

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VANDER SOARES MATOSO

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
DE ENSINO EM DOURADOS/MS**

DOURADOS/MS

2020

VANDER SOARES MATOSO

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA
DE ENSINO EM DOURADOS/MS**

Trabalho de Graduação, apresentado a Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador Professor Dr. Antonio Vaz Lopes

Dourados/MS

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

M433m Matoso, Vander Soares

Mapeamento do Processo de Compras de Uma Instituição Pública de Ensino em Dourados/MS
[recurso eletrônico] / Vander Soares Matoso. -- 2020.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Antonio Carlos Vaz Lopes.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2020.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Mapeamento de processos. 2. compras públicas. 3. processos. 4. licitação. I. Lopes, Antonio Carlos Vaz. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS
E ECONOMIA - FACE/UGD



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE
GRADUAÇÃO II, MÓDULO 4, RAE no CAE

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE COMPRAS DE UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO EM DOURADOS/MS**

VANDER SOARES MATOSO

Esta monografia, realizada via webconferência (Google Meet), foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes
(Presidente)

Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes
(Avaliador)

Prof. Dr. Caio Luiz Chiariello
(Avaliador)

DOURADOS-MS, 16 de dezembro de 2020

REGISTRO:
AB- 08/2020

RESUMO

A gestão por processos emerge como ferramenta de apoio ao gestor para conhecer o fluxo dos processos e poder decidir quando agir se identificados gargalos ou pontos críticos. Conhecer o processo minimiza riscos de erros e trabalhos desnecessários. O objetivo do trabalho foi diagnosticar o processo de compras do órgão para identificar melhorias em seu tempo de processamento devido a percepção de que o processo se portava deveras lento para uma adequada execução dentro do exercício orçamentário. Feito os levantamentos quanto ao tipo de licitação e sua tramitação, foram identificados os responsáveis pela realização das tarefas essenciais ao processo e os dias em que estes permaneceram em cada setor. Contabilizado o tempo total para realização da licitação e com base nos relatos dos agentes envolvidos no processo, buscou-se as causas para permanência excessiva em alguns setores da instituição. Os dados levantados trazem um tempo médio de conclusão de um processo licitatório em 203 dias para 92% das licitações realizadas pela organização com um movimento médio de quinze milhões de reais no período que, depois das alterações de procedimentos para realização das tarefas, teve uma redução em 70 dias do prazo anteriormente medido, caindo para a média de 132 dias para sua conclusão. A vantagem de se aplicar a gestão de processos na contratação pública está exatamente na possibilidade de posicionar seu tempo diante dos prazos de execução orçamentária, podendo controlar o esforço das equipes em cada etapa, qualificando o planejamento da contratação com definição de calendários anuais e viabilizando um controle mais eficiente e eficaz na sua execução e controle.

Palavras-chave: Mapeamento de processos; compras públicas; processos; licitação.

ABSTRACT

Process management emerges as a tool to support the manager to know the flow of processes and be able to decide when to act if bottlenecks or critical points are identified. Knowing the process minimizes the risk of errors and unnecessary work. The objective of the work was to diagnose the purchasing process of the agency in order to identify improvements in its processing time due to the perception that the process behaved very slowly for an adequate execution within the budgetary year. After surveying the type of bidding and its processing, those responsible for carrying out the tasks essential to the process and the days on which they remained in each sector were identified. Once the total time for bidding was counted and based on the reports of the agents involved in the process, the causes for excessive permanence in some sectors of the institution were sought. The data collected bring an average time to complete a bidding process in 203 days for 92% of the bids made by the organization with an average movement of fifteen million reais in the period that, after changes in the procedures for carrying out the tasks, had a reduction within 70 days of the previously measured term, falling to an average of 132 days for completion. The advantage of applying process management in public procurement is precisely the possibility of positioning your time in the face of budget execution deadlines, being able to control the effort of the teams in each stage, qualifying the hiring planning with the definition of annual calendars and enabling a more efficient and effective control in its execution and control.

Key words: Process Modeling; public purchase; government procurement; process; bidding

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Definição de processo.....	14
Figura 02 – Diferença entre gestão funcional e gestão por processo.....	15
Figura 03 – Origem dos problemas de Comunicação nas empresas que adotam a abordagem administrativa funcional.....	18
Figura 04 – Estrutura funcional x Gerenciamento por processos.....	21
Figura 05 – Fluxo do processo de contratação na modalidade pregão eletrônico 2016.....	32
Figura 06 – Fluxo do processo de contratação na modalidade pregão eletrônico 2018.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Tempo pregão em 2016.....	35
Gráfico 02 – Pregão em 2016 - Tempo por setor.....	36
Gráfico 03 – Tempo pregão em 2018.....	40
Gráfico 04 – Pregão em 2018 - Tempo por setor.....	41
Gráfico 05 – Gráfico Comparativo – 2016 e 2018.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Simbologia usada na elaboração de fluxogramas.....	18
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Processos descartados da amostra 2016.....	34
Tabela 02 – Processos descartados da amostra 2018.....	39

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE GRÁFICOS.....	6
LISTA DE QUADROS.....	6
LISTA DE TABELAS.....	6
INTRODUÇÃO.....	10
Problema de Pesquisa.....	11
Objetivo Geral.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificativa.....	12
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
Ramos do Direito.....	13
Administração Pública	13
Princípios Básicos da Administração Pública	14
Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.....	14
Lei de Licitações.....	15
Concorrência.....	16
Tomada de Preços.....	16
Convite.....	16
Concurso.....	17
Leilão.....	17
Pregão.....	18
Gestão por Processos	19
Mapeamento de Processos.....	26
Fluxograma.....	27

METODOLOGIA.....	30
Delineamento da pesquisa.....	30
Tipos de pesquisa.....	31
Sujeitos da pesquisa.....	31
Definição da amostra.....	32
Técnica de coleta de dados.....	32
Técnica de análise e interpretação de dados.....	33
RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	34
Mapeamento do processo.....	34
Tabulação dos dados.....	39
Resultados alcançados.....	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51

1. INTRODUÇÃO

A administração pública tem passado por diversas adequações em suas metodologias de gestão nos últimos anos e todas elas decorrentes da necessidade de se entregar ao cidadão, cliente principal dos serviços prestados pelo Estado, os melhores serviços que atendam as suas expectativas. Para Bresser Pereira (1996) na década de 80, depois da eclosão de uma grande crise de endividamento internacional, o tema que prendeu a atenção de políticos e formuladores de políticas públicas em todo o mundo foi o ajuste fiscal e as reformas orientadas para o mercado e que essa ênfase se deslocou para a reforma do Estado, particularmente para a reforma administrativa.

No Brasil a Reforma do Estado e a reforma administrativa pautada pelo conceito de administração pública gerencial fizeram parte de um plano de governo na década de 90 do século XX onde, dentre vários aspectos ponderados, a eficiência da administração pública mereceu destaque. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A Constituição Federal de 1.988 – CF/88 quando trata dos princípios básicos a que estão subordinados os Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios estabelece a eficiência como propósito a ser buscado para atender a demanda do cidadão.

Tanto a Reforma do Estado como a CF/88 trabalham e orientam a necessidade de mudanças e ajustes na forma de pensar a gestão pública, porém, para tornar factível a pretensão, se faz necessário a busca pelas boas práticas já aplicadas na iniciativa privada. As empresas privadas necessitam diariamente sobreviver às intempestividades do mercado em que estão inseridas, evoluções tecnológicas, pressão do mercado por resultados implicam em capacidade de agir e se adaptar ao novo. Já no serviço público, acompanhar as evoluções do mercado privado é praticamente impossível, pois, está totalmente subordinado aos normativos legais (Leis e Decretos) que não podem ser facilmente alterados ou ignorados por conveniência administrativa.

Portanto, tornar o serviço público mais eficiente não depende apenas de alterações nas regras legais, boas práticas em gestão de empresas podem ser transportadas para a gestão pública, principalmente nos aspectos relacionados aos procedimentos operacionais das mais diversas tarefas executadas pelos agentes públicos.

Qualquer que seja a tarefa ou procedimento realizado em um processo inerente as ações das instituições públicas precisam ser definidas de forma clara e precisa para o entendimento do público interessado, seja ele interno ou externo, desta forma, tanto o cliente do serviço público como o da iniciativa privada esperam por um serviço eficiente, eficaz e de qualidade.

Para dar o devido tratamento ao assunto apresentado, dentro das diversas opções de ferramenta de gestão disponíveis, principalmente as mais utilizadas recentemente na iniciativa privada o presente trabalho terá como escopo a gestão por processos.

O mapeamento do processo de compras tem o propósito de identificar falhas de desempenho nas atividades realizadas no setor pesquisado e desenhar um modelo de solução adequada.

1.1. Problema de pesquisa

A demora na entrega de materiais ou serviços na organização aos setores demandantes é decorrente do tempo utilizado para realização do procedimento licitatório?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Diagnosticar o processo de compras visando identificar melhorias em seu tempo de processamento.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a. Mapear o processo de compras na modalidade pregão eletrônico na instituição pesquisada;
- b. Apontar os pontos críticos/gargalos das contratações realizadas na modalidade pregão eletrônico pela instituição de ensino; e
- c. Propor melhorias no processo de contratação realizado na modalidade pregão eletrônico que traga benefícios para o gerenciamento de compras da organização;

1.3. Justificativa

A Administração Pública de uma forma geral tem buscado atingir a eficiência em suas atividades dentro do que foi proposto pela Reforma do Estado e Constituição Federal, buscando cada vez mais minimizar a demora na entrega dos resultados aos interessados, seja ele um cliente interno ou externo.

O legislador, quando do regramento de um artigo constitucional, teve a preocupação com a execução das atividades para consecução do fim pretendido, assim foi com a regulamentação do inciso XXI do artigo 37 da CF/88 através da promulgação da Lei 8.666/93 que instituiu normas para licitações e contratos firmados pela Administração Pública.

O referido instrumento traz o procedimento licitatório como regra geral para as contratações públicas e prevê as condições em que tal procedimento pode ser dispensado, dentro deste prisma, admitiu-se uma série de situações que permeiam por diversos setores de um órgão público e, conseqüentemente, tornam o processo de contratação complexa e dependente da ação de vários agentes envolvidos nele.

Encontrar a forma ideal para se realizar as contratações públicas, dentro da legislação, que atendam o princípio constitucional da eficiência depende de conhecer todos os procedimentos necessários e possíveis para a sua execução.

Buscar nas práticas empresariais condições que minimizem as falhas, retrabalhos e demora na execução das atividades previstas em Lei pode ser a saída para uma melhora considerável nos resultados esperados para acompanhamento dos processos de compras da instituição estudada. Mapear os processos já mencionados é fundamental para se definir os fluxos que estes devem seguir; é dar condições de execução sem interferências do gestor no acompanhamento; é ganhar tempo na execução dos procedimentos inerentes a ação.

O resultado esperado no presente trabalho é mais que um simples relatório de dados coletados; o resultado esperado, através da maneira como será apresentado, poderá gerar uma forma padronizada de ações para todas as possibilidades de aquisições previstas em Lei que, propiciará o correto entendimento destas próprias ações e facilitará o entendimento e acompanhamento da demanda do público interno, maior interessado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na revisão teórica serão abordados os temas principais que darão sustentação ao projeto pretendido. Por se tratar de trabalho realizado em uma Instituição Pública, será apresentada a diferença entre direito público e privado para o balizamento dos conceitos fundamentais sobre a Administração Pública e dos procedimentos licitatórios. No campo acadêmico da ciência da administração serão apresentados os conceitos de gestão por processos, mapeamento e fluxograma.

2.1. Ramos do Direito

De acordo com Meirelles (2006) o Direito é dividido em dois grandes ramos: Direito Público e Direito Privado, conforme sua destinação. O Direito Privado tutela predominantemente os interesses individuais, de modo a assegurar a coexistência das pessoas em sociedade e a fruição de seus bens nas relações dos indivíduos entre si ou na relação dos indivíduos com o Estado.

O Direito Público por sua vez, subdivide-se em interno e externo conforme pontua Meirelles (2006) sendo o interno responsável por regular, precipuamente, os interesses estatais e sociais, cuidando da conduta individual de forma reflexa e o externo destina-se a reger as relações entre os Estados Soberanos e as atividades individuais no plano internacional.

Meirelles (2006) confere ao Direito Público interno subdivisões em Direito Constitucional, Direito Administrativo, Direito Tributário, Direito Penal, Direito Processual, Direito do Trabalho, Direito Eleitoral e Direito Municipal.

Esta demonstração das subdivisões dos ramos do Direito é importante para localizar o trabalho ora realizado dentro do Direito Administrativo que, segundo Meirelles (2006) sintetiza-se no conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado.

2.2. Administração Pública

Para compreender o ambiente onde será aplicado o trabalho proposto é necessário compartilhar do conhecimento apresentado sobre a Administração Pública. Segundo Meirelles (2006) em seu legado sobre o Direito Administrativo Brasileiro, o estudo da Administração Pública, compreendendo a sua estrutura e atividades, deve partir do conceito de Estado, onde

esta centrada toda concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados.

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos de governo; em sentido material. É o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios de Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização dos serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (MEIRELLES, 2006)

Embora a administração pública tenha perdido sua ênfase no desenvolvimento a partir da década de 1980, diante da forte crise econômica e social, no início do século XXI esta discussão vem sendo retomada, e a administração pública volta a se posicionar como promotora do desenvolvimento. Entretanto, vem se deparando com alguns obstáculos nesse percurso. Um dos principais problemas apontados na literatura diz respeito à ênfase da administração pública em critérios de desempenho de viés econômico, como a eficiência e a eficácia, sem que critérios de âmbito social, como a efetividade, sejam considerados (MOTTA, 1972; MISOCZKY, 2006 *apud* BRULON).

2.2.1. Princípios básicos da administração

O Artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988 – CF/88 nos traz cinco princípios que são regras de observância permanente e obrigatória para o administrador público que são: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

Meirelles (2006) denota que o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Trata-se do mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros.

2.3. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial

Como já apontado no início deste trabalho, Bresser Pereira (1996) afirmou que em decorrência da crise do endividamento internacional ocorrida na década de 80, as reformas estruturais passaram a ser a tônica dos formuladores das políticas públicas e, na década

seguinte, a ênfase se deslocou para a Reforma do Estado, particularmente para a reforma administrativa.

Segundo Brulon (2012), a ênfase nos critérios de eficiência e eficácia é intensificada diante da disseminação de propostas de reforma gerencial da administração pública, que se dá a partir do século XX, impulsionada principalmente pelo movimento da Nova Administração Pública. Esta nova “onda” de reformas foi posta em prática em muitos países do mundo, dentre os quais se inclui o Brasil.

De acordo com Kettl (2006) muitos países introduziram em suas reformas administrativas a reengenharia de negócios para agilizar e aprimorar os programas governamentais. Ele afirma que para proceder à reengenharia é necessária uma reavaliação profunda do que uma determinada organização está fazendo e como tem tentado fazê-lo. Prossegue demonstrando que o primeiro passo é fazer com que os administradores passem a considerar as características dos usuários ou dos consumidores e dos concorrentes e entendam que é preciso mudar. A seguir, faz-se o redesenho radical dos procedimentos de trabalho com vistas a assegurar que usuários ou consumidores encontrem o que procuram. Muito frequentemente, esse processo é complementado por mudanças profundas na estrutura organizacional (como a eliminação dos escalões administrativos intermediários e a criação de organizações menos verticalizadas) e por investimentos em novas tecnologias de informação. Diferentemente da administração pública tradicional, que tendia a se concentrar na estrutura organizacional, a reengenharia concentra-se no processo; tudo mais é secundário no que diz respeito a, efetivamente, “fazer o serviço” conclui o autor.

2.4. Lei de Licitações

Segundo Justen Filho (2005) a licitação envolve a prática de uma série ordenada de atos jurídicos (procedimento) que permita aos particulares interessados apresentarem-se perante a Administração, competindo entre si, em condições de igualdade. O ideal é, por via da licitação, conduzir a Administração a realizar o melhor contrato possível: obter a maior qualidade, pagando o menor preço.

Para Meirelles (2006) licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, ocorre através de uma sucessão de atos vinculantes para a

Administração e para os licitantes, propiciando igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

A licitação compreende as seguintes modalidades: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e pregão. Meirelles (2006) define que, dentro deste contexto, licitação é o gênero do qual as modalidades são espécies.

2.4.1. Concorrência

Meirelles (2006) apresenta a concorrência como modalidade de licitação própria para contratos de grande valor, em que se admite a participação de quaisquer interessados, que satisfaçam as condições do edital, convocados com a antecedência mínima prevista em Lei, com ampla publicidade pelo órgão oficial e pela imprensa particular.

Justen Filho (2005) afirma que a concorrência em sua fase de divulgação comporta maior amplitude e o que diferencia a concorrência das demais modalidades é a amplitude de participação de interessados.

2.4.2. Tomada de Preços

Segundo Justen Filho (2005) para participara de uma tomada de preços, os interessados deverão ter obtido seu cadastramento prévio, também sendo admitidos os interessados que atenderem a todas as exigências para o cadastramento até o terceiro dia anterior ao recebimento das propostas.

Para Meirelles (2006) a tomada de preços é a licitação realizada entre interessados previamente registrados, observada a necessária habilitação, convocados com a antecedência mínima prevista em na lei, por aviso publicado na imprensa oficial e em jornal particular, contendo as informações essenciais da licitação e o local onde pode ser obtido o edital.

2.4.3. Convite

De acordo com Justen Filho (2005) o convite é o procedimento mais simplificado dentre as modalidades comuns de licitação. A Administração possui a faculdade de escolher potenciais interessados em participar da licitação. Não há a necessidade de esses convidados estarem cadastrados previamente e se admite a participação de quaisquer outros interessados,

desde que manifestem o interesse com antecedência de 24 (vinte e quatro) horas da apresentação da proposta.

Meirelles (2006) expressa que o convite é a modalidade de licitação mais simples, destinada às contratações de pequeno valor, consistindo na solicitação escrita a pelo menos três interessados do ramo, registrados ou não, para que apresentem suas propostas no prazo mínimo de cinco dias úteis. O convite não exige publicação, porque é feito diretamente aos escolhidos pela Administração. A lei, porém, determina que cópia do instrumento convocatório seja afixada em local apropriado, possibilitando que demais interessados da mesma categoria possam participar, desde que manifestem seu interesse em até 24 (vinte e quatro) horas antes da apresentação das propostas.

2.4.4. Concurso

De acordo com Justen Filho (2005) o concurso pressupõe o interesse da Administração em selecionar trabalho técnico ou artístico, exteriorizador de habilidade físico-intelectual ou revelador de certas capacidades personalíssimas, seja para fins de incentivo ao desenvolvimento cultural seja para obtenção de resultado prático imediato.

Para Meirelles (2006) concurso é a modalidade de licitação destinada à escolha de trabalho técnico ou artístico, predominantemente de criação intelectual. Normalmente há a atribuição de prêmio aos classificados, mas Lei também admite oferta de remuneração.

2.4.5. Leilão

Segundo Meirelles (2006) o leilão é espécie de licitação utilizável na venda de bens móveis e semoventes e, em casos especiais, também de imóveis.

Justen Filho (2005) preconiza que o leilão caracteriza-se pela concentração, em uma única oportunidade, de inúmeros atos destinados à seleção da proposta mais vantajosa. Além disso, o leilão se diferencia pela possibilidade de multiplicação de propostas por parte de um mesmo interessado. No leilão, os interessados comparecem em data preestabelecida pelo ato convocatório e formulam verbalmente suas propostas.

2.4.6. Pregão

O pregão é uma modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comum instituída por medida provisória no ano de 2.001. Em 2.002 a medida provisória foi convertida na Lei 10.520.

Segundo Meirelles (2006), diferentemente das outras espécies de licitação, em que a modalidade é estabelecida em função do valor do objeto, o pregão destina-se à aquisição de bens e serviços comuns, definidos como aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

Mais adiante, Meirelles (2006) afirma que, como em outras modalidades de licitação, o pregão também pode ser caracterizado por dois grandes momentos: a fase interna e a fase externa. A fase interna nada mais é do que a sua fase preparatória onde deve ser realizada a correta caracterização do objeto que se pretende contratar, justificar a necessidade da contratação, exigências de habilitação e aceitação da proposta, sanções por inadimplemento e cláusulas de contrato com fixação dos prazos de fornecimento.

Já a fase externa, de acordo com Meirelles (2006), tem início com a convocação dos interessados por meio de aviso no Diário Oficial da União e, facultativamente, por outros meios eletrônicos onde o prazo entre a publicação e a data da sessão pública não poderá ser inferior a oito dias úteis.

O julgamento é realizado em uma única sessão conduzida pelo pregoeiro e com auxílio de sua equipe de apoio. Nesse momento é realizado o recebimento dos envelopes com as propostas de preços, sua abertura e classificação, os lances, a análise de sua aceitabilidade e classificação final, bem como a adjudicação do objeto do certame ao vencedor.

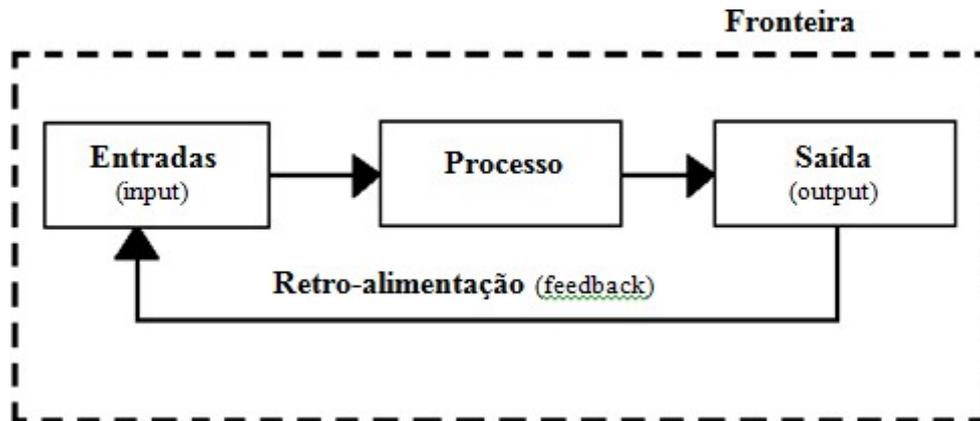
Meirelles (2006) traz na sequência da seleção da melhor proposta, a fase de habilitação onde são verificados apenas os documentos das empresas vencedoras. Aqui houve uma inversão de fases que acabou dando celeridade ao processo licitatório, primeiro verifica o vencedor da melhor proposta comercial e somente depois se analisa a documentação dos vencedores, apenas deles.

Atualmente, grande parte das licitações realizadas pelos entes públicos é na modalidade pregão e no formato eletrônico. Meirelles (2006) delinea o pregão eletrônico como aquele efetuado por meio da utilização de recursos de tecnologia da informação, ou seja, por meio de comunicação pela *Internet*.

2.5. Gestão por processos

Segundo Gonçalves (1997), na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico. A figura 1 externa esse conceito de forma clara.

Figura 1 – Definição de processo.



Fonte: Adaptado a Slack (2009)

Para Paim *et al.* (2009) uma das melhores definições para processos é apresentada por Zarifian que, segundo Paim, pode ser adaptada da seguinte forma: uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço. A um processo correspondem um desempenho, que formaliza o seu objetivo global (nível de qualidade, prazo de entrega); uma organização, que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo durante sua duração; uma co-responsabilidade dos atores nessa organização com relação ao desempenho global; uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade.

Segundo Hammer, (1998, *apud* GONÇALVES, 2000, p.15) tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor.

Gonçalves, (1997) diz que as empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes.

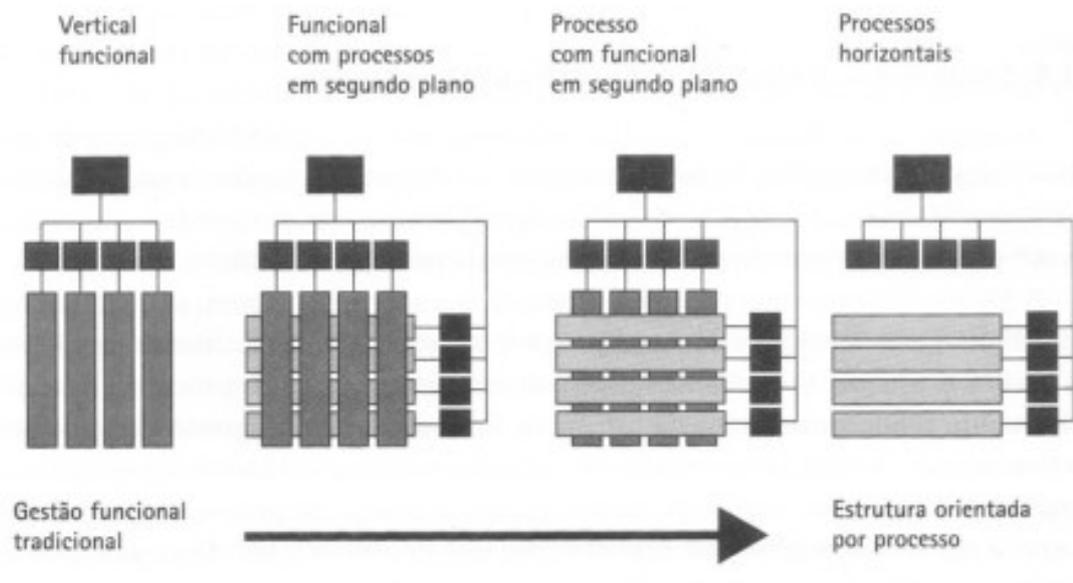
Segundo Gonçalves (1997), a intensa utilização do conceito de processo na modernização das empresas provavelmente tem origem na tentativa de aplicação no ambiente de escritório das técnicas de aperfeiçoamento do trabalho que foram desenvolvidas para o ambiente industrial.

Novamente Gonçalves (2000) menciona que as atividades essenciais (aquelas atividades que são críticas para que sejam atingidos os objetivos da empresa) podem ser chamadas de processos. Elas envolvem um conjunto de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais.

Segundo Paim *et al.* (2009) a gestão por processos na organização não é enxergada de maneira funcional, departamentalizada, e sim de uma maneira horizontal, integrando os diversos modelos e categorias básicas dos processos.

Para Paim *et al.* (2009), na gestão por processos, a questão central a ser enfatizada é definir a estruturação organizacional por processos como uma alternativa que as organizações têm para orientar a forma de seu projeto organizacional e priorizar ao máximo o eixo de seus processos. Por outro lado, uma gestão de processos pode ser, e frequentemente é, realizada em outros tipos de estrutura conforme pode ser visualizado na figura 2. A organização somente precisará de uma estrutura por processos se decidir ter um modelo de gestão por processos.

Figura 2 – Alternativa de estruturas organizacionais.



Muitos autores, na verdade, entendem que as atividades de diversos processos empresariais são apenas inter-relacionadas e que a essência dos processos é a coordenação das atividades (GRAHAM; LEBARON, 1994 *apud* GONÇALVES, 2000)

Gonçalves (2000) expressa em sua obra que o trabalho nos escritórios segue um fluxo conduzido pelos cabos da rede informatizada, e o deslocamento do trabalho não é tão facilmente observável.

Os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia, representam uma nova abordagem à coordenação de atividades ao longo da empresa. Pensar no processo em termos de coordenação em vez de fluxos de trabalhos ou fluxos físicos de materiais ou produtos é importante para poder identificar e tratar processos não industriais como importantes ativos de negócio e para poder analisar qualquer tipo de processo (MALHOTRA, 1998 *apud* GONÇALVES, 2000).

Sordi (2007) afirma que a gestão por processos de negócios está inserida em um novo contexto empresarial constituído pelas organizações horizontais que trabalham em redes colaborativas e apresentam como características: maior nível de autonomia aos funcionários, menor quantidade de níveis hierárquicos – separando os grupos de funcionários, redução das interferências e impedâncias entre áreas funcionais por meio de trabalhos organizados e geridos por meio de equipes multifuncionais, entre outras características (OSTROFF, 1999 *apud* Sordi 2007)

Conforme Sordi (2008, p.18) pode-se definir que, na análise do processo de negócio, pode-se perceber que existe uma idéia central no que diz respeito ao significado de “processo de negócio”:

- “um conjunto de atividades cuja operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente” (HAMMER; CHAMPY, 1997 *apud* SORDI, 2008);
- “uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente” (RUMMLER; BRACHE, 1995 *apud* SORDI, 2008);
- “é o local onde os recursos e competências da empresa são ativados a fim de criar uma competência organizacional capaz de preencher suas lacunas a fim de gerar uma vantagem competitiva sustentável” (BERETTA, 2002 *apud* SORDI, 2008);

- “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para a geração de resultados pré-definidos, visando apoiar os objetivos da empresa” (HARRINGTON, 1991 *apud* SORDI, 2008);
- “uma organização de atividades de trabalho, com início, fim e com entradas e saídas claramente definidas” (DAVENPORT, 1994 *apud* SORDI, 2008).

De acordo com Gonçalves (2000) os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio. Os processos organizacionais são processos de informação e decisão, eles podem ser verticais e horizontais.

A importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual, afastando-se do modelo fabril (QUINN, 1992 *apud* GONÇALVES, 2000).

Para Gonçalves (2000) faz sentido definir uma estrutura organizacional em torno de um processo com fluxo de trabalho. Tentar enxergar o funcionamento das empresas do ponto de vista dos processos é a mais eficaz maneira de escapar da “abordagem das chaminés”. De acordo com essa ideia, as empresas se organizam geralmente como conjunto de unidades funcionais verticais isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem muita interligação. Nesse modelo, os processos precisam atravessar as fronteiras entre as “chaminés” funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento.

Dentro do contexto apresentado no parágrafo anterior, Sordi (2007) afirma que a principal característica observada nesses tipos de organizações é a quebra das vias de comunicação entre departamentos com a criação de barreiras funcionais, que isolam áreas multidisciplinares que atuam nos mesmos processos. A proliferação de níveis hierárquicos de gestão estimula a criação de barreiras hierárquicas, onde supervisores falam com supervisores, gerentes com gerente e diretores apenas com seus pares. A figura 3 demonstra o processo de obstrução da comunicação comum em uma estrutura organizacional funcional.

Figura 3 – Origem dos problemas de Comunicação nas empresas que adotam a abordagem administrativa funcional.



Fonte: SORDI, 2008, p. 16

Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica em definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras), maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia (reunir as partes da empresa em menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia da informação para diminuir gastos com transporte, armazenamento e deslocamento). (Gonçalves 2000, p 15)

Tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor. De acordo com algumas pesquisas, o processo produtivo de um produto industrial genérico pode custar cerca de 10% do valor do produto e, durante décadas, esse processo tem sido o foco do esforço de otimização de resultados e redução de custos nas empresas (Harrington, 1991 *apud* Gonçalves 2000). Por outro lado, os processos que dão suporte aos processos produtivos são responsáveis por mais de 50% do custo dos produtos e somente nos últimos anos passaram a receber mais atenção. (Gonçalves 2000, p 16)

A visão horizontal das empresas é uma maneira de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos nos quais o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte (Rummer e Brache, 1990). São nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo, responsáveis pela maior parte da diferença entre o tempo de ciclo e o tempo de processamento nos processos empresariais (Gonçalves 2000, p. 16).

A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; os empregados e recursos são agrupados

para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia (Stewart, 1992 *apud* Gonçalves 2000, p 17).

Para Ostroff (1999, p 10-11, *apud* SORDI, 2008, p 22) doze princípios fundamentais formatam a abordagem da gestão por processos:

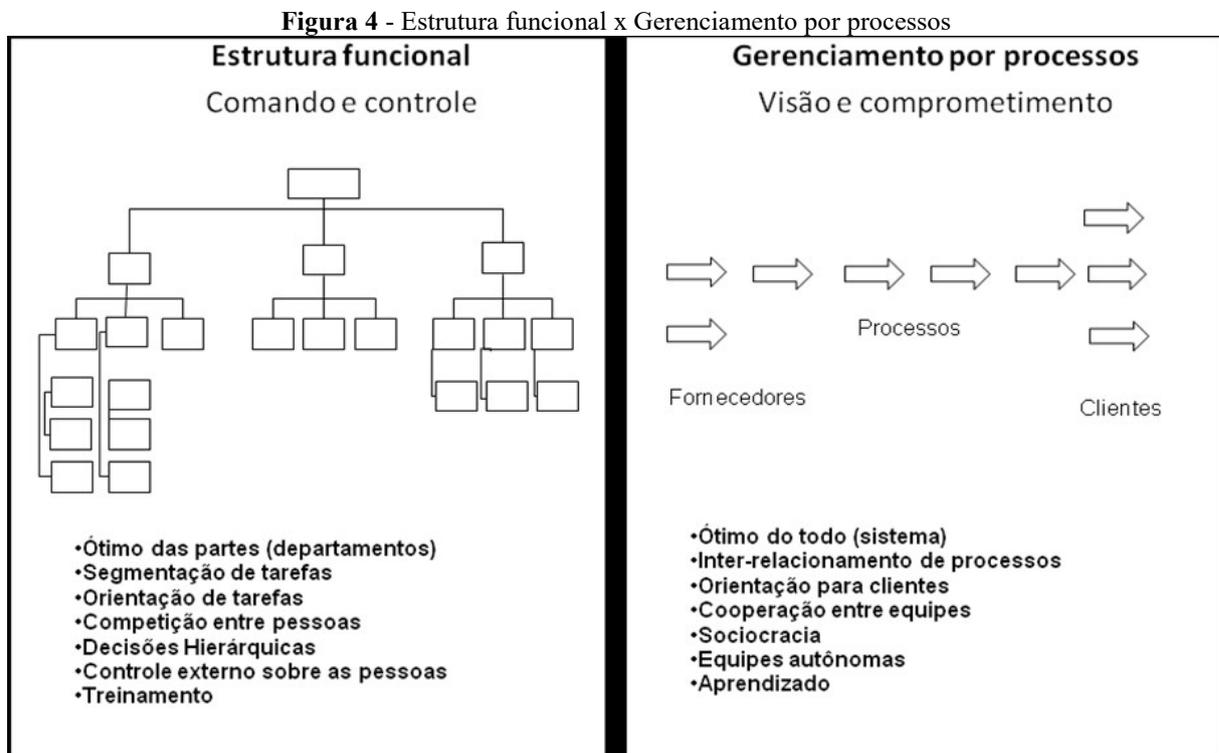
- Está organizada em torno de processos-chave multifuncionais, em vez de tarefas ou funções;
- Opera por meio de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos chaves;
- Faz com que times, não indivíduos, representem o alicerce da estrutura organizacional e do seu desempenho;
- Reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos, os quais tem completa autonomia de decisão sobre suas atividades no processo como um todo;
- Opera de forma integrada com clientes e fornecedores;
- Fortalece as políticas de recursos humanos, disponibilizando ferramentas de apoio, desenvolvendo habilidades e motivações, além de incentivar o processo de transferência de autoridade aos operadores de processos para que as decisões essenciais à performance do grupo sejam tomadas no nível operacional;
- Utiliza a tecnologia da informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de performance e promover a entrega da proposição de valor ao cliente final;
- Incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multifuncionais;
- Promove a multifuncionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos desafios impostos pela organização;
- Redesenha as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processos;
- Desenvolve métrica para avaliação de objetivos de desempenho ao final dos processos, as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição financeira do processo como um todo;

- Promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de desempenho e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade e o bem estar-estar na organização.

As organizações obterão o alinhamento e o desempenho necessários num ambiente de competição global e mudança permanente se conseguirem se focar nos seus processos. A empresa do século XXI será organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Empresas com quadro de pessoal enxuto, número muito menor de níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional, inclusive com o uso intenso da terceirização e desenho organizacional baseado nos processos de negócio, o que exige profunda redistribuição das tarefas dentro das empresas (Gonçalves 1997)

Segundo Gonçalves (1997) basicamente a estrutura das empresas do futuro terá dois grandes níveis de organização, com características bem diferentes: os processos operacionais a que já nos referimos e a rede de coordenação.

A figura 4 expressa toda a contextualização apresentada entre as diferenças das estruturas funcionais e por processos:



Fonte: CARVALHO; PALADINI, 2005, p. 214

Os processos não podem ser definidos como unidade final de medida, ou seja, seu conceito não extingue a sua análise como componente de outro processo nem como a possibilidade de outros processos contidos em si.

Para Sordi (2008), a unidade mínima dentro de uma de uma lógica de trabalho é a atividade que, pode ser manual ou automatizada e utilizar recursos tecnológicos. Realizando a decomposição de um processo, obtemos seu nível de detalhamento conforme pode ser observado na figura 5.

2.6. Mapeamento de processos

O mapeamento de um processo compreende verificar na totalidade a sequência das atividades a ele correlatas, implica em ter um esboço sequencial e lógico de todas as tarefas realizada na execução lógica do processo estudado. Trata-se de uma atividade de grande

importância para os estudos necessários ao entendimento do processo no todo e posterior motivação aos ajustes necessários ao ganho esperado com o aumento da eficiência da ação.

De acordo com Johnston *et al.* (2002 *apud* Souza 2011) mapear o processo é colocar em um gráfico o processo do serviço, para a orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento. A essência do mapeamento é colocar no papel todas as atividades e seus relacionamentos, e o que normalmente exige uma equipe de pessoas que entendam os vários aspectos do processo.

Sordi (2008) reafirma como exigência da gestão por processo a necessidade de mapeamento e documentação das atividades principais.

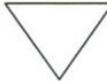
2.7. Fluxograma

Para Peinaldo e Graeml (2007, *apud* ALBINO 2008) fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos.

Segundo Johnston *et al.* (2002 *apud* ALBINO 2008) fluxograma é uma atividade descritiva e serve como benefício para comunicação e complexidade de um processo, ajudando um indivíduo a perceber as etapas envolvidas no processo. Faz-se necessário responder perguntas que ajudem a transformá-lo em uma ferramenta analítica.

De acordo com Mello *et al.* (2008, p. 55), na elaboração dos fluxogramas para Mapeamento dos Processos, são utilizados alguns símbolos, descritos pelo próprio Mello, para representar cada etapa e cada atividade, tais como os mostrados no Quadro 1.

Quadro 1 - Simbologia usada na elaboração de fluxogramas.

Nº	Símbolo	Significado
1		Identifica o início e o fim do processo
2		Identifica cada atividade (ação) do processo
3		Identifica uma decisão
4		Identifica um documento ou registro gerado ou usado na ação
5		Identifica uma conexão
6		Identifica o arquivamento ou armazenamento de um material, documento ou registro
7		Indica o sentido do fluxo do processo

Fonte: MELLO et al. 2008, p. 56

O símbolo 1 serve para indicar no fluxograma em que o processo inicia e em que o processo termina.

O símbolo 2 indica cada atividade constituinte do processo que está sendo mapeado, e pode significar uma ação.

O símbolo 3 é usado sempre que uma decisão necessitar ser feita durante o mapeamento do processo. Normalmente, esse símbolo recebe uma entrada e pode indicar como saída dois ou três caminhos.

O símbolo 4 serve para indicar um documento ou um registro gerado ou usado para a implementação da atividade ao qual está conectado. Entretanto, no caso desse símbolo, o sentido da seta é em direção da atividade (retângulo), contrariando o sentido do fluxo.

O símbolo 5 é chamado de conector. Ele serve para mostrar a continuidade de uma parte do fluxo em outro ponto ou em outra página. Esse símbolo pode aparecer no fluxo quantas vezes forem necessárias. Ele também pode ser usado para simplificar o fluxo e evitar que suas linhas se cruzem.

O símbolo 6 indica o arquivamento de um documento ou registro, ou o armazenamento de um produto no decorrer do fluxograma.

Finalmente, o símbolo 7 serve para indicar o sentido do fluxo do processo.

3. METODOLOGIA

Para Marconi et al., (2011) o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, permite alcançar o objetivo que é a obtenção de conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas.

Depois dos levantamentos quanto ao tipo de licitação e sua tramitação, foram identificados dentro dos setores responsáveis pela realização das tarefas essenciais ao processo, os dias em que estes permaneceram em cada setor. Contabilizado o tempo total para realização da licitação e com base nos relatos dos agentes envolvidos no processo, buscou-se as causas para permanência consideradas excessivas em setores da instituição.

3.1. Delineamento da Pesquisa

Segundo Gil (2002), com base em seus objetivos gerais, uma pesquisa pode ser classificada em um de três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema para torna-lo mais explícito, têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. A pesquisa descritiva trabalha com a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, com o estabelecimento de relação entre variáveis.

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. (GIL, 2006)

Por fim, a pesquisa explicativa tem como sua preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Diante das considerações apresentadas, esta pesquisa é classificada como documental exploratório-descritiva, utilizando-se de dados primários obtidos através de entrevista não estruturada e de dados secundários adquiridos em fontes de informações, tais como: documentos internos, normativos, livros e processos administrativos em si.

Os dados coletados através da observação da execução das atividades inerentes ao processo verificação de documentos existentes serão analisados e interpretados de forma que ajudem a resolver o problema apresentado.

3.2. Tipos de Pesquisa

Segundo Gil (2002), com base em seus objetivos gerais, uma pesquisa pode ser classificada em um de três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema para torna-lo mais explícito, têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. A pesquisa descritiva trabalha com a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, com o estabelecimento de relação entre variáveis.

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. (GIL, 2006)

Por fim, a pesquisa explicativa tem como sua preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Diante das considerações apresentadas, esta pesquisa é classificada como documental exploratório-descritiva, utilizando-se de dados primários obtidos através de entrevista não estruturada e de dados secundários adquiridos em fontes de informações, tais como: documentos internos, normativos, livros e processos administrativos em si.

Os dados coletados através da observação da execução das atividades inerentes ao processo verificação de documentos existentes serão analisados e interpretados de forma que ajudem a resolver o problema apresentado.

3.3. Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa apresentada sobre Gestão por Processos foi realizada através do Mapeamento do Processo de Compras em uma Instituição de Ensino Público no Município de

Dourados – MS. Os elementos envolvidos o próprio pesquisador e demais servidores que atuam diretamente com as contratações da instituição, sendo eles o Coordenador de Compras, o Chefe da Divisão de Compras, o Chefe da Divisão de Licitação e os Pregoeiros formalmente designados.

3.4. Definição da amostra

Foi escolhido para o estudo a modalidade de licitação pregão eletrônico por corresponder entre 80 a 90 por cento das licitações realizadas pela instituição e em razão do contido no decreto nº 5.450 de 31 de maio de 2005 que regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, que em seu artigo 4º estabelece que para as aquisições de bens e serviços comuns será obrigatória a modalidade pregão, sendo preferencial a utilização de sua forma eletrônica.

3.5. Técnica de Coleta de Dados

Foram duas as formas de coleta de dados para realização da presente pesquisa, sendo elas: coleta de dados primários através de entrevistas não estruturadas e coleta de dados secundários pela pesquisa de informações disponíveis em regulamentos, manuais, relatórios, controles em planilha e demais documentos institucionais.

Segundo Marconi et al., (2011) a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados e trata-se de uma conversa oral entre duas pessoas, das quais uma delas é o entrevistador e a outra o entrevistado, podendo ser estruturada – quando o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido ou, não estruturada – quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, sendo uma forma de poder explorar mais amplamente a questão.

De acordo com Malhotra et al., (2005) dados secundários representam quaisquer dados que já foram coletados para outros propósitos além do problema em questão e se destacam pela possibilidade de levantamento rápido e a um custo baixo.

O levantamento dos dados ocorreu através de análises documentais em planilhas de controles utilizadas no setor de Compras da Instituição, análise de movimentação dos processos administrativos instaurados para as aquisições do órgão e acessos ao sistema de compras do Governo Federal para consulta aos registros referentes a publicação e realização das licitações da Instituição.

Inicialmente foi pesquisado no sistema de licitações do governo federal todos os dados correspondentes aos pregões eletrônicos realizados no ano de 2016, independentemente de sucesso ou não nas contratações. De posse da confirmação das licitações realizadas dentro do exercício, foi pesquisado no sistema de protocolo da instituição, que gerencia a tramitação dos processos administrativos, todos os setores por onde tramitaram os processos selecionados para se realizar o mapeamento específico para as licitações realizadas na modalidade pregão eletrônico.

O mesmo levantamento realizado no ano de 2016 no sistema de licitações do governo federal correspondente aos pregões eletrônicos, foi realizado para o ano de 2018 com a finalidade de identificar se as ações implementadas surtiram o efeito esperado e, conseqüentemente, corroboraram as ações implementadas.

3.6. Técnica de Análise e Interpretação dos Dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com servidores do setor, informações processuais inerentes ao processo de verificação de documentos existentes, foram analisados e interpretados de modo a colaborar com a resolução do problema proposto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados de forma detalhada, contemplando as etapas definidas no capítulo anterior.

Posteriormente aos levantamentos quanto ao tipo de licitação e sua tramitação, foram identificados dentro dos setores responsáveis pela realização das tarefas essenciais ao processo, os dias em que estes permaneceram em cada setor. Contabilizado o tempo total para realização da licitação e com base nos relatos dos agentes envolvidos no processo, foram buscadas as causas para permanência consideradas excessivas em setores da instituição.

Identificado o que poderia ser modificado para diminuir o tempo total para realização de uma licitação na modalidade pregão eletrônico, foram realizados os encaminhamentos necessários à sua consecução para aplicação nos exercícios seguintes.

4.1 Mapeamento do Processo

O processo de realização de licitação na modalidade pregão eletrônico, escolhido por representar aproximadamente 92% de todas as licitações realizadas no período na Instituição pesquisada e possuir valor acima de R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais) tem seu início com a instauração do processo administrativo pela Divisão de Protocolo da Instituição que ocorre nos termos das orientações expedidas pela Pró-Reitoria de Administração – PRAD. A fase de planejamento das contratações por ser fase anterior ao processo licitatório e possuir regras e momentos específicos para formatação da demanda à ser apresentado para contratação não foi objeto de estudo.

Realizada a abertura do processo administrativo específico para o procedimento licitatório, este, é encaminhado a PRAD para decisão quanto a sua continuidade e encaminhamento para as ações subsequentes. O responsável pela PRAD, por delegação, é a autoridade competente para autorizar a deflagração do procedimento licitatório depois de analisado o preenchimento dos requisitos pré-estabelecidos a cada ano.

O processo é encaminhado para o setor de compras que detém a atribuição de realizar e/ou corroborar a pesquisa de preços nos termos da legislação para se definir os preços de referência para realização da disputa na fase externa da licitação. No mesmo setor, se realiza a elaboração do Termo de Referência que é instrumento legal que apresenta aos interessados em participarem da licitação as condições em que ocorrerá a contratação para fins de formulação

de suas propostas para o dia da disputa realizada em sessão pública no sítio de compras do governo. O Termo de Referência é anexo ao edital de licitação e contempla o escopo da contratação tais como justificativa, itens e valores de referência para disputa, condições de entrega e pagamento, obrigações das partes e penalidades no caso de descumprimento do acordo.

Em seguida, é realizada a classificação contábil pelo setor de contabilidade que traduz à luz do plano de contas do governo se o bem a ser adquirido é de custeio (material ou serviços) ou se trata de investimento (obras ou equipamentos), fundamental para fins de controle e balanço patrimonial.

Com base nos requisitos anteriores, se elabora a minuta do edital que, depois de analisada e aprovada, se fará lei entre as partes interessadas; o agente de licitação, representante da instituição na fase externa de licitação que viabiliza a contratação e os interessados em contratar com a Administração que participação do processo de disputa com o objetivo de fornecer seus produtos/serviços e ser contratado pelo órgão.

A minuta do edital e seus anexos são enviados à Autoridade Competente para aprovação e posterior envio para parecer jurídico nos termos da legislação vigente. A análise jurídica se atém ao preenchimento dos requisitos legais para se efetivar a contratação, não entrando no mérito do planejamento e discricionariedade dos agentes para condução das ações institucionais que dependem de recursos orçamentários para sua consecução.

As etapas do processo apresentadas estão inseridas dentro do conceito de fase interna da licitação, cujo escopo é a preparação e definição dos requisitos necessários para se realizar uma licitação dentro das condições legais para se efetivarem as contratações pelo órgão interessado.

De posse do parecer jurídico, a Autoridade Competente analisa as necessidades de adequações, quando ocorrem, e encaminha ao setor de compras para, juntamente com os demandantes, procederem aos ajustes finais e já devidamente autorizado o avanço a fase externa, que consiste na publicação da licitação que deve ser de no mínimo 8 (oito) dias úteis anterior à data prevista para realização da sessão pública de disputa.

A sessão pública consiste na licitação propriamente dita, é o momento em que o agente de licitação (pregoeiro) “abre” o sistema para realização da disputa nos termos estabelecidos no edital. Neste momento todas as empresas que cadastraram suas propostas disputam pelo preço quem fornecerá para o órgão licitante. A disputa se encerra no tempo do

sistema que seleciona a melhor proposta que será o menor preço ou o maior desconto; em seguida o agente de licitação solicita aos vencedores o envio da documentação complementar prevista em edital para fins de habilitação que seria o segundo momento relevante do processo.

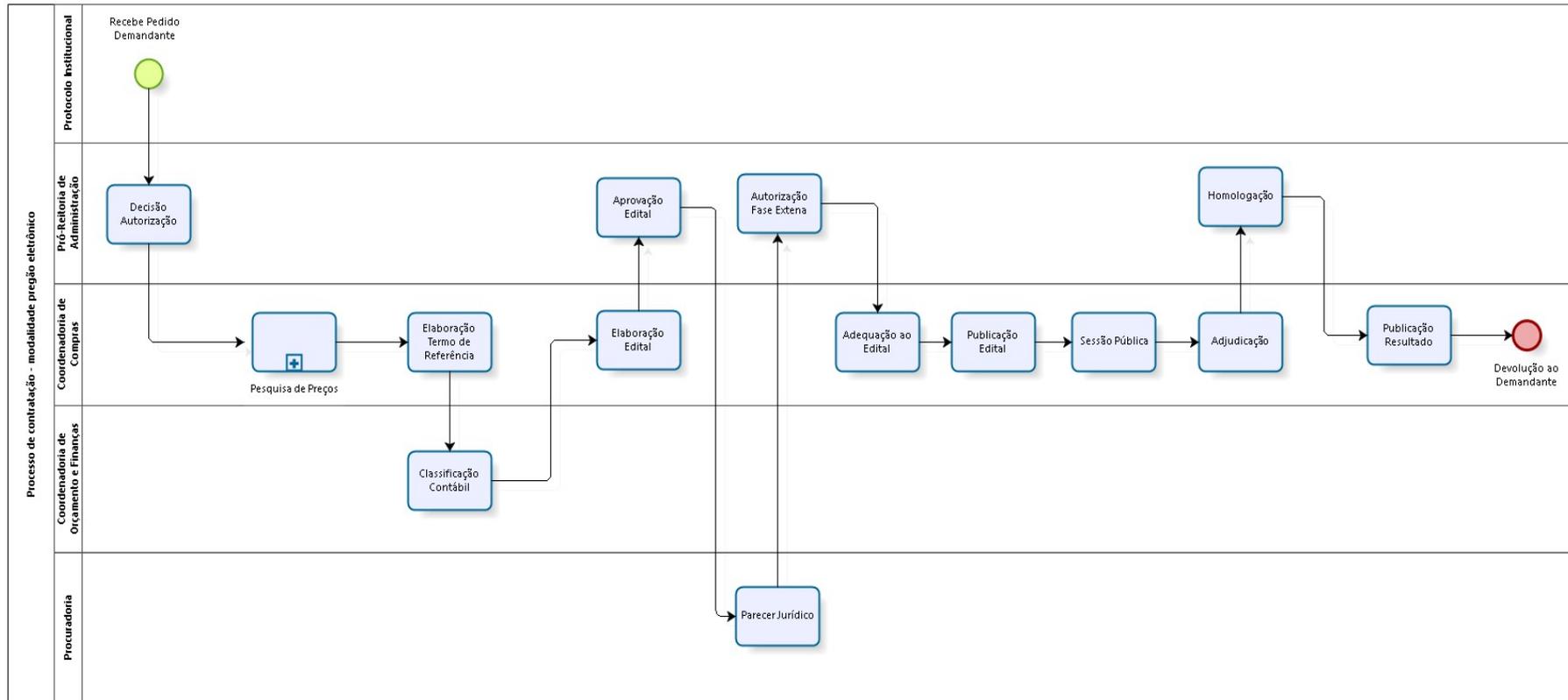
Selecionada a melhor proposta e seu proponente preenchendo os requisitos de habilitação previstos no edital, se procede a adjudicação do item ou itens ao vencedor que representa “dar” ao vencedor o direito de contratar com a Administração para aqueles itens de materiais ou serviços vendidos.

Encerrada a ação do agente de licitação, o processo é enviado a autoridade competente para homologação do certame que se trata do ato de validação da fase externa da licitação, ou seja, se trata do momento em que o agente investido por delegação para esta responsabilidade afirma o processo ter seguido e preenchido todos os requisitos para sua conclusão, estando apto a surtir seus efeitos subsequentes de contratação e execução pelo futuro contratado.

O processo retorna ao setor de compras para sua devida publicidade no Diário Oficial da União e no sítio de *internet* do órgão contratante, sendo, em seguida, enviado ao demandante para fase de execução que, não faz parte do estudo em tela.

A figura 05 representa o fluxo do processo de contratação na modalidade pregão eletrônico.

Figura 05 - Fluxo do processo de contratação na modalidade pregão eletrônico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que na figura apresentada, o processo de contratação na modalidade pregão ocorre em quatro setores distintos dentro da estrutura organizacional, cada qual com atividades que no decorrer de sua execução requer ações por parte dos envolvidos que demanda esforço e tempo para atendimento dos requisitos legais para validação de um processo licitatório.

Para se identificar o tempo médio de processamento das atividades em cada um dos setores envolvidos no macroprocesso de contratações foi realizada pesquisa no sítio da *internet* de compras do Governo Federal que é utilizado pela Instituição para realização de suas licitações na modalidade pregão eletrônico correspondentes ao ano de 2016. A pesquisa não requereu uso de senhas, sendo realizada no modo acesso público através da opção “consultas”, onde fora selecionado a “atas de pregão” e preenchido o campo de pesquisa “código de UASG – unid. de compra” com o código 154502 (correspondente a unidade de compra da instituição). Feita a operação, foi possível visualizar todas as licitações na modalidade pregão realizadas pelo órgão desde de sua criação.

No ano de 2016 foram realizados 74 procedimentos licitatórios (processos administrativos devidamente instaurados e concluídos) pela Instituição pesquisada, sendo que destes, 68 foram pregões eletrônicos, o que corresponde a aproximadamente 92% de todas as licitações do ano a um valor acima de R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais).

Com base na consulta realizada no sistema de compras, foram extraídas as informações necessárias para montagem de planilha para tabulação dos dados suficientes à identificação de cada pregão através de seu número e a data de sua realização. Cada licitação realizada pelo sistema de compras contém todos os documentos gerados ao término da sessão pública, sendo o principal deles a sua Ata de realização que possui todos os detalhes da disputa realizada.

A partir da consulta de cada ata de realização dos pregões, foi possível identificar o número do processo administrativo interno da Instituição gerado no momento de sua criação no setor de protocolo do órgão. Com base no número de protocolo, através de acesso restrito aos colaboradores do órgão, foi realizada consulta a cada um deles para avaliar toda movimentação desde sua origem no setor de protocolo até a conclusão da licitação e devolução ao demandante para execução.

Na análise de cada processo foram colhidas as datas de abertura do processo no setor de protocolo; de decisão/autorização emanada pela autoridade competente na PRAD; de

elaboração/ratificação de pesquisa de preços e elaboração do termo de referência pelo setor de compras; de classificação contábil pelo setor de contabilidade; de análise e parecer jurídico emitido pelo setor jurídico; de ajustes decorrentes do parecer jurídico realizados pelo setor de compras e demandante e, concluindo a fase interna, a publicação da data de realização da sessão pública que inicia a fase externa da licitação. O período de realização da licitação em si (fase externa) foi medido diretamente no sistema de compras onde se extraiu a data de publicação da licitação, a data de realização da sessão pública e a data de homologação através do Termo de Homologação – documento gerado depois do ato consumado pela autoridade competente.

4.2 Tabulação dos Dados

Foram analisados todos os processos correspondentes as 68 licitações na modalidade pregão eletrônico que ocorreram no ano de 2016, dessa quantidade foram validados 55 processos que correspondem a 80% do total dos processos de pregão realizados, o que torna o campo amostral de estudo considerável para fins de análise e resultados. Foram descartados 13 processos da análise conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Processos descartados da amostra 2016

PROCESSOS DESCARTADOS DA AMOSTRA 2016	
Motivo	Quantidade
Conflito de datas no sistema de protocolo	05
Republicação da licitação que possui fluxo diferente do apresentado por ser retorno a fase externa para nova tentativa de licitação que fracassou em sua primeira sessão	04
Processos criados para aquisição de itens remanescentes	04

Fonte: Elaborado pelo autor

O levantamento no sistema geral de protocolo da Instituição ocorreu processo a processo através consulta pela aba Setorial>Consultar Processos, digitando o número do processo na caixa “Pesquisar número, assunto, interessado”. Depois de selecionado o processo, em nova tela, surge a opção “Situação” que, sendo ativada, apresenta todo histórico

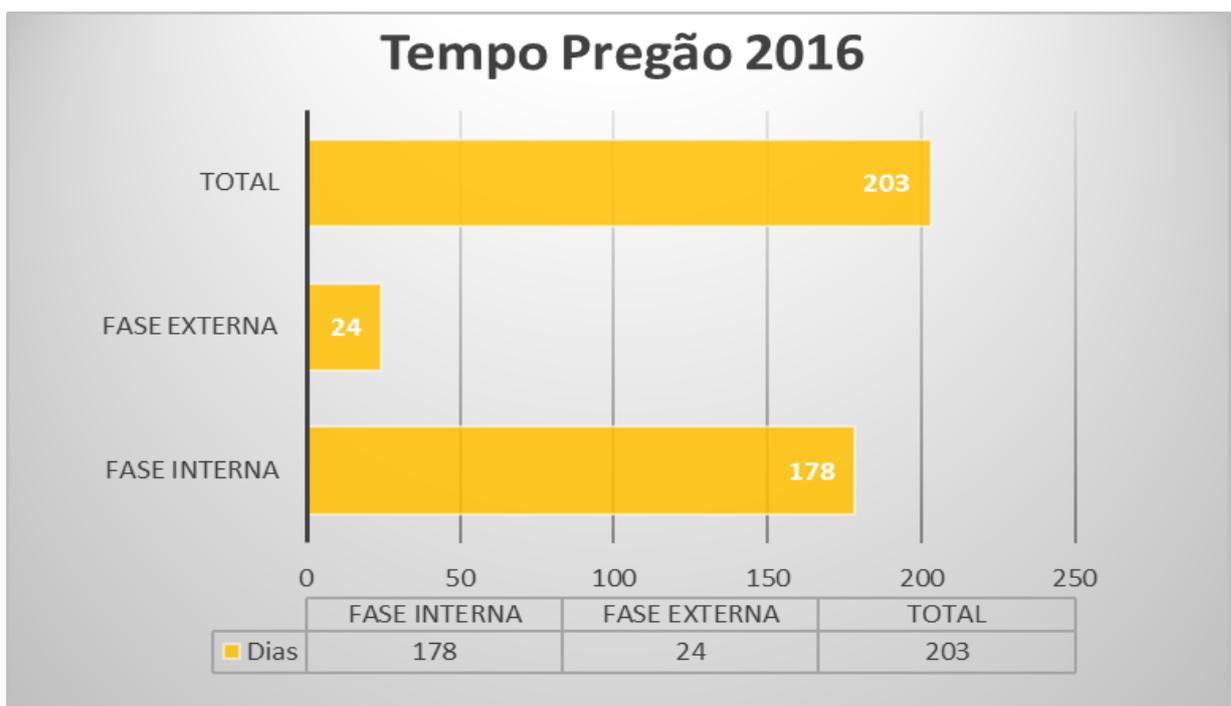
de tramitação do processo do mais recente para o mais antigo em tabela contendo as colunas # (sequencial), data de envio, usuário de envio, destino, data de recebimento, usuário de recebimento e objetivo respectivamente.

Em cada processo foram analisadas as datas de recebimento e a data de envio nos setores envolvidos, onde a diferença em dias entre o recebimento e o envio corresponde ao tempo de permanência no setor para realização de suas atividades.

Apontados todos os dias em que cada processo ficou em cada setor envolvido no fluxo da licitação, foi retirada a média aritmética entre os 53 processos validados, resultando no tempo médio de permanência de cada um deles para realização das atividades inerentes à responsabilidade de cada setor.

O Gráfico 01 traz, em um primeiro momento, números de impacto para o estudo do problema apontado que é a falta ou demora na entrega de materiais para os setores demandantes em sua percepção. Em 2016 uma licitação na modalidade pregão eletrônico que é responsável pela grande maioria das aquisições da Instituição levou em média 203 dias para sua conclusão, ou seja, aproximadamente 7 meses considerando com data inicial a abertura do processo pelo setor de protocolo a pedido do demandante e data final o processo concluso para envio ao demandante para as demais providências.

Gráfico 01 - Tempo pregão em 2016.



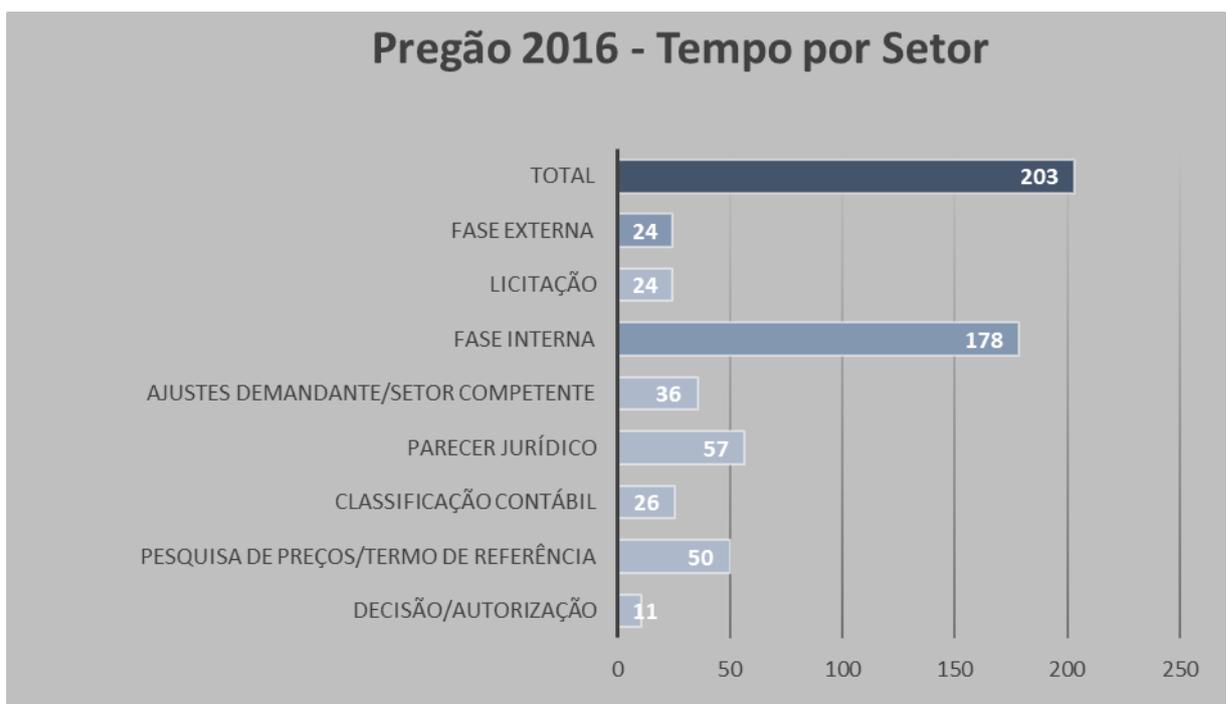
Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando a distinção das ações inerentes ao processo licitatório que remete à identificação das atividades internas anterior a sessão pública como “fase interna” e, a partir da sessão pública onde se inicia a relação com terceiros interessados em contratar como “fase externa”, temos 178 dias para fase interna e 24 dias para a fase externa.

Os 178 dias em que o processo transita, chama a atenção para uma análise pormenorizada das condições de permanência considerável nos setores, onde as atividades são consideradas simples e que, a princípio, não poderiam tomar tanto tempo.

O gráfico 02 traz um melhor detalhamento das atividades da fase interna refletindo a planilha de dados e o fluxograma do processo. Nele é possível identificar que o processo fica 11 dias com a autoridade competente para decisão/autorização para seguimento da contratação; 50 dias no setor de compras para pesquisa de mercado e elaboração do termo de referência; 26 dias para realização da classificação contábil; 57 dias no setor jurídico para emissão de parecer jurídico nos termos da legislação; e mais 36 dias passando por ajustes decorrentes de apontamento realizados pelo jurídico.

Gráfico 02 - Pregão em 2016 - Tempo por setor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na busca pelo processo ideal, qualquer redução de dias para execução de cada uma das tarefas apontadas já traria um ganho para a organização em celeridade para se concretizar seus projetos que necessitam de insumos para sua realização.

Com base nos dados levantados e apresentados, foi discutido com os agentes envolvidos no processo, responsáveis pelas atribuições dos setores, dentre eles o Coordenador de Compras, o Chefe da Divisão de Compras, o Chefe da Divisão de Licitação e os Pregoeiros ali subordinados, as possibilidades de melhorias nas atividades e no processo com o objetivo de redução da média de dias para execução do processo. Não há na legislação argumento que regule o prazo para conclusão de um processo licitatório, apenas prazo mínimo de oito dias úteis entre a disponibilidade do edital e a realização da sessão pública para seleção da proposta mais vantajosa. Porém, é razoável compreender que a execução orçamentária no Brasil, cujo um dos princípios é o da anualidade previsto na Lei 4320/1964, a duração de 203 dias em média para realização de uma licitação pode comprometer sobremaneira os processos para as contratações dentro do ano fiscal, principalmente ao considerar que o processo licitatório é precedido de todo um levantamento e planejamento de aquisições pela organização e possui, posteriormente, uma série de requisitos para conclusão da contratação e acompanhamento de sua execução.

Diante das discussões, duas atividades no processo foram pinçadas para se buscar melhorias efetivas para redução na média de dias para a sua execução. A classificação contábil com média de 26 dias para sua realização pelo setor de contabilidade e a emissão de parecer jurídico com média de 57 dias realizado pelo setor jurídico.

No caso da classificação contábil, o processo era enviado pelo setor de compras depois de elaborada planilha de levantamento de preços e do termo de referência. Não havia uma regra geral ou interna do órgão que estabelecesse um prazo para sua realização, a discricionareidade dos colaboradores do setor, além das prioridades inerentes ao ofício da contabilidade que ditavam quando este trabalho era feito. Depois da identificação contábil de cada item à ser adquirido à luz do plano de contas da União, o processo era remetido ao setor de compras para seguimento de seu fluxo com a elaboração da minuta do edital. Na análise da atividade se identificou que a elaboração da planilha de custos e do termo de referência não era requisito para realização da classificação, bastando para isto, a planilha dos itens que seriam licitadas que era originada pelo setor demandante como um dos requisitos para abertura do processo pelo setor de protocolo.

Não havendo requisito para elaboração de um documento, este, poderia ser construído paralelamente a outra atividade, desde que estivesse pronto a tempo de subsidiar a elaboração da minuta do edital que seria submetida ao parecer jurídico. Em discussão pelos envolvidos ficou definido que a classificação contábil seria realizada pelo setor de contabilidade por provocação do setor de compras sem o envio do processo como era realizado.

Para operacionalizar a ação, foi solicitado ao setor de tecnologia da informação do órgão a criação de pasta compartilhada na rede interna de computadores com acesso liberado para os agentes dos setores envolvidos. Para cada processo aberto que chegasse ao setor de compras seria criada uma pasta referente a este dentro da pasta compartilhada e seria informado por e-mail ao setor de contabilidade a sua criação e inserção da planilha composta pelos itens que seriam licitados para classificação contábil.

Para a atividade de emissão do parecer jurídico, em discussões com o responsável pelo setor jurídico foi identificado que a grande demora para sua entrega decorria da excessiva demanda existente no setor que não atendia apenas os processos licitatórios, mas toda demanda jurídica da organização. A Lei 9784 de 1999 que regula o processo administrativo no Âmbito da Administração Pública Federal, estabelece em seu artigo 42 que quando houver a obrigatoriedade de se ouvir um órgão consultivo, que é o caso dos processos de licitação, o parecer deverá ser emitido no prazo de 15 dias salvo norma especial ou comprovada necessidade de maior prazo.

Aprofundando a discussão com o setor jurídico, foi solicitado a possibilidade de se emitir pareceres que pudessem ser utilizados como referência para os processos similares na tentativa de se ganhar tempo na maioria dos processos, pois, estes tinham a característica de aquisição de bens ou serviços comuns cujo as regras para contratação eram as mesmas nos termos da legislação. Diante do cenário apresentado de, principalmente, existir a necessidade de se encurtar o tempo dos processo licitatórios, foi apresentado pelo jurídico a possibilidade de emissão de parecer referencial com norte na Orientação Normativa nr. 55/2014 da AGU que, resumidamente, afasta a necessidade de emissão de parecer jurídico específico quando há uma repetição de situação fática.

Com base nas discussões, fora emitido PARECER n. 00071/2018/GAB/PFUFGD/AGU especificamente para o processo 23005.002935/2017-32 que além da análise do caso concreto que se tratava de um pregão na forma eletrônica para aquisição de material de expediente, recomendou a adoção da manifestação como Parecer Referencial na forma da Orientação Normativa AGU nr. 55 de 23 de maio de 2014.

Com a implementação das ações discutidas, logo de início foi possível perceber uma celeridade maior nos processos, já que os 26 dias para classificação contábil dentro do processo deixou de ser exclusivo por estarem acontecendo ações paralelas na construção dos documentos que o compõe.

Quanto ao uso do Parecer Referencial, mesmo aumentando o trabalho da autoridade competente que passou a ter que fazer uma análise mais criteriosa do processo por ser de sua prerrogativa e responsabilidade o enquadramento de cada caso quanto a aplicabilidade ou não do parecer, nos casos positivos de aplicação houve uma percepção de redução considerável.

4.3 Resultados Alcançados

Para se medir a efetividade das ações implementadas em decorrência do mapeamento do processo e discussão de sua *performance*, a mesma análise realizada para os processos do ano de 2016 ocorreu para os processos do ano de 2018. Foram analisados todos os processos correspondentes as 84 licitações na modalidade pregão eletrônico que ocorreram no ano de 2018, dessa quantidade foram validados 74 processos que correspondem a 88% do total dos processos de pregão realizados, o que torna o campo amostral de estudo considerável para fins de comparação com a análise e resultados do ano de 2016. Foram descartados 10 processos da análise proposta pelos motivos a seguir:

Tabela 02 – Processos descartados da amostra – 2018

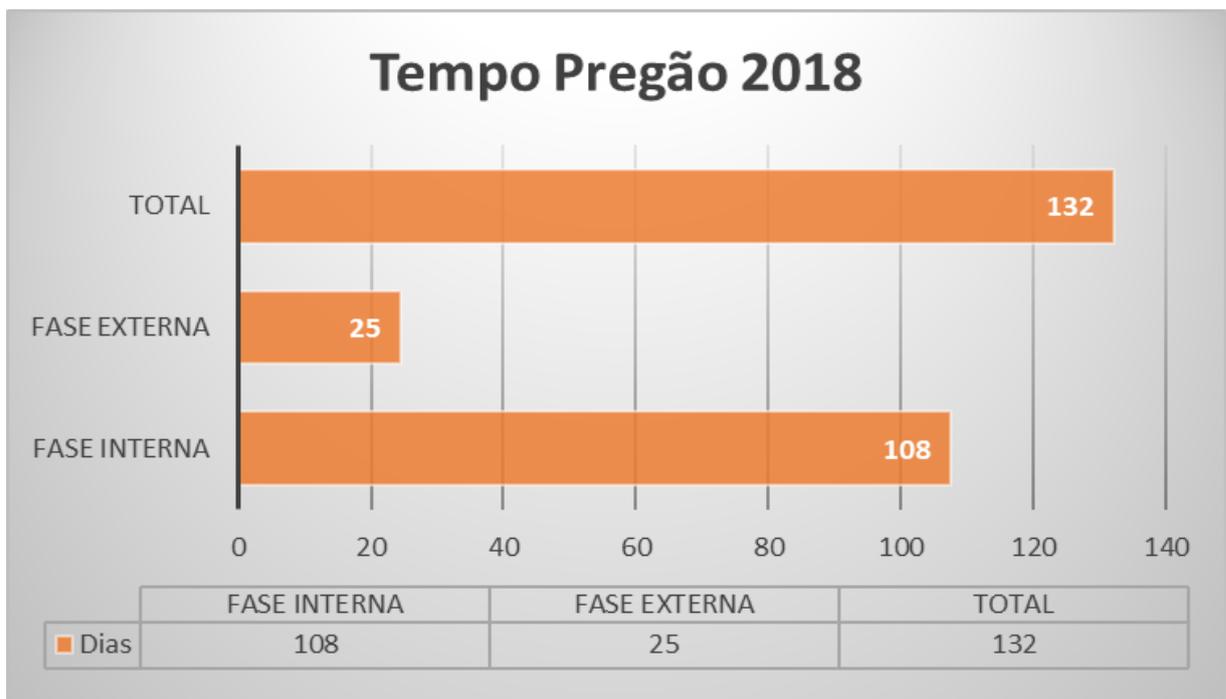
PROCESSOS DESCARTADOS DA AMOSTRA 2018	
Motivo	Quantidade
Processos que tramitavam no sistema antigo de protocolo e migraram para o novo sem a devida conciliação	05
Processo criado para teste do novo sistema de protocolo	01
Processo com dados inconsistentes de movimentação	01
Processo cancelado	01
Processo que retornou ao demandante e foi abandonado	01
Processo não localizado no novo sistema de protocolo	01

Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 03 demonstra números favoráveis às ações implementadas para as atividades de classificação contábil e emissão de parecer jurídico. Enquanto em 2016 uma licitação na modalidade pregão eletrônico levava em média 203 dias para sua conclusão, em 2018 houve uma redução para uma média de 132, pouco mais de 4 meses considerando com data inicial a abertura do processo pelo setor de protocolo a pedido do demandante e data final o processo concluso para envio ao demandante para as demais providências. A redução em 71 dias em média para se realizar uma contratação no que diz respeito ao processo licitatório é considerável.

O resultado ratifica que além da redução óbvia de 26 dias na atividade de classificação contábil, que não deixou de existir, apenas passou a ser realizada de forma concomitante a outras no processo, as adequações decorrentes da utilização do parecer referencial também trouxeram resultados positivos para o fluxo do trâmite do processo.

Gráfico 03 - Tempo pregão em 2018.

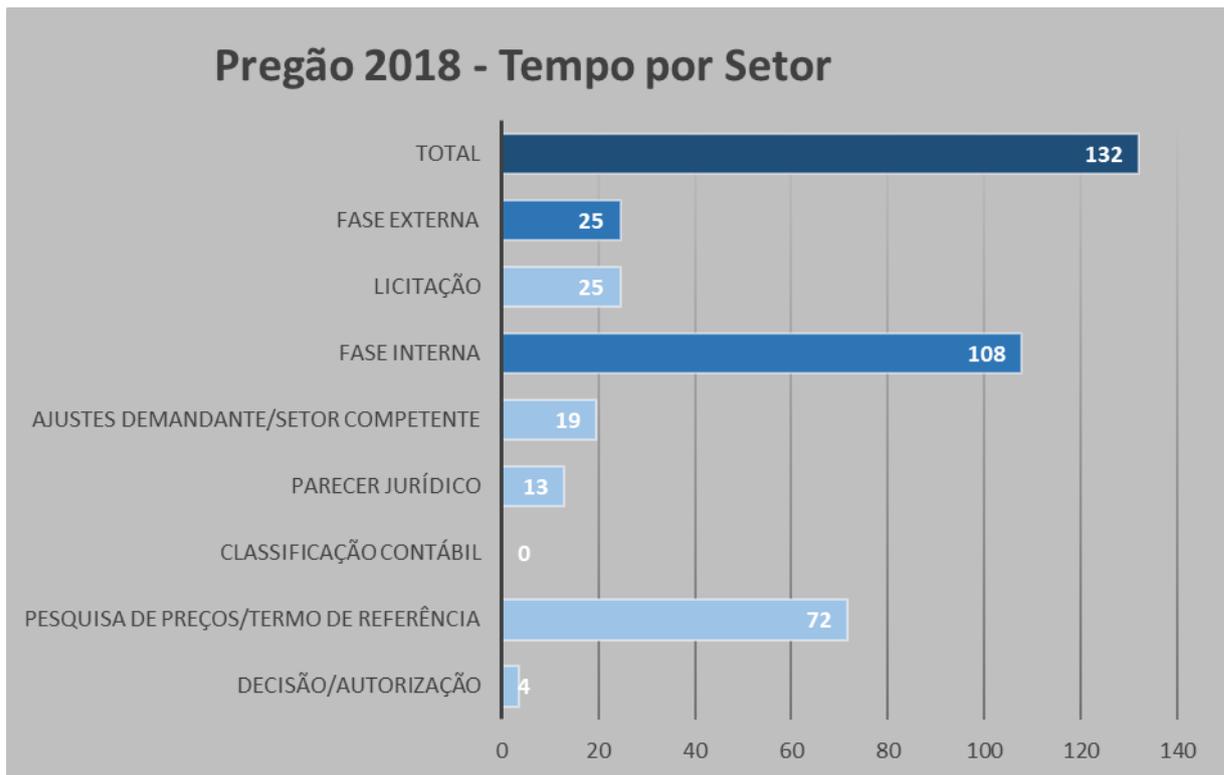


Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 04 traz o novo detalhamento das atividades da fase interna refletindo a planilha de dados, porém, não reflete o fluxograma do processo renovado. Nele é possível identificar que o processo fica 4 dias com a autoridade competente para decisão/autorização para continuidade do trâmite para contratação; 72 dias no setor de compras para pesquisa de

mercado e elaboração do termo de referência; zero dias para realização da classificação contábil; 13 dias no setor jurídico para emissão de parecer jurídico nos termos da legislação; e mais 19 dias passando por ajustes decorrentes de apontamento realizados pelo jurídico. Ficaram mantidas as condições do fluxo correspondente ao ano de 2016 para fins de visualização de forma comparativa.

Gráfico 04 - Pregão em 2018 - Tempo por Setor.



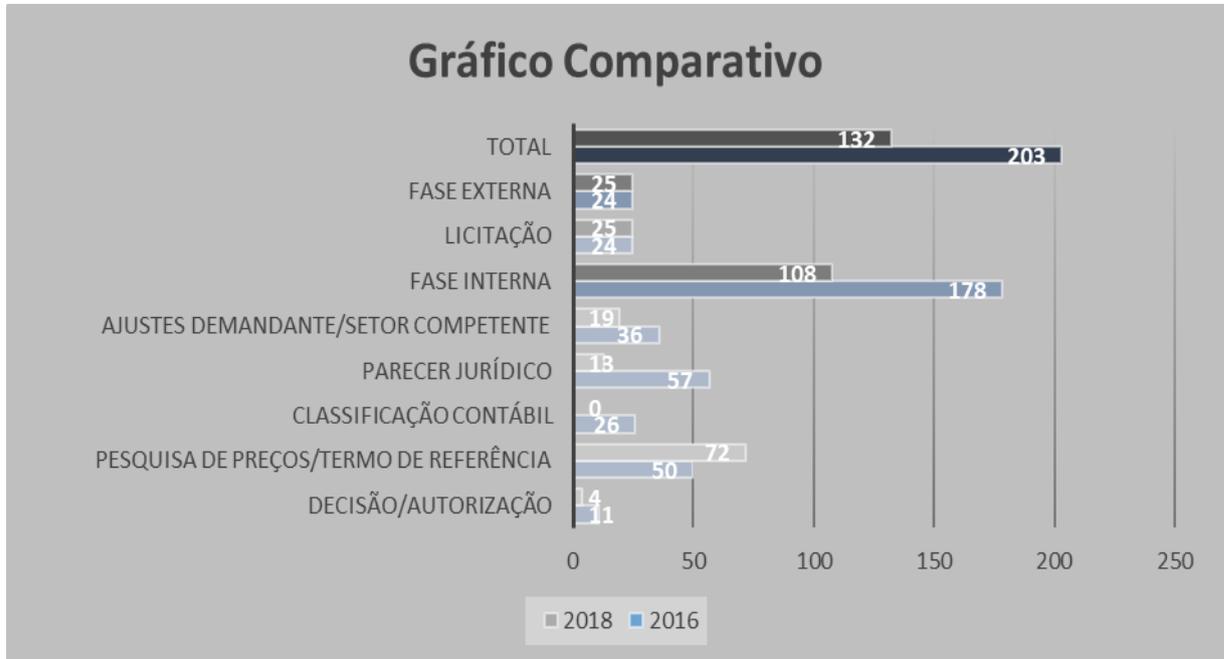
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o resultado da análise dos anos de 2016 e 2018 foi possível fazer a comparação entre eles conforme pode ser visualizado no gráfico 05. A fase externa da licitação não teve variação considerável, o que demonstra que o prazo de sua execução ocorre dentro de certa razoabilidade.

Na fase interna, tem-se o destaque para os 70 dias a menos no trâmite do processo estudado, resultado das interferências realizadas nas atividades de classificação contábil pelo setor de contabilidade e emissão do parecer jurídico pelo setor jurídico. Houve redução de prazo também nas ações relativas a decisão da autoridade competente e nos dias que o processo passa no setor de compras/demandante para ajustes finais. No levantamento para o

ano de 2018 houve aumento no tempo em que o processo passa no setor de compras para elaboração de pesquisa de mercado e elaboração do termo de referência.

Gráfico 05 – Gráfico Comparativo – 2016 e 2018.

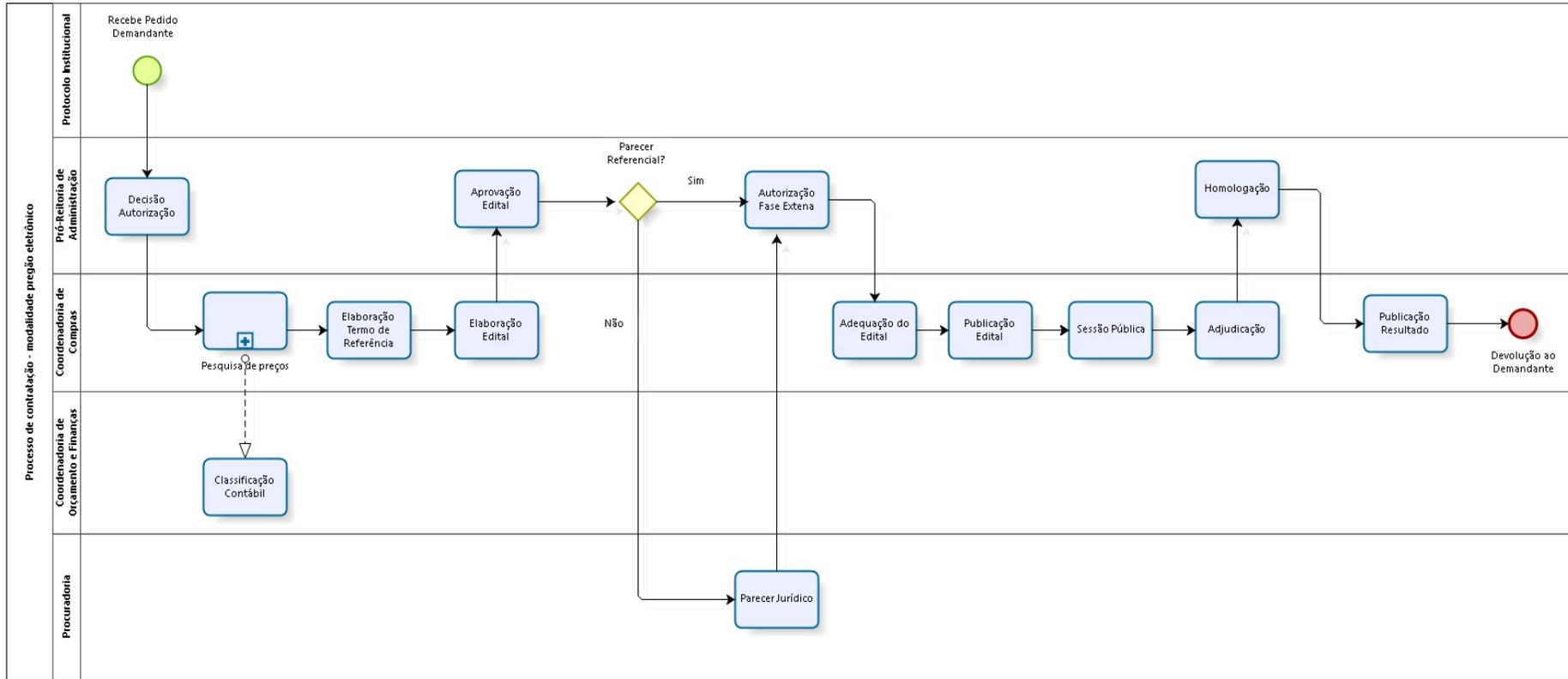


Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 06 representa o fluxo do processo de contratação na modalidade pregão eletrônico depois das alterações de fluxo realizada no processo.

Extrai-se da figura apresentada que o processo de contratação na modalidade pregão continua ocorrendo nos quatro setores distintos dentro da estrutura organizacional, porém, com um novo fluxo, onde a classificação contábil passou a ocorrer de forma concomitante a outras atividades dentro do processo e o parecer jurídico passou a ter a análise pela autoridade competente quanto a utilização ou não do parecer referencial que leva o novo fluxo a um ponto de decisão para envio ao setor jurídico.

Figura 06 - Fluxo do processo de contratação na modalidade pregão eletrônico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi diagnosticar o processo de compras visando identificar melhorias em seu tempo de processamento. O processo de contratação na modalidade pregão eletrônico foi mapeado e possibilitou identificar que o tempo que o processo levava para ficar concluso prejudicava o bom atendimento aos setores demandantes, corroborando a percepção que se tinha quanto aos atrasos para entrega de materiais ou mesmo a falta destes.

O principal ponto crítico mensurável do processo estava na emissão do parecer jurídico que levava em torno de 57 dias para sua entrega, mas que possui um prazo de 15 dias para sua emissão definido na Lei 9784 de 1999 que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

A investigação possibilitou um melhor conhecimento do fluxo do processo desde a sua abertura a pedido dos setores demandantes até a devolução ao interessado com a licitação concluída. Diante da oportunidade de mensurar o tempo gasto na execução das tarefas foi possível avaliar situações que pudessem diminuir o tempo de processamento das atividades e/ou processos. As soluções apontadas para diminuir o tempo de conclusão do processo foram aplicadas e surtiram o efeito esperado.

A vantagem de se aplicar a gestão por processos na contratação pública está exatamente na possibilidade de posicionar seu tempo diante dos prazos de execução orçamentária, podendo controlar o esforço das equipes em cada etapa, qualificando o planejamento da contratação com definição de calendários anuais e viabilizando um controle mais eficiente e eficaz na sua execução e controle.

O objetivo do trabalho foi atingido haja visto o diagnóstico do processo de compras possibilitou compreender melhor o fluxo do processo e mensurar o tempo em que toda a operação era realizada e, com base no resultado, apontar possíveis melhorias em seu tempo de processamento. A pesquisa foi importante para melhor compreensão da rotina do processo e viabilizar discussões para busca constante de melhorias para entrega de produtos ou serviços à organização.

Para continuidade do trabalho, especificamente para o processo avaliado, fica aberto a possibilidade de aprofundar nas atividades de pesquisa de preços e elaboração do termo de referência, onde houve aumento de tempo de processamento, para trazê-la ao patamar anterior o que diminuiria ainda mais o tempo para realização do processo. Sugere-se também a aplicação das técnicas de mapeamento de processos em outros setores para, a partir de sua

melhor compreensão, realizar adequações para tornar suas atividades mais eficientes, eficazes e efetivas.

6. REFERÊNCIAS

- ALBINO, Mariana Cardoso Fabre. **Gestão por Processos no núcleo de apoio de uma instituição de educação profissional**. 79 p. Trabalho (conclusão do Curso de Engenharia de Produção). Universidade do Estado de Santa Catarina. 2008.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 27 jul. 2013.
- BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução: Carolina Andrade. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 314p.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. *in* **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução: Carolina Andrade. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 314p.
- BRULON, V. **Administração Pública para o Desenvolvimento: Superando a primazia da Eficiência para o Alcance de um Desenvolvimento Multidimensional**. EnAPG 2012.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coordenadores). **Gestão da qualidade**. teoria e casos. 10ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DINIZ, Célia Regina. **Metodologia científica**. Campina Grande; Natal: UEPB/UFRN – EDUEP, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, jan-mar. 2000.
- JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. São Paulo: Editora Dialética, 2005.
- KAHLMAYER-MERTENS, R. S.; FUMANGA, M.; TOFFANO, C. B.; SIQUEIRA, F. **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- KETTL, DONALD F. A revolução global: reforma da administração do setor público. *in* **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução: Carolina Andrade. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 314p.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCONI, L. A.; LAKATOS, E. M.; **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2011.

MEIRELLES, HELY LOPES. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006. 826p.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. **ISO 9001:2000: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2008.

NOVAES, Amilton Luiz. **Comportamento do consumo de carne bovina e hortaliças no Brasil: perfil dos consumidores**. Campo Grande. Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul). 2006.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009. 327p.

SLACK, N.; et al. **Administração da Produção**; tradução Henrique Luiz Côrrea. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009

SORDI, J. O. **Gestão por processos: Uma abordagem da moderna administração**. São Paulo. Editora Saraiva, 2006. 270p.

SORDI, J.O.; SPELTA, A. G.; **Análise de componentes da tecnologia de *Business process management system* (BPMS) sob a perspectiva de um caso pratico**. Teci fea usp. 2006