebimento de um sinal. O triângulo escuro indica o envio do sinal e o triângulo claro o recebimento. Numa representação de processos, pode ser um relatório disponível em acesso público, um alerta emitido quando determinada meta de compra é alcançada, ou seja, qualquer informação que esteja disponível e que você não a tenha. Caso tenha a informação, deverá ser usado o evento Mensagem.
	Múltiplo	Existem diversas maneiras de dar continuidade a um processo. Todavia, somente uma é necessária. Permite também que se coloquem dois ou mais dos tipos de eventos intermediários anteriores como disparadores desse evento, salvo o sinal.






Fonte: Elaborado pelo autor, com base na técnica BPMN a partir do repositório do *BizAgi Process Modeler*.

EVENTO DE FIM		
NOTAÇÃO	ELEMENTO	DESCRIÇÃO
	Fim	Usual para finalizar o processo, quando não incorrer em nenhum dos tipos anteriores.
	Mensagem de fim	Indica que será enviada uma mensagem no fim do processo.
	Exceção	Quando sinalizada no fim denota que um erro será criado com o processo.
	Compensação	Informa que será necessária uma compensação no processo. Exemplo: a tarefa de finalização de um pedido em uma loja virtual pode necessitar do cadastro do usuário, portanto será necessário disparar um evento de cadastro paralelo.
	Sinal	Mostra que quando chegar ao fim, um sinal será enviado a um ou mais eventos.
	Múltiplo	Existem várias consequências na finalização do processo, ele permite que se coloquem dois ou mais dos tipos anteriores como resultados antes de o processo ser encerrado.
	Terminativo	Representa que todas as atividades do processo deverão ser imediatamente finalizadas. O processo será encerrado e todos os outros fluxos (instâncias) que tenham ligação com o principal também serão finalizados, sem compensações ou tratamento.
	Cancelamento	É utilizado dentro de um subprocesso de transição e indica que este deve ser cancelado.






Fonte: Elaborado pelo autor, com base na técnica BPMN a partir do repositório do *BizAgi Process Modeler*.

ATIVIDADES		
NOTAÇÃO	ELEMENTO	DESCRIÇÃO
	Tarefa	É o tipo genérico de atividade, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo.
	Manual	Atividade não automática, realizada por uma pessoa, sem uso do sistema.
	Serviço	Atividade que ocorre automaticamente, ligado a algum tipo de serviço, sem necessidade de interferência humana.
	Envio de Mensagem	É uma atividade de envio de mensagem a um participante externo. É parecido com o evento intermediário de envio de mensagem.
	Recepção de mensagem	É uma atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Tem característica semelhante ao evento intermediário de chegada de mensagem.
	Usuário	Usado quando a atividade é realizada por uma pessoa com o auxílio de um sistema.
	Script	Usado quando no desempenho de uma atividade existe um <i>check list</i> a ser adotado.
	Loop	O <i>loop</i> (expressão booleana) indica que uma atividade deverá ser repetida até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida. Exemplo: Sendo a expressão "O produto passou no teste?", se for falso, a atividade se repetirá até que essa condição seja verdadeira. Quando for verdadeira, o processo prosseguirá no fluxo.
	Múltiplas instâncias	Indica que a atividade possui vários dados a serem verificados e deve ser especificado o número de vezes que a atividade se repetirá. Exemplo: Se a matriz de uma empresa for verificar os resultados financeiros das filiais, a quantidade de vezes que a atividade se repetirá será a quantidade de filiais existentes.

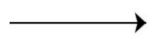

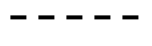
Fonte: Elaborado pelo autor, com base na técnica BPMN a partir do repositório do *BizAgi Process Modeler*.

SUBPROCESSOS		
NOTAÇÃO	ELEMENTO	DESCRIÇÃO
	Subprocesso	Quando uma atividade contém outras atividades. O subprocesso é dependente do processo, mas possui fluxo próprio.
	<i>Ad Hoc</i>	Trata-se de um subprocesso que contém em seu interior atividades soltas, sem conexão. Esse subprocesso é concluído quando todas as atividades forem desempenhadas.
	<i>Loop</i>	Indica que o subprocesso será repetido até que uma condição estabelecida anteriormente seja cumprida.
 	Múltiplas instâncias	Utilizado quando houver múltiplos dados a serem verificados. A quantidade de vezes que ele será realizado é conhecida antes de ativá-lo.




Fonte: Elaborado pelo autor, com base na técnica BPMN a partir do repositório do *BizAgi Process Modeler*.

GATEWAYS		
NOTAÇÃO	ELEMENTO	DESCRIÇÃO
	Exclusivo baseado em dados	Para esse gateway, existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido. Um dos caminhos deve ser o padrão, sendo ele o último a ser considerado. Antes do gateway, inevitavelmente, deve haver uma atividade que forneça dados para a tomada de decisão. Também pode ser utilizado como convergente, quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, esse elemento será utilizado antes da atividade comum para demonstrar que todas as anteriores seguirão um mesmo caminho.
	Exclusivo baseado em eventos	Assim como o gateway baseado em dados, neste só há um caminho a ser escolhido. Mas, necessariamente, haverá eventos intermediários em cada um dos caminhos a ser escolhido para estabelecer uma condição de decisão. Quando um for escolhido, as demais opções são eliminadas.
	Paralelo	Paralelo: É utilizado quando não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Quando for necessário sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.
	Complexo	Utilizado para controlar pontos de decisão complexos em processos. Criando caminhos alternativos dentro do processo, utilizando expressões.
	Inclusivo	É utilizado quando, para a decisão a ser tomada, houver várias opções a serem seguidas, vários caminhos. Antes da decisão, deverá haver uma atividade que forneça os dados para a tomada de decisão. Para sincronizar os fluxos, utiliza-se o mesmo gateway.





Fonte: Elaborado pelo autor, com base na técnica BPMN a partir do repositório do *BizAgi Process Modeler*.

OBJETOS DE CONECÇÃO		
NOTAÇÃO	ELEMENTO	DESCRIÇÃO
	Fluxo de Sequência	É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
	Fluxo de Montagem	É usado para o fluxo de uma mensagem entre dois atores do processo. Em BPMN, dois pools representam estes dois atores ou participantes.
	Associação	É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo e podem ser associados com os objetos de fluxo.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na técnica BPMN a partir do repositório do *BizAgi Process Modeler*.

SWIMLANES		
NOTAÇÃO	ELEMENTO	DESCRIÇÃO
	<i>Pool</i>	É um espaço que contém todos os passos de um único processo. Qualquer diagrama tem pelo menos uma piscina.
	<i>Lane</i>	São divisões da piscina que representam setores ou áreas organizacionais. Ou seja, é uma sub-partição dentro de um Pool de forma horizontal ou vertical. Também são usadas para organizar e categorizar as atividades, contribuindo para seu aumento.
	<i>Milestone</i>	É usado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudança de fase.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na técnica BPMN a partir do repositório do *BizAgi Process Modeler*.

ARTEFATOS		
NOTAÇÃO	ELEMENTO	DESCRIÇÃO
	Objeto de Dados	É considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir.
	Depósito de Dados	Provê um mecanismo para que as atividades recuperem e atualizem informação armazenada que existirá além do escopo do processo.
	Grupo	É um agrupamento de atividades que não afeta o fluxo. O agrupamento pode ser utilizado para documentação ou análise. Todavia podem ser usados para identificar atividades de uma transação distribuída dentro de vários Pools.
	Anotação	Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na técnica BPMN a partir do repositório do *BizAgi Process Modeler*.

APÊNDICE E

Formulário para documentação de processos

FORMULÁRIO DE DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS

Base para o levantamento, mapeamento (elaboração do mapa de relacionamentos e Fluxograma) e análise crítica de processos.

NOME DO PROCESSO:		NÚMERO DO PROCESSO:
NOME DO SUBPROCESSO:		NÚMERO DO SUBPROCESSO:
RESPONSÁVEL:		
ESCOPO:		
OBJETIVO:		
OBSERVAÇÕES OU CONDIÇÃO DE INÍCIO DO SUBPROCESSO:		
FORNECEDORES: Descrever quais são os fornecedores de entradas do subprocesso • •	ENTRADAS RECEBIDAS: Descrever quais são as entradas do subprocesso • •	
ATIVIDADES E TAREFAS: Descrever em ordem sequencial quais as atividades e tarefas deste subprocesso		
OBSERVAÇÃO: Descrever os eventos especiais de término do subprocesso e respectivas ações que deverão ser tomadas.		
LISTA DE CAUSAS ESPECIAIS DO SUBPROCESSO	AÇÃO A TOMAR	
• •	• •	
LISTA DE CAUSAS CUMUNS DO SUBPROCESSO	AÇÃO A TOMAR	
• •	• •	
LISTA DE CAUSAS ESPECIAIS DE TÉRMINO DO SUBPROCESSO	AÇÃO A TOMAR	
• •	• •	

Apêndice E: Continuação

SAÍDAS FORNECIDAS: <ul style="list-style-type: none"> • • 	CLIENTES: <ul style="list-style-type: none"> • •
EXPECTATIVA DO CLIENTE: descrever o que esperam os clientes após a finalização do subprocesso.	
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: descrever o que pode comprometer o sucesso do subprocesso	
PONTOS-CHAVE DO SUBPROCESSO: descrever as possíveis referências necessárias a boa execução do subprocesso.	
SUPORTE CRÍTICO: descrever possíveis procedimentos para facilitar a execução do subprocesso.	
COMPETÊNCIAS: descrever as competências requeridas para a realização do processo	
DIAGRAMA DO PROCESSO/MAPA DO PROCESSO: desenhar aqui ou indicar onde se encontra o fluxograma do processo (relação do subprocesso com os demais subprocessos do processo).	
OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES:	

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014, p. 204)

APÊNDICE F

Descrição básica das atividades do Ciclo de Compras e Aquisições

Descrição básica das atividades da Fase 1: Solicitação de Compras de Materiais – SCM

Setor	Atividades	Descrição
Planejamento de Compras	1. Elaborar Solicitação Compra de Materiais	Elaboração da solicitação de compras de materiais a partir da necessidade de abastecimento ou reposição de estoques.
Divisão de Suprimentos	2. Aprovação pela Chefia da Divisão	Autorização para o prosseguimento da solicitação de compras de materiais.
Coordenação de Administração Geral	3. Verificar conformidade	Avaliação da conformidade da solicitação de compras de materiais.
Divisão de planejamento	4. Verificação	Avaliação da solicitação de compras de materiais em conformidade com a previsão orçamentária anual.
Divisão de Suprimentos	5. Aprovação final	Liberação para prosseguimento da solicitação de compras de materiais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Descrição básica das atividades da Fase 2: Processo Administrativo para Compras de Materiais – PACM

Setor	Atividades	Descrição
Serviço de Compras	1. Abrir processo	Procedimento de atribuição de número de processo e classificação de modalidade de compras.
Serviço de Compras	2. Elaborar o Termo de Referência (TR)	Elaboração de documento norteador da aquisição ou contratação.
Serviço de Compras	3. Pesquisar preços praticados no mercado	Ação de consultar os preços praticados referente a determinada aquisição ou contratação que se pretende realizar.
Serviço de Compras	4. Oferecer a Intenção de Registro de Preços – IRP a outros órgãos	Permite à Administração tornar públicas suas intenções de realizar pregão ou concorrência para registro de preço, com a participação de outros órgãos governamentais, que tenham interesse em contratar o mesmo objeto.
Serviço de Compras	5. Lançar dados no sistema EMS	Registro dos dados da aquisição ou contratação no sistema de informação interno.
Serviço de Compras	6. Lançar IRP no Comprasnet	Registra no sistema de compras governamentais a intenção de registro de preços.
Serviço de Compras	7. Realizar o <i>Check List</i>	Verifica se o processo administrativo dispõe das condições mínimas para prosseguimento conforme um rol de exigências pré-estabelecidas.
Divisão de Suprimentos	8. Analisar a autorização	Analisa a autorização da solicitação de compras de materiais
Divisão de Suprimentos	9. Autorizar prosseguimento	Autoriza o prosseguimento do processo administrativo de aquisição ou contratação.
Coordenação de Administração Geral	10. Analisar a autorização	Analisa a autorização da solicitação de compras de materiais

Apêndice F: Continuação

Coordenação de Administração Geral	11. Autorizar prosseguimento	Autoriza o prosseguimento do processo administrativo de aquisição ou contratação.
Coordenação de Administração Geral	12. Elaborar Nota Técnica	Documento que descreve a necessidade e justificativa para solicitação de compras de materiais ou contratação de serviços.
Secretaria de Atenção à Saúde (SAS) Brasília	13. Autorização de Nota Técnica	Autoriza o prosseguimento do processo administrativo para aquisição ou contratação acima de 1 milhão.
Comissão Permanente de Licitação	14. Elaborar edital	Elabora a minuta de edital de licitação e seus anexos a partir dos dados constantes do termo de referência.
Advocacia Geral da União	15. Análise jurídica	Avaliação do cumprimento das normas legais para compras públicas e legislação correlata.
Comissão Permanente de Licitação	16. Verificar exigências jurídicas	Verifica os apontamentos jurídicos realizados pela AGU.
Serviço de Compras	17. Sanear exigências jurídicas	Atende os apontamentos jurídicos no que se refere aos atos praticados no setor.
Comissão Permanente de Licitação	18. Atender exigências jurídicas – CPL	Atende os apontamentos jurídicos no que se refere aos atos praticados no setor.
Comissão Permanente de Licitação	19. Realizar licitação (Subprocesso) – CPL	Procedimento responsável por escolher a proposta mais vantajosa para aquisição ou contratação.
Comissão Permanente de Licitação	20. Adjudicar licitação – CPL	Declaração do vencedor do procedimento licitatório.
Direção Geral	21. Homologar da licitação	Aprovação do procedimento licitatório pela autoridade competente.
Comissão Permanente de Licitação	22. Publicar resultado da licitação	Exteriorização do resultado do procedimento licitatório.
Comissão Permanente de Licitação	23. Elaborar a ARP	Confecção de documento para firmar o compromisso de fornecimento ou prestação de serviços conforme o resultado do procedimento licitatório.
Divisão de Suprimentos	24. Enviar para assinatura de ARP	Envia a ARP para assinatura da autoridade máxima do órgão.
Direção Geral	25. Assinar ARP	Assinatura da ARP pela autoridade máxima do órgão.
Divisão de Suprimentos	26. Convocar fornecedor para assinatura de ARP	Convocação do fornecedor para assinatura da ARP
Fornecedor	27. Assinar de ARP	Assinatura pelo fornecedor da ARP.
Divisão de Suprimentos	28. Anexar ARP no processo administrativos	Anexa a ARP no processo administrativo de aquisição ou contratação.

Apêndice F: Continuação

Divisão Orçamentária de Financeira	29. Arquivar processo	Arquivar processo no setor.
------------------------------------	-----------------------	-----------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

Descrição básica das atividades da Fase 3: Solicitação de Entrega de Material – SEM

Setor	Atividades	Descrição
Área de Planejamento de Compras	1. Solicitar entrega de material	Solicita o material ao fornecedor registrado.
Divisão de Suprimentos	2. Autorização	Autoriza o pedido do material ao fornecedor registrado.
Divisão Orçamentária de Financeira	3. Declarar disponibilidade orçamentária	Declara a existência de disponibilidade orçamentária para solicitação de entrega de material.
Divisão Orçamentária de Financeira	4. Emitir nota de empenho	Emite a nota de empenho da solicitação de entrega do material
Área de Contratos e Convênios	5. Emitir contrato de comodato	Emite termo de contrato para seção em comodato de equipamentos previstos no edital de licitação.
Direção Geral	6. Assinar nota de empenho e de contrato de comodato	Assina nota de empenho e termo de contrato de comodato.
Fornecedor	7. Assinar contrato de comodato	Assina termo de contrato de comodato.
Área de Contratos e Convênios	8. Receber contrato assinado de comodato	Recebe do fornecedor termo de contrato assinado por seu representante.
Área de Contratos e Convênios	9. Encaminhar cópia de contrato assinado para o Serviço de Patrimônio	Envia cópia de termo contrato de comodato para controle e arquivo.
Serviço de Patrimônio	10. Arquivar cópia de contrato assinado	Arquiva cópia de contrato para controle.
Fornecedor	11. Entregar material de consumo/ equipamento em comodato	Entrega de material de consumo e equipamentos em concessão conforme previsto no termo de contrato de comodato.
Serviço Central de Abastecimento	12. Receber material de consumo	Recebe material de consumo conforme previsto no edital da licitação.
Serviço Central de Abastecimento	13. Atestar Nota Fiscal	Confirmação da entrega e recepção do material solicitado.
Divisão Orçamentária de Financeira	14. Pagar Nota Fiscal	Emissão de ordem de pagamento do material solicitado.

Apêndice F: Continuação

Serviço de Patrimônio	15. Receber equipamento em comodato	Recebimento de equipamentos em concessão conforme previsto no termo de contrato de comodato.
Serviço de Patrimônio	16. Distribuir equipamentos	Distribuição dos equipamentos cedidos em comodato conforme previsto no edital de licitação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE G

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Meu nome é **ANDRÉ LUIZ TRAJANO DOS SANTOS** e estou realizando pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema “Administração Pública”, e temática “Contratações públicas no âmbito hospitalar”. Esta pesquisa compõe minha dissertação de mestrado realizada no Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRRJ), cujas informações podem ser encontradas no site <http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/>.

O professor SAULO BARROSO ROCHA, Doutor em Administração pela FGV/RJ (<http://lattes.cnpq.br/1010030008316258>), orientador deste projeto de pesquisa, pode ser contatado pelo telefone (21) 98717-1121 ou pelo endereço eletrônico saulorochoa@id.uff.br e poderá fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários.

A pesquisa tem por objetivo: diagnosticar e propor um modelo que vise à redução no tempo de processo administrativo de aquisição de equipos de infusão de códigos A10583, A11308 e A14988 por meio da Teoria de Melhoria de Processos.

O convidamos a participar desta pesquisa como voluntário devido a sua experiência profissional como _____ e sua percepção sobre a organização, ambiente interno, trabalho, desempenho, competências e desenvolvimento é muito importante para a realização desta pesquisa.

Antes de começar a entrevista, cumpro em informar, mais uma vez, que tem direitos bem definidos:

- A sua participação nesta entrevista é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da entrevista e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- Esta entrevista será mantida em confidencialidade e estará disponível apenas para o pesquisador autor do projeto e para o seu orientador da dissertação;
- Partes desta entrevista podem ser usadas no relatório final da pesquisa, mas, em nenhuma circunstância, o seu nome ou características que permitam a sua identificação serão incluídas no relatório final;
- Caso você autorize, a entrevista será gravada e seu depoimento será transcrito e lhe enviado para validação dos dados e realização dos acertos ou correções que julgar necessários;

- Se desejar, lhe será enviada uma cópia dos resultados finais desta pesquisa.

Se aceitar participar do estudo, por favor, assine este termo em sinal de que foi lido para sua ciência e que consente, voluntariamente, em participar desta pesquisa.

_____ Data: ____/____/____

(Nome por extenso)

E-mail _____ Telefone: (____) _____

APÊNDICE H

Termo de anuência e autorização de pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Ao Coordenador Geral de Administração do INCA

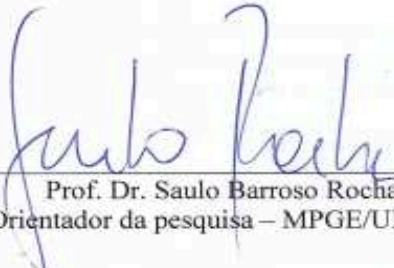
Sr. Thiago Augusto Knop Motta


Solicitamos a autorização à Coordenação de Administração Geral do Instituto Nacional de Câncer José Gomes Alencar da Silva – INCA para realização da pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema “Administração Pública”, e temática “Contratações públicas no âmbito hospitalar” que tem por objetivo: diagnosticar e propor um modelo que vise à redução no tempo de processo administrativo de aquisição de equipamentos de infusão de códigos A10583, A11308 e A14988 por meio da Teoria de Melhoria de Processos, visando ter acesso aos dados a serem colhidos junto à COAGE e demais setores ligados às atividades do Ciclo de Compras e Aquisições do material pesquisado. Ao mesmo tempo solicitamos a autorização para que o nome desta instituição possa constar na dissertação, bem como em futuras publicações na forma de artigo científico.

Esta pesquisa compõe a dissertação de mestrado do aluno André Luiz Trajano dos Santos realizada no Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRRJ, sob orientação do professor Dr. Saulo Barroso Rocha, Doutor em Administração pela FGV/RJ, os quais declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados somente para o fim descrito neste documento.


Na certeza contarmos com a colaboração desta Coordenação, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizer necessário.

Rio de Janeiro, 01 de setembro de 2017.


Prof. Dr. Saulo Barroso Rocha
Orientador da pesquisa – MPGE/UFRRJ


André Luiz Trajano dos Santos
Pesquisador mestrando – MPGE/UFRRJ

Ciente e de acordo,


Thiago Augusto Knop Motta
Coordenador de Administração Geral
Instituto Nacional de Câncer José Gomes Alencar da Silva – INCA

APÊNDICE I

Cronograma da pesquisa realizada

ATIVIDADES		ANO 2016												ANO 2017											
		Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
1	Elaboração do Pré-Projeto de Pesquisa	√	√	√																					
2	Definição do tema e objetivos		√	√																					
3	Levantamento Bibliográfico			√	√																				
4	Construção da base teórica do projeto			√	√	√	√	√																	
5	Elaboração da metodologia de pesquisa			√	√	√																			
6	Elaboração das técnicas de coleta de dados						√	√																	
7	Construção do roteiro de entrevista							√	√																
8	Realização do teste piloto									√															
9	Análise e ajustes do teste piloto									√															
10	Apresentação do projeto de pesquisa										√														
11	Ajustes finais do projeto para qualificação											√	√	√											
12	Defesa da Qualificação																						√		
13	Ajustes Solicitados na Qualificação														√	√									
14	Realizar Pesquisa de Campo														√	√	√	√							
15	Realizar entrevistas																√	√	√						
16	Análise e transcrição de Dados																√	√	√						
17	Elaboração do plano de ação (<i>To Be</i>)																√	√	√						
18	Elaboração de Relatório para Conclusão																	√	√	√					
19	Defesa da Dissertação																						√		

Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXO A

Print da tela de solicitação de compras de material

Inca		Solicitação de Compras de Material	
Ir para o final		Help	
Número:	50416		
Status:	Geração da Ordem de Compra		
Solicitante:	Andrea Bathke Veiga		
Unidade:	COAD		
Setor:	Planejamento de Compras		
Email:	andrea.veiga@inca.gov.br		
Ramal:	5547		
Assunto:	Compra de Equipos, Extensores e Outros - 2017		
Registro de Preço: ?	Sim		
Número do Processo:	25410.001616/2016-72	Clique aqui para visualizar o processo	
Número do Pregão:	0127/2017		
Tipo Sisplan:	Atividade		
Consumo			
Data estimada para uso:	19/10/2016	O prazo médio atual para aquisição é de 180 dias a partir da data da solicitação.	
Para o centro de custo:	0303002 - COAD - Planejamento de Compras		
Competência:	2016		
Forma de aquisição: ?	Normal		

Fonte: Levantamento documental.

ANEXO B

Atividades e prazos de processos administrativos no INCA

			FORMAS DE AQUISIÇÃO																	
			Nº DE DIAS																	
			Dispensa - Art.24 - I e II da Lei nº 8.666/93	Dispensa - Art.24 - I - Emergência (Incclusão 1 da Lei nº 8.666/93)	Dispensa - Art.24 - II - Serviço e Obras da Lei nº 8.666/93	Dispensa - Art.24 - V a XXIV da Lei nº 8.666/93	Inelegibilidade - Art. 25 - I, II e III da Lei nº 8.666/93	Inelegibilidade - Art. 25 - Caput (Impedido) da Lei nº 8.666/93	Inelegibilidade - Art. 25 - Caput da Lei nº 8.666/93	Concorrência - Lei nº 8.666/93	Concorrência - Registro de Preços - Lei nº 8.666/93	Concorrência Internacional - Lei nº 8.666/93	Concorrência - Técnica - Lei nº 8.666/93	Tomada de Preços - Lei nº 8.666/93	Tomada de Preços - Técnica - Lei nº 8.666/93	Convite - Lei nº 8.666/93	Pregão - Lei nº 10.520/2002	Pregão - Registro de Preços - Lei nº 8.666/93 e 10.520/2002. Decretos nºs 7.892/2013 e 10.520/2002	Término (Alternativo ou Fixo)	
FASE ENQUANTO SOLICITAÇÃO	1	SOLICITANTE	Elaboração da Solicitação Compras e Serviços																	
	2	CHEFE IMEDIATA	Aprovação																	
	3	CHEFE DE DIVISÃO	Aprovação																	
	4	DIRECCOOR. UNIDADE	Verificação de conformidade																	
	5	DIV. PLANEJAMENTO	Verificação (SISPLAN)																	
	6	COMISSÃO ORÇAMENTÁRIA	Aprovação (Itens MAI e Primeira aquisição)																	
	7	DIVISÃO SUPRIMENTOS	Aprovação																	
	FASE QUANDO PROCESSO	8	COMPRAS/ IMPORTAÇÃO	Abertura de Processo																
				Levantamento de Preços																
				Recebimentos de Propostas / Proforma																
				Intenção de Registro de Preço																
				Lançamento-EMS / Consultar SICAF																
		9	DIV. SUPRIMENTOS	Verificação do código SIDEC																
				Análise/ Autorização																
				DOF																
				DECLARAR disponibilidade Orçamentária																
				COADIREÇÃO GERAL																
		10	DOF	Declarar disponibilidade Orçamentária																
		11	COADIREÇÃO GERAL	Autorização																
		12	BRASILIA (MS)	Autorização processos acima 1 Milhão																
		13	LICITAÇÃO	Elaboração da Minuta de edital/ Contrato																
		14	LICITAÇÃO	Elaboração da Minuta de Contrato																
		15	CONTRATOS	Análise Jurídica CJU -RJ																
		16	JURIDICO (CJU)	Verificar Exigências (CPL-INCA)																
		17	COMPRAS	Sanamento / Inserir Nota Técnica																
18		LICITAÇÃO	Atender Exigências																	
			Marcar Licitação/Publicação (Conforme agenda)																	
			Entrega de Edital / Ato Licitação																	
			Análise Proposta																	
19		LICITAÇÃO	Análise Técnica																	
			Análise documentação habilitatória																	
			Prazo Recursal																	
20	LICITAÇÃO	Julgamento (adjudicação)																		
		Homologação pela Direção																		
		Publicação no Diário Oficial																		
21	COMPRAS IMPORTAÇÃO	Elaboração da Ata de Registro de Preços																		
		Lançamento-EMS																		
		Lançamento-SIDEC / ¹⁰																		
22	DOF	Lançamento-SIREP																		
23	CONTRATOS	Empenhar/Lançamento EMS																		
24	DIREÇÃO GERAL	Elaboração do Contrato																		
25	SUPRIMENTOS/FORNECEDORES	Assinatura do Contrato / Ata Registro Preços																		
		Assinatura do Contrato pelos Fornecedores																		
Subtotal excluindo os itens 6,13 e o prazo recursal do item 19			69	104	104	112	117	117	117	200	198	215	215	185	200	177	178	196	180	
TOTAL GERAL			99	172	172	172	177	177	177	275	273	290	290	260	245	222	253	271	255	

REGRAS DE ALARMES DE ATRASOS	
SISTEMA	NOTIFICAÇÃO
SOLICITA	E-mail ao Requerente após 2 dias de atraso da Chefe Imediata
	E-mail ao Requerente/Chefe Imediato após 1 dia de atraso da Chefe da Divisão
	E-mail a todos a cadeia após 1 dia de atraso do Coordenador da Unidade
	E-mail a cada aprovador após 1 dia de atraso na aprovação
COMUNICA	E-mail ao responsável pela atividade após 1 dia de atraso
	E-mail ao responsável e a Chefe Imediata após 2 dias de atraso
	E-mail ao Chefe da Divisão de Suprimentos após 4 dias de atraso
E-mail a todos os anteriores mais o Requerente após 5 dias de atraso	

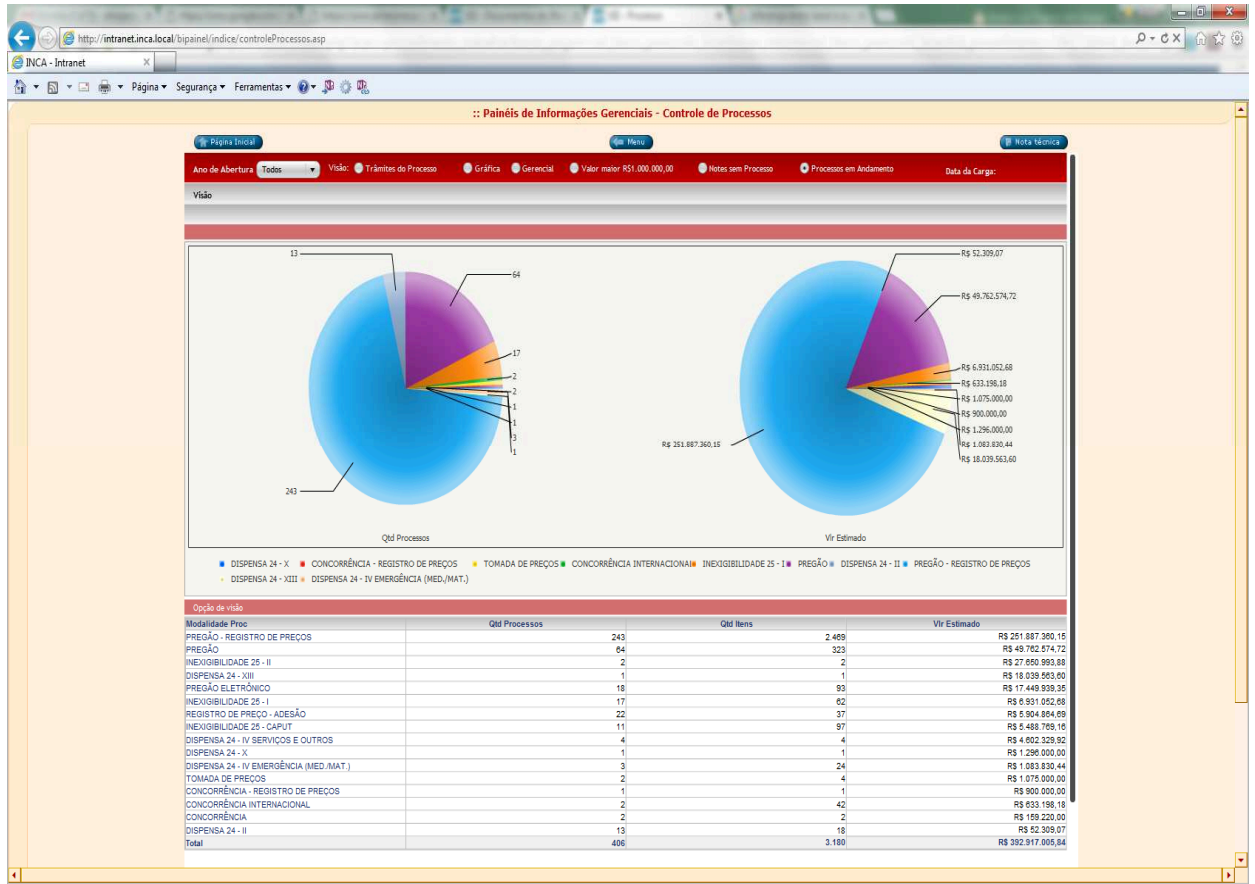
- Etapas em situações excepcionais
- Etapa não necessária para o processo
- Etapa não contabilizada no prazo, pois depende do solicitante
- Conforme regra de alerta de aprovação

¹⁰ Obs.: Caso haja necessidade de revalidação da proposta para emissão de empenho, acrescentar ao prazo mais 5 (cinco) dias.

Fonte: Levantamento documental.

ANEXO C

Painel de Informação Gerencial – Controle de processos



Fonte: Levantamento documental, atualizado em 17 de outubro de 2017.