

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA MESTRADO
PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

DISSERTAÇÃO

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MELHORIAS PARA O
PROCESSO DE COMPRAS DE UMA EMPRESA DE ECONOMIA MISTA**

ALEXANDRA GOMES DE SOUZA

RIO DE JANEIRO

2022



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA**

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MELHORIAS PARA O
PROCESSO DE COMPRAS DE UMA EMPRESA DE ECONOMIA
MISTA**

ALEXANDRA GOMES DE SOUZA

Sob a Orientação do Professor
Dr. Saulo Barbará de Oliveira

LINHA DE PESQUISA: Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias nas Organizações
vínculo com o Projeto: Gestão de Projetos, processos e soluções inovadoras.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ como requisito **parcial para obtenção do grau de MESTRE no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia.**

Maricá - RJ
Julho de 2022

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

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

SOUZA, ALEXANDRA GOMES DE, 1974
G719d DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MELHORIAS PARA O PROCESSO
DE COMPRAS DE UMA EMPRESA DE ECONOMIA MISTA ALEXANDRA
GOMES DE SOUZA. - RIO DE JANEIRO, 2022.

143 f.: il.

Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Gestão
e Estratégia da UFRRJ, 2022.

1. Administração Pública. 2. Compras Públicas. 3.
Melhoria de Processos. 4. Gestão da Qualidade. 5.
BPM. I. Barbará de Oliveira, Saulo, 1948-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da
UFRRJ III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de
Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

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

ALEXANDRA GOMES DE SOUZA

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

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 31/05/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Sales Ferreira, UFRRJ
Presidente da banca – membro interno

Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira, UFRRJ
Examinador Interno / Orientador

Profa. Dra. Mirian Picinini Mexas, UFF
Examinadora Externa à Instituição

Profa. Dra. Stella Regina Reis da Costa, UFF
Examinadora Externa à Instituição



Emitido em 2022

TERMO N° 1018/2022 - MPGE (12.28.01.00.00.00.05)

(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 27/09/2022 14:28)

MARCELO SALES FERREIRA

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)

Matricula: 2364112

(Assinado digitalmente em 21/09/2022 18:15)

SAULO BARBARA DE OLIVEIRA

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeptCA (12.28.01.00.00.00.07)

Matricula: 308451

(Assinado digitalmente em 28/09/2022 12:45)

STELLA REGINA REIS DA COSTA

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 712.314.127-04

(Assinado digitalmente em 22/09/2022 09:57)

MIRIAN PICININI MÉXAS

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 538.375.177-72

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrj.br/documentos/> informando seu número:
1018, ano: **2022**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **21/09/2022** e o código de verificação: **8adfc79044**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, sou grata ao Senhor Jesus, minha força, meu libertador e redentor. Aquele que me proporcionou ter chegado até aqui. Ele me guiou e me fez vencedora, pois sem Ele nada seria possível.

Agradeço, imensamente, a toda minha família, minha mãe Geralda Gomes de Souza e ao meu pai Raimundo Francisco de Souza (*in memoriam*), por todo esforço e direcionamento aos estudos que me deram, principalmente ao meu amado pai, por toda herança espiritual, intelectual e profissional que me deixou quando partiu desse plano.

Aos meus irmãos, Telma e Anderson, e à minha querida amiga Gezany Moura, que sempre me ajudou desde o início, com incentivos e orações.

Ao meu esposo Cristiano, que aguentou firme esses dois anos e que, dia após dia, deu-me todo apoio para continuar essa jornada que só entende quem passa, por ser amigo, paciente e presente.

À empresa na qual eu trabalho, pela oportunidade oferecida no convênio celebrado com a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), por meio do seu programa de mestrado, pela compreensão da necessidade de capacitação do seu corpo técnico.

Ao meu orientador Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira, por não ter desistido de mim, e por tanto empenho em suas orientações, pelo profissionalismo, pelas contribuições e dicas brilhantes, além de todas as correções, revisões e sugestões que fizeram com que concluíssemos este trabalho.

Aos amigos que colaboraram diretamente na elaboração deste trabalho, com dados e revisões incansáveis, contribuindo com sua experiência profissional nas áreas pública e privada, além dos materiais de apoio e das palavras amigas: “*não desiste, você consegue!*”. Não me cansarei de agradecer por todo o incentivo.

Aos meus colegas de turma e de trabalho, aos professores e coordenadores do MPGE, em especial às queridas professoras Flávia Galindo, Cristina Drumond e Márcia Cova, que contribuíram com muitas observações e sabedoria para a construção desta dissertação.

Muitas são as aflições do justo, mas o Senhor o livra de **todas!**

Salmos 34:19

RESUMO

Em toda organização, o setor de compras deve zelar pela boa reputação nas contratações, buscando otimizar a qualidade e a produtividade do setor, no intuito de obter vantagens como redução de custos dos produtos e serviços. Atualmente, nota-se que esse processo é considerado moroso e burocrático, mediante diversas exigências e quantidade de contratações. Neste estudo, propõe-se a elaboração de um plano de ação desenvolvido por meio da avaliação das etapas do Processo de Compras de uma empresa que atua sob o regime jurídico de sociedade de economia mista, com o objetivo de proporcionar melhorias que visem a eficiência e a eficácia na execução das atividades supracitadas. Como metodologia empregada, inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica, descrevendo a produção literária que aborda legislações e definições que norteiam a área pública, especificamente sobre a gestão de compras. Enquanto pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as Diretorias de Administração, Jurídica, Planejamento, Licitações e Controle Interno e profissionais envolvidos no processo de compras, a fim de avaliar todas as etapas e, assim, sugerir alternativas para sua otimização. A pesquisa é caracterizada como estudo de caso, de natureza qualitativa e exploratória, cujos principais resultados podem subsidiar o melhor conhecimento do processo de licitação para compras, incluindo a solução de problemas e a mostra de desafios e perspectivas. Ao ser verificado o funcionamento atual do processo de compras, de acordo com todos os critérios e procedimentos que integram o fluxo e o planejamento das contratações, atestam-se a ineficácia, a desatualização e a lentidão das atividades, sendo constante o retrabalho de algumas etapas. A partir dos problemas identificados, foi desenvolvido um plano de ação baseado no processo *TO BE*, recomendando-se a criação de um setor de Planejamento, para que sejam gerenciadas adequadamente todas as atividades, suas partes e suas inter-relações, identificando as lacunas existentes entre as diretrizes definidas nos regulamentos, contratos e demais normativas, para a efetiva definição de procedimentos, etapas e tarefas. A partir de novo horizonte de melhorias, esperam-se celeridade, maior empenho e rendimento funcional, levando em consideração o Princípio da Eficiência, buscando o melhor desempenho e, conseqüentemente, os melhores resultados.

Palavras-chave: Administração Pública, Compras Públicas, Melhoria de Processos, Gestão da Qualidade, BPM, Produtividade.

ABSTRACT

Throughout the organization, the purchasing sector must ensure a good reputation in hiring, seeking to optimize the quality and productivity of the sector, in order to obtain advantages such as cost reduction of products and services. Currently, it is noted that this process is considered time-consuming and bureaucratic, through various requirements and number of contracts. In this study, it is proposed the elaboration of an action plan developed through the evaluation of the stages of the Purchasing Process of a company that operates under the legal regime of a mixed economy company, with the objective of providing improvements aimed at efficiency and effectiveness in the execution of the aforementioned activities. Initially, bibliographical research was carried out, describing the literary production that addresses legislation and definitions that guide the public area, specifically on purchasing management. As a field research, semi-structured interviews were conducted with the Boards of Administration, Legal, Planning, Bidding and Internal Control and professionals involved in the purchasing process, in order to evaluate all stages and, thus, suggest alternatives for their optimization. The research is characterized as a case study, of a qualitative and exploratory nature, whose main results can support the best knowledge of the bidding process for purchases, including problem solving and the show of challenges and perspectives. When checking the current functioning of the purchasing process, according to all the criteria and procedures that integrate the flow and planning of hiring, the ineffectiveness, out-of-date and slowness of activities are attested, being constant the rework of some steps. Based on the identified problems, an action plan was developed based on the TO BE process, recommending the creation of a Planning sector, so that all activities, their parts and their interrelations are adequately managed, identifying the gaps between the guidelines defined in the regulations, contracts and other regulations, for the effective definition of procedures, steps and tasks. As prospects for improvement, we expect speed, care and functional performance, taking into account the Principle of Efficiency, seeking the best performance and, consequently, the best results.

Keywords: Public Administration, Public Procurement, Process Improvement, Quality Management, BPM, Productivity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quantidade de processos devolvidos para a áreas solicitantes por erros no Termo de Referência (TR).....	19
Figura 2 – Etapas do método <i>webbliomining</i>	22
Figura 3 - Macroprocesso da bibliometria.....	30
Figura 4 - Metaprocesso de aquisições públicas.....	45
Figura 5 - Modelo de Gestão do Contrato de Soluções de TIC.....	46
Figura 6 - Diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe.....	56
Figura 7 – Visão Geral do Modelo <i>Process Classification Framework</i> (PCF) da <i>American Productivity & Quality Center</i> (APQC)	67
Figura 8 - Processo de medição da produtividade multifatorial	71
Figura 9 - Mapeamento do fluxo do processo de compras (versão <i>AS IS</i>).....	79
Figura 10 - Subprocesso de realizar cotação	80
Figura 11 – Proposta do diagrama de processo de negócio - <i>To be</i>	81
Figura 12 - Sub Processo - Planejamento	92
Figura 13 - Mapa Geral da Empresa Estudada – Gestão de Contratos.....	96
Figura 14 - Fluxo Gestão de Contratos.....	96
Figura 15 - Ausência de um setor de Planejamento das Contratações visando os horizontes de planejamento para (curto, médio e longo prazo).....	113
Figura 16 – Termo de Referência mal elaborado	114
Figura 17 – Ausência de processos automatizados ou sistêmicos.....	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultados da Busca Bibliométrica.....	24
Quadro 2 - Artigos Núcleo de Partida	27
Quadro 3 - Modelos para definição de qualidade.....	53
Quadro 4 - Síntese do Diagrama de Ishikawa	57
Quadro 5 – Comparativo entre os módulos 5W2H	59
Quadro 6 - Descritivo de atividades para gestão da produtividade	72
Quadro 7 - Roteiro de entrevista.....	78
Quadro 8 - Perfil dos sujeitos da pesquisa – teste piloto e pesquisa campo.....	79
Quadro 9 – Descrição das atividades do processo fase 01 – análise de compras e contratações – Diagrama AS IS.....	83
Quadro 10 – Descrição das atividades do processo fase 01 – subprocesso realizar cotação – Diagrama AS IS.....	84
Quadro 11 – Descrição das atividades do processo fase 02 (continuação) – efetuar compras e contratações – Diagrama AS IS.....	85
Quadro 12 – Planejamento das Etapas do Ciclo BPM – Na Organização Estudada.....	95
Quadro 13 – Entrevistas com o tema Planejamento das Contratações.....	98
Quadro 14 – Entrevistas com o tema Desempenho atual do processo de compras.....	102
Quadro 15 – Entrevistas com o tema Perspectivas de Melhorias.....	107
Quadro 16 – Situações-problema	112

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

AGU - Advocacia Geral da União

APQC - *American Productivity & Quality Center*

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCQ - Círculo de Controle da Qualidade

CPS - Compras Públicas Sustentáveis

DPN - Diagrama de Processo de Negócios

EGPP - Escritório de Gerenciamento de Projetos e Processos

ERP - *Enterprise Resource Planning*

ETP - Estudos Técnicos Preliminares

FUB - Fundação Universidade de Brasília

JIT - *Just in Time*

KPI - *Key Performance Indicators*

MRP - *Material Requirement Planning*

OPT - *Optimized Production Technology*

PAC – Plano Anual de Contratações

PCF - *Process Classification Framework*

PGC - Planejamento e Gerenciamento de Contratações

POP - Procedimento Operacional Padrão

SCIELO - *Scientific Electronic Library*

SISP - Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação

SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*

TCU - Tribunal de Contas da União

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

TOC - *Theory of Constrains*

TPM - *Total Productive Maintenance*

TQM - *Total Quality Management*

TR - Termo de Referência

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	20
2. ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	22
2.1 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA	23
3. REFERENCIAL TEÓRICO	32
3.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	32
3.1.1 Princípio da eficiência	35
3.1.2 Controle da eficiência	36
3.1.3 Sociedade de economia mista	37
3.2 COMPRAS PÚBLICAS	38
3.2.1 Instrução Normativa nº 01/2019	46
3.2.2 Modalidades de compras	47
3.2.3 Critérios Sustentáveis em Compras Públicas	49
3.3 GESTÃO DA QUALIDADE	51
3.3.1 diagrama de Ishikawa	55
3.3.2 Ferramenta 5W2H	58
3.4 GESTÃO POR PROCESSOS	60
3.4.1 Ciclo de gerenciamento do BPM	64
3.5 PRODUTIVIDADE	68
4. METODOLOGIA	73
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	73
	14

4.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	75
4.3 COLETA DE DADOS	76
4.4 ROTEIRO DE ENTREVISTA	76
4.5 TRATAMENTO DE DADOS	78
4.6 TESTE PILOTO	78
5. PESQUISA DE CAMPO	80
5.1 PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÕES	80
5.2 PROCESSO DE COMPRAS	82
5.3 PERSPECTIVAS DE MELHORIAS	93
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	97
6.1 PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES	97
6.2 DESEMPENHO ATUAL DO PROCESSO DE COMPRAS	101
6.3 PERSPECTIVAS DE MELHORIAS	106
6.3.1 Identificação das causas fundamentais dos principais problemas apontados	111
6.4 SUGESTÃO DE MELHORIAS - DIAGRAMA DE PROCESSO DE NEGÓCIOS (DPN) – <i>TO BE</i>	122
7. CONCLUSÕES	123
REFERÊNCIAS	126
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	137
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista	139

1. INTRODUÇÃO

No cenário da gestão pública, evidencia-se a importância da governança no setor, que pode ser definida como um conjunto de instrumentos que possibilita liderança, estratégia e controle. Como propósitos, visam-se maior desempenho, monitoramento e fiscalização do processo e da prestação de serviços de interesse da sociedade, conforme estipulado pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2014).

Nessa perspectiva, surge a necessidade de aperfeiçoamento da governança e da gestão da área de compras, pois um dos desafios atuais mais latentes é a carência de melhorias no processo de compras, tais como a identificação dos principais processos e seus problemas, sua classificação e reorganização, seu estudo e redesenho etc (OLIVEIRA; VALLE, 2009).

Considera-se que a identificação e a classificação de processos podem oferecer alternativas de escolhas conforme a realidade organizacional da empresa. Oliveira e Valle (2009) garantem que essa análise dos processos contribui significativamente para o êxito dos negócios, agregando valor e destinando recursos e meios aos processos de maior importância.

Quanto ao planejamento de compras no setor público, destaca-se que a gestão de projetos engloba o conhecimento sistematizado e a utilização de ferramentas e metodologias próprias para o alcance dos objetivos estratégicos, incluindo as etapas de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Assim, todo o processo obedece a uma sequência lógica, em busca da eficiência e da apresentação de resultados satisfatórios. Nesse contexto, o planejamento das compras e contratações deve ser baseado nos Estudos Técnicos Preliminares e no Termo de Referência ou Projeto Básico, instrumentos que abrangem os requisitos e as especificações do produto ou serviço a ser adquirido (CRUZ *et al.*, 2020).

Vale pontuar que a etapa do planejamento está inserida na fase preparatória da licitação, com os devidos documentos que expressam a necessidade da compra. O planejamento das compras é necessário a partir da identificação de determinada demanda, daí a importância de um novo pensar sobre as compras públicas – hoje, gasta-se mais tempo na execução da compra que em seu planejamento. Como implicação direta, o Estado deixa de aproveitar as vantagens de escala e de capilaridade, que deveriam ser encadeadas por meio de uma inteligência centralizada (FERRER; SANTANA, 2015).

Sobre essa questão, Teixeira *et al.* (2015) garantem que esse esforço de inteligência não deve ser traduzido somente como a informatização dos processos, mas sim por meio de ações de governança e de gestão, a partir de um olhar estratégico no ciclo de compras, bem como em suas dimensões e na atividade enquanto processo planejado dentro da empresa.

Neste estudo, propõe-se a elaboração de um plano de melhorias para o processo de compras de uma empresa que atua sob o regime jurídico de Sociedade de Economia Mista, com a finalidade de reavaliar, administrar e melhorar a sua gestão, oferecendo soluções para as etapas de controle e condução de compras. Essa implementação pode ser feita de várias formas, como, por exemplo, por meio da identificação de falhas no processo, adotando uma visão “sistêmica” ou “horizontal”, a fim de visualizar melhor e gerenciar adequadamente todas as atividades, suas partes e suas inter-relações, contribuindo para a visão detalhada do todo (HARMON, 2007). Dessa forma, possibilita-se o aumento da eficiência, da celeridade e da qualidade na gestão de compras.

A presente pesquisa configura um estudo de caso, ao ser desenvolvida com o propósito de elaborar um plano de melhorias para o processo de compras da empresa selecionada. Para tanto, o investigador deve empregar alguns procedimentos metodológicos, como protocolo do estudo; preparação prévia para o trabalho de campo; estabelecimento de base de dados, entre outros métodos (YIN, 2014).

A companhia aqui avaliada é uma sociedade anônima de capital fechado, parte integrante da Administração Indireta de um município do Rio de Janeiro, que atua sob o regime jurídico de Sociedade de Economia Mista, sendo vinculada à Secretaria Executiva de Gestão do Desenvolvimento Econômico, Indústria, Comércio e Petróleo, por meio da Lei Complementar nº 260, de 31 de março de 2015 (BRASIL, 2015). A referida instituição, cujo nome é preservado ao longo da pesquisa, atua na gestão dos projetos de desenvolvimento planejados pelo governo para desenvolvimento de um município do estado do Rio de Janeiro e região, em parceria com a Prefeitura e demais entidades privadas e públicas, através da atração e expansão de investimentos.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as aquisições governamentais correspondem a 13% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, movimentando 48 bilhões de reais em 2018, incluídas todas as modalidades de licitação (OCDE, 2018).

Isso posto, espera-se que a gestão de compras possa exercer o papel de indutora de transformações que contribuem para o sucesso organizacional, de forma contínua, a partir da adoção de novos métodos de contratações. Espera-se, também, que o plano proposto para a empresa avaliada possa ser adaptado para outras instituições do ramo, de acordo com suas expectativas e particularidades.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

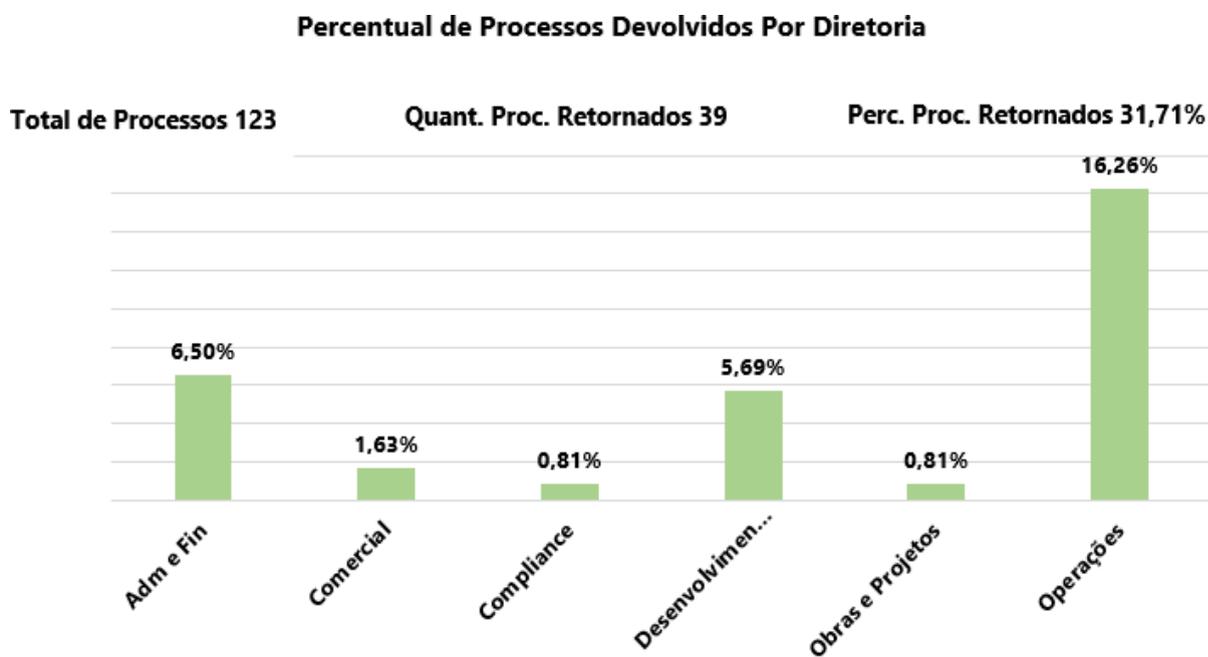
Na empresa analisada, falta um planejamento estratégico, consolidado e padronizado, para as necessidades de aquisições. Também faltam Procedimentos Operacionais Padrão(POPs) definidos internamente.

Atualmente, a área de compras recebe vários processos com Termos de Referência (TR) inconsistentes tecnicamente (especificações técnicas inadequadas, com erros/falhas em projetos básicos no plano de trabalho, além da falta de conhecimento dos usuários sobre a contratação na área da Administração Pública). Tais problemas são identificados a partir da análise do perfil e da experiência da própria pesquisadora, que trabalha no setor responsável pelas compras, bem como da observação nas contratações realizadas, as quais denotam a falta de treinamento dos usuários no que diz respeito à legislação aplicável. Tal inadvertência ocasiona dificuldades de entendimento e cria problemas na gestão de fornecedores, no que se refere à cotação de produtos e serviços, provocando atrasos no processo de aquisição.

Como agravante, a área de compras da empresa não possui relatórios consolidados sistemicamente, nem são publicados de forma oficial pela companhia, o que prejudica a eficiência e a eficácia das contratações realizadas.

No período compreendido entre março 2020 até dezembro de 2020 (período de pandemia da Covid-19), foi realizado pela área de compras um levantamento a partir dos processos de compras recebidos. Assim, foi elaborado um relatório que descreve os processos devolvidos por falha, erro ou falta de informações (Figura 1).

Figura 1 - Quantidade de processos devolvidos para a áreas solicitantes por erros no Termo de Referência (TR)



Fonte: Elaboração própria (2020) – Levantamento realizado pela área de compras.

Na Figura 1, observa-se que, devido ao volume de processos retornados - 39, de um total de 123 - torna-se fundamental buscar uma possível solução para esses problemas, por meio do desenvolvimento de mecanismos de controle, de procedimentos destinados à melhoria, e de processos otimizados no setor de compras.

Quanto à questão da pesquisa, visam-se respostas para o seguinte questionamento: Como um plano de melhorias pode contribuir para o desempenho dos processos de compras (serviços de licitação) da empresa estudada?

1.2 OBJETIVOS

Mediante a complexidade do tema, e visando à busca de respostas para o problema, propõem-se os subsequentes objetivos para o estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar o atual desempenho do processo de compras de uma empresa de economia mista, com enfoque no aumento da qualidade, da produtividade e da agilidade desse processo.

1.2.2 Objetivos específicos

Elencam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar legislações, normas e bases científicas (literatura acadêmica) sobre os principais problemas e recomendações para melhorias nos processos de compras;
- b) Identificar as lacunas existentes entre as diretrizes definidas no Regulamento de Licitações, Contratos e Convênios da empresa alinhados com a Lei nº 13.303/2016 e demais normativas, legislações e pareceres dos Órgãos de Controle como TCU e AGU para a efetiva definição de procedimentos, etapas e tarefas;
- c) Elaborar um plano de melhorias para o processo de compras da empresa selecionada, a partir das problemáticas identificadas.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No âmbito interno da empresa avaliada, identificam-se questões críticas associadas aos processos de compras da empresa, havendo falhas de desempenho, morosidade e despreparo organizacional. Como alerta Harrington (1993), uma série de fatores são apontados por gerentes como obstáculos ao bom funcionamento do processo de compras, tais como o tempo prolongado para execução dos processos de compras, que conseqüentemente gera grande número de reclamações dos clientes. Nesse sentido, destaca-se o conhecimento sobre padrões de desempenho que podem ser adotados na execução das atividades empresariais, no intuito de otimizar os processos de compras, especificamente a prestação de serviços, as aquisições de materiais, e os serviços a serem adquiridos ou contratados.

A partir do plano proposto, espera-se contribuir para a definição de procedimentos de desempenho com foco na gestão dos processos de compra da referida empresa, como, por exemplo, sugestão de melhorias no planejamento de atividades executadas, padronização nos

processos, eliminação de lacunas, previsão de falhas, bem como redução de tempo, de custos e de retrabalho.

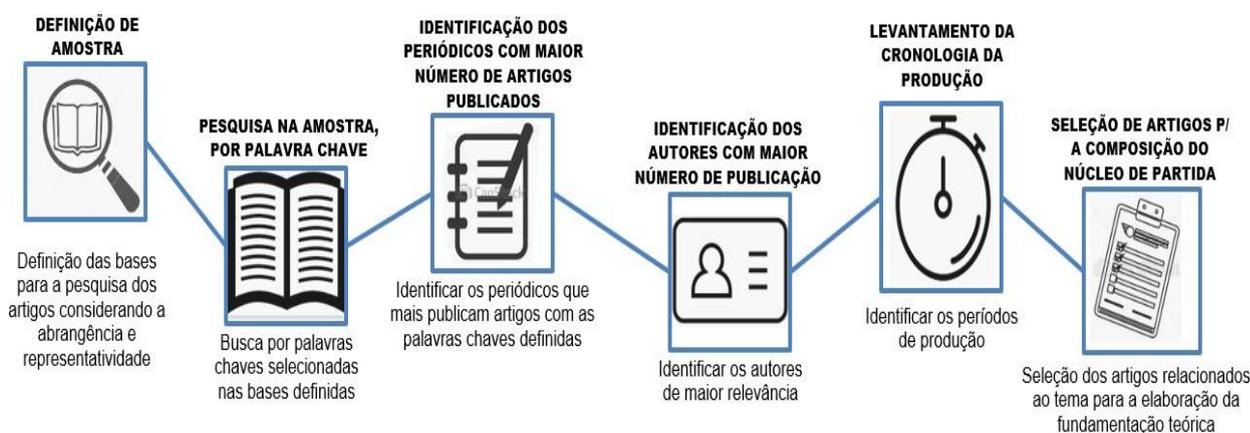
Quanto à estrutura do trabalho, inicialmente, desenvolve-se o capítulo sobre o estudo bibliométrico, com o objetivo de ampliar a fundamentação literária. Em seguida, no Referencial teórico, realiza-se um levantamento bibliográfico no qual foram utilizados artigos encontrados na literatura científica online, inerentes ao núcleo de partida e à pesquisa bibliométrica. Na Metodologia, abordam-se as etapas relacionadas à natureza, tipologia, técnica de coleta de dados, sujeitos/participantes, análise de dados e às limitações do método. No capítulo denominado Pesquisa de Campo, visa-se facilitar a compreensão da discussão dos resultados encontrados; por fim, tecem-se as conclusões, as limitações e as recomendações de pesquisas futuras.

2. ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Para construção da base teórica, foi usado o método *webbliomining* (ou *text mining* na *web*), proposto por Costa (2010), descrevendo as fontes de consulta que integram a elaboração do referencial teórico, complementado por outras referências, com o objetivo de ampliar a fundamentação literária.

Sob esse viés, define-se a amostra do estudo, realiza-se a busca por meio de palavras-chave pré-selecionadas, e identificam-se os periódicos concernentes ao tema proposto, efetuando, por fim, um levantamento bibliográfico baseado na cronologia, importância e composição das pesquisas que integram o núcleo de partida, como explicado por Costa (2010) (Figura 2).

Figura 2 – Etapas do método *webbliomining*



Fonte: Elaboração própria, baseado em Costa (2010).

As bases de dados escolhidas foram *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Scopus, sendo a busca realizada em março de 2021. Por essa razão, o ano de 2021 não foi incluído no período selecionado.

A escolha das referidas bases é justificada por sua relevância científica, abrangência e coerência, associadas ao significativo número de títulos indexados.

Como primeiro filtro por áreas do conhecimento, empregou-se o termo “Ciências Sociais Aplicadas”. Após essa etapa, os termos “Administração de Empresas” e “Administração

Pública” foram pesquisados, como critério da subcategoria. Desse modo, foram obtidos 113 resultados.

2.1 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Para realização da pesquisa bibliométrica, as palavras-chave definidas foram:

- a) Administração Pública / *Public Administration*;
- b) Compras Públicas / *Public Purchases* / *Public Procurement*;
- c) Gestão da Qualidade / *Quality Management*;
- d) Melhoria de Processo / *Process Improvement (BPM)*;
- e) Produtividade / *Productivity*.

Inicialmente, a pesquisa foi feita sem refinamento específico, adotando-se o mecanismo de “força bruta”¹ elucidado por Costa (2010). Entretanto, devido ao grande número e diversidade de periódicos encontrados (363), optou-se pelo refinamento, com a finalidade de selecionar conteúdos de maior aderência e relevância ao tema proposto.

O primeiro refinamento considerou a facilidade de acesso dos artigos, buscando-se nas bases de pesquisa (*Scientific Electronic Library Online (Scielo)* e *Scopus*) somente aqueles disponibilizados gratuitamente e na íntegra.

Em seguida, no segundo refinamento, delimitou-se o recorte temporal, sendo selecionados os artigos mais recentes, publicados nos últimos dez anos.

Para o refinamento final, com base nas áreas temáticas, foi dada prioridade às áreas de negócios, gestão e contabilidade, ciências sociais e multidisciplinar, por serem concernentes ao objeto estudado. A pesquisa realizada foi detalhada no Quadro 1.

¹ Buscam-se diretamente os artigos por meio de palavras-chave, por título, por autor, ou por algum elemento similar, sem que haja tratamento adicional para a filtragem dos resultados obtidos. A utilização desse método apresenta maior possibilidade de se trabalhar com um referencial inicial que não contemple o estado da arte sobre o tema, o que por sua vez pode culminar em baixas eficácia e eficiência do trabalho final (COSTA, 2010).

Quadro 1 - Resultados da Busca Bibliométrica

Palavra-chave: Administração Pública/ <i>Public Administration</i> - 5 anos (2015 - 2020)		
Base de Dados	CrITÉrios de Refinamento - Últimos 5 anos (2015-2020)	Resultados
Scielo	Palavras entre aspas "Administração Pública" OR " <i>Public Administration</i> " AND "Compras Públicas" "Administração Pública" OR " <i>Public Administration</i> " AND " <i>Public Procurement</i> "	34
Scopus	Palavras entre aspas "Administração Pública" OR " <i>Public Administration</i> " AND "Compras Públicas" "Administração Pública" OR " <i>Public Administration</i> " AND " <i>Public Procurement</i> "	46
Subtotal Administração Pública		80
Palavra-chave: Compras Públicas / <i>Public Purchases/Public Procurement</i> - 5 anos (2015-2020)		
Base de Dados	CrITÉrios de Refinamento	Resultados
Scielo	Palavras entre aspas " <i>Public Procurement</i> " OR " <i>Public Purchase</i> " OR "Compras Públicas" Área temática: Ciências Sociais Aplicadas; Multidisciplinar	36
Scopus	Palavras entre aspas, open access " <i>Public Procurement</i> " OR " <i>Public Purchase</i> " OR "Compras Públicas" Áreas das Ciências: <i>Social Sciences; Business, Management and Accounting</i>	98
Subtotal Compras Públicas		134
Palavra-chave: Gestão da Qualidade / <i>quality management</i> - 5 anos (2015-2020)		
Base de Dados	CrITÉrios de Refinamento	Resultados
Scielo	Palavras entre aspas "Gestão da Qualidade" AND "Compras Públicas" Área temática: Ciências Sociais Aplicadas; multidisciplinar	14
Scopus	Palavra entre aspas " <i>Quality</i> " AND " <i>Public Procurement</i> " Áreas das Ciências: <i>Business, Management and Accounting</i>	21
Subtotal Gestão da Qualidade		35

Continua...

Quadro 1 – Cont.,

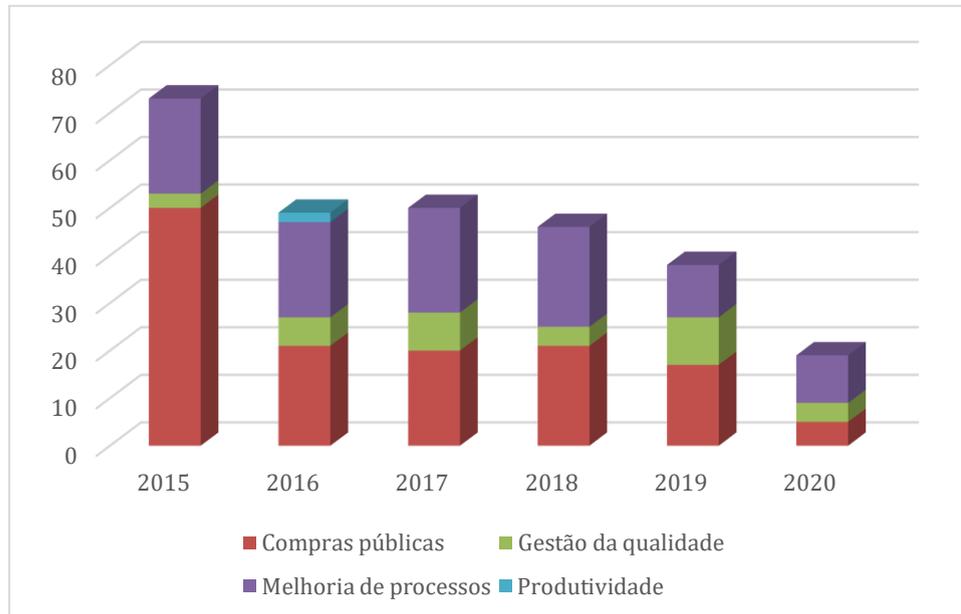
Palavra-chave: Melhoria de Processos (BPM) - 5 anos (2015-2020)		
Base de Dados	Critérios de Refinamento	Resultados
Scielo	Palavras entre aspas <i>“Business Process Management” OR “Melhoria de Processos” and “Compras Públicas”</i> Área temática: Ciências Sociais Aplicadas, multidisciplinar	50
Scopus	Palavras entre aspas Áreas das Ciências: <i>Business, Management and Accounting</i>	52
Subtotal Melhoria de processos		102
Palavra-chave: Produtividade - 5 anos (2015-2020)		
Scielo	Palavras entre aspas <i>“Produtividade” OR “Productivity” AND “Compras Públicas”</i> Área temática: Ciências Sociais Aplicadas, multidisciplinar	10
Scopus	Palavras entre aspas Áreas das Ciências: <i>“Produtividade” AND “Productivity”</i>	04
Subtotal Produtividade		14
Total de artigos		363

Fonte: Elaboração própria (2021).

Após a exclusão de resultados duplicados, obteve-se o número total de 363 artigos, sendo 80 de Administração pública, 134 de compras públicas, 35 de Gestão da qualidade, 102 de Melhoria de processos e BPM e 14 de Produtividade.

A partir do recorte temporal, delimitado pelo período de 2015 a 2020, e distribuindo-se os artigos por ano de publicação, constatou-se que o ano de 2015 foi o que mais apresentou publicações, seguido pelo ano de 2017, conforme mostrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Quantidade de artigos por palavras-chave por ano



Fonte: Elaboração própria (2021).

Após a leitura dos resumos e das palavras-chave dos 363 artigos, foi feita a seleção para formação de um núcleo de partida composto por 30 artigos científicos, os quais foram objeto de estudo e de discussão no Referencial Teórico. Tal seleção foi baseada na escolha dos 30 artigos que eram mais recentes, e que concomitantemente continham o maior número de palavras-chave semelhantes às do presente estudo, como apresentado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Artigos Núcleo de Partida

Nº	BIBLIOMETRIA - ARTIGOS DO NÚCLEO DE PARTIDA			
	Periódico	Título do Artigo	Sobrenomes Autor(es)	Ano de publicação
	PALAVRA-CHAVE: GESTÃO DA QUALIDADE			
1	<i>Decision Support Systems</i> , 2011, Vol.51(3), pp.480-492	<i>A public procurement combinatorial auction mechanism with quality assignment</i>	Chen, J.; Kauffman, R.	2011
2	<i>Journal of Public Economics</i> , 145, 14-26.	<i>Public procurement with unverifiable quality: The case for discriminatory competitive procedures</i>	Albano, G.; Cesi, B.; Iozzi, A.	2017
3	<i>The TQM Journal</i> , 24(5), 447-460.	<i>Quality in the public procurement process</i>	Rönnbäck, A.	2012
4	<i>Local government studies</i> , Vol.42(5), pp.739-761	<i>Evaluating the Effectiveness of Public Procurement Performance Management Systems in Local Governments</i>	Patrucco, A. S.; Luzzini, D.; Ronchi, S.	2016
PALAVRA-CHAVE: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA				
5	<i>Public Administration Review</i> , November 2015, Vol.75(6), pp.795-805	<i>The Science of Public Administration: Problems, Presumptions, Progress, and Possibilities</i>	Wright, B. E.	2015
6	Revista de Administração Pública 01 April 2016, Vol.50(2), pp.215-236	Nova história da Administração Pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas	Costa, F. L.; Costa, E. M. L.	2016
7	Revista de Investigações Constitucionais, January-April 2017, Vol.4(1), pp.207-225	<i>State transformations and Public Administration in the 21st century</i>	Bitencourt Neto, E.	2017
8	<i>Public Administration Review</i> , March 2016, Vol.76(2), pp.211-212	<i>Is Public Administration Vanishing?</i>	Perry, J. L.	2016
9	<i>Public Administration Review</i> , January 2018, Vol.78(1), pp.151-155	<i>PAR's (and ASPA's) Contribution to Public Administration Internationally</i>	Podger, A.	2018

Continua...

Quadro 2 - Cont.,

Nº	BIBLIOMETRIA - ARTIGOS DO NÚCLEO DE PARTIDA			
	Local de publicação (Periódico)	Título do Artigo	Sobrenomes Autor(es)	Ano de publicação
	PALAVRA-CHAVE: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA			
10	<i>Public Administration Review</i> , July 2017, Vol.77(4), pp.496-509	<i>Examining the Evolution of the Field of Public Administration through a Bibliometric Analysis of Public Administration Review</i>	Ni, C.; Sugimoto, C. R.; Robbin, A.	2017
11	<i>Public Administration Review</i> , July 2018, Vol.78(4), pp.593-605	<i>Assessing Qualitative Studies in Public Administration Research</i>	Ospina, S. M.; Esteve, M.; Lee, S.	2018
12	<i>Public Administration Review</i> , July 2016, v.76(4), pp.638-647	<i>Recovering the Craft of Public Administration</i>	Rhodes, R. A. W.	2016
13	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, 2018, v.6(1), p.94(17)	<i>Process management: a BPMN notation application study at an oil & gas industry services company</i>	Lobo, C. V. F.; Da Conceição, R. D.; Oliveira, S. B.	2018
14	Holos, 2016, Vol.32(1), pp.231-252	<i>Process analysis and redesign in the public sector: identification of improvements in a procurement process</i>	Borges, L.; Walter, F.; Santos, L.	2016
15	<i>Business Process Management J.</i> , 04 June 2018, v.24(3), pp.786-813	<i>Business process management – at the crossroads</i>	Klun, M.; Trkman, P.	2018
16	Gestão.org, 01 April 2012, Vol.10(1), pp.172-194	Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço	Oliveira, S. B.; Motta, R. S. M.; Oliveira, A. S.	2012
17	Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, 2019, v.14(4), p.156	BPM e ferramentas da qualidade para melhoria de processos: um estudo de caso	Almeida, L. C.	2019
18	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, 2016, Vol.4(2), p.160	A transformação por processos centrada nas pessoas e absorvida pela cultura organizacional - um estudo de caso	Penhalbel, V. B. M.; Codecco, M. H.	2016

Continua...

Quadro 2 - Cont.,

Nº	BIBLIOMETRIA - ARTIGOS DO NÚCLEO DE PARTIDA			
	Local de publicação (Periódico)	Título do Artigo	Sobrenomes Autor(es)	Ano de publica- ção
	PALAVRA-CHAVE: MELHORIA DE PROCESSOS			
19	XVI Jornada de Iniciação Científica e X Mostra de Iniciação Tecnológica 2020	Aplicação do BPM para Melhoria de Processos	Ceravolo, M. B.; Pereira, V. R.	2020
20	Records Management Journal, 21 March 2016, Vol.26(1), pp.83-101	<i>Procurement records compliance, effective risk management and records management performance</i>	Tumuhairwe, R.; Ahimbisibwe, A.	2016
21	Research policy, March 2016, Vol.45(2), pp.414-426	<i>Connecting demand and supply: The role of intermediation in public procurement of innovation</i>	Edler, J.; Yeow, J.	2016
PALAVRA-CHAVE: COMPRAS PÚBLICAS				
22	<i>Future Studies Research Journal: Trends and Strategy</i> , 2017, Vol.9(2), p.167(21)	A Restruturação do Setor de Compras da Universidade de Brasília: a Implantação de uma Nova Estrutura de Compras, Visando a Melhoria dos Processos, a Redução das Compras Diretas e a Otimização dos Recursos Públicos (<i>University of Brasilia Foundation</i>) (Report)	Arraes, J. P. da S.	2017
23	Revista de Gestão e Projetos, 2020, Vol.11(3), p.94(23)	Desenvolvimento de um <i>framework</i> para o planejamento de compras públicas: estudo em uma universidade federal	Cruz, E. C.	2019
24	Revista de Administração Pública, <i>January-February</i> 2018, Vol.52(1), pp.107-125	Para além dos preços contratados: Fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas	Reis, P. R. C.; Cabral, S.	2018
25	Revista de Administração (São Paulo), <i>January</i> 2012, Vol. 47(1), pp.124-139	Análise do sistema eletrônico de compras do governo federal brasileiro sob a perspectiva da criação de valor público	Inamine, R.; Erdmann, R.; H; Marchi, J.	2012

Continua...

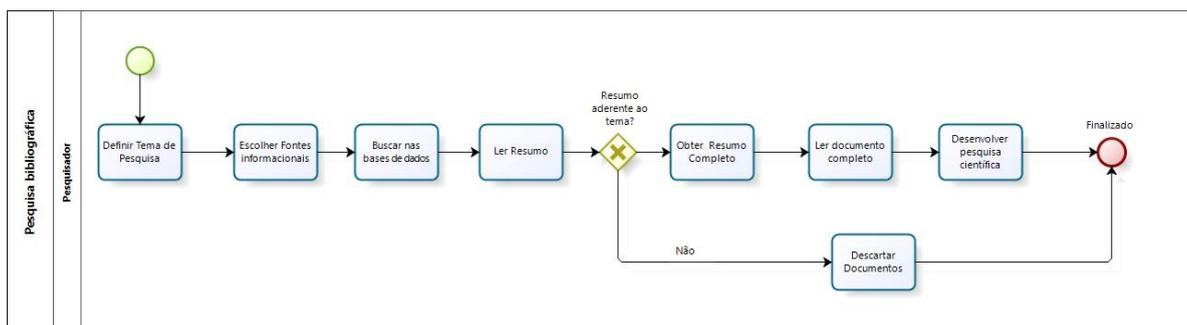
Quadro 2 - Cont.,

Nº	BIBLIOMETRIA - ARTIGOS DO NÚCLEO DE PARTIDA			
	Local de publicação (Periódico)	Título do Artigo	Sobrenomes Autor(es)	Ano de publicação
	PALAVRA-CHAVE: PRODUTIVIDADE			
26	Revista de Administração Pública, 01 August 2018, Vol. 42(4), p. 681-699.	O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)	Batista, M. A. C.; Maldonado, J. M. S.	2018
27	Revista de Administração Pública, January-February 2018, Vol. 52(1), p. 89-106.	Função compras no setor público: Desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos	Almeida, A. A. M.; Sano, H.	2018
28	<i>Transylvanian Review Of Administrative Sciences</i> , 2013 Feb, Issue 38E, pp.96-105	<i>Better regulation and public procurement in slovenian municipalities</i>	Klun, M.; Setnikar-Cankar, S.	2013
29	<i>Journal of purchasing and supply management</i> , June 2013, v.19(2), pp.73-83	<i>Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement</i>	Bergman, M. A.; Lundberg, S.	2013
30	<i>Innovation (Abingdon, England)</i> , 01 September 2012, Vol.25(3), pp. 303-321	<i>An institutional approach to research on public procurement of innovation</i>	Rolfstam, M.	2012

Fonte: Dados da Pesquisa.

A pesquisa bibliométrica foi realizada conforme esquema apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Macroprocesso da bibliometria



Fonte: Elaboração própria (2021).

Além da pesquisa bibliométrica, foi realizado um estudo bibliográfico, com o objetivo

de selecionar, recuperar e incluir, no referencial teórico, livros, dissertações, teses, leis, decretos, acórdãos, instruções do Governo Federal, manuais, documentos institucionais da empresa selecionada e de outros artigos científicos. Dessa forma, amplia-se a discussão sobre o tema proposto.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, foram utilizados artigos encontrados na literatura científica *online*, inerentes ao núcleo de partida e à pesquisa bibliométrica.

Inicialmente, é pertinente apresentar conceitos e noções relacionadas à Administração Pública, sob a perspectiva do Direito Administrativo. Assim, descreve-se o Princípio da Eficiência, bem como seu respectivo controle, que por sua vez garante que os serviços públicos sejam exercidos com rapidez, a custos menores e com maiores rendimentos (MENEZES, 2005).

De igual modo, para que a Administração Pública pratique a melhoria dos seus gastos, destacam-se as compras públicas e o seu papel estratégico dentro das organizações e das sociedades de economia mista (TRIDAPALLI *et al.*, 2011; SQUEFF, 2014; BATISTA; MALDONADO, 2018), conceitos estes que também são abordados no presente capítulo.

Quanto à gestão de qualidade, que garante a eficiência na prestação do serviço público, considera-se importante abordar o Diagrama de Ishikawa (identificação de possíveis razões causas ou fatores que prejudicam um processo) e a ferramenta 5W2H (conhecimento e análise sobre determinado processo, propiciando a organização de ações que precisam ser executadas) (ISHIKAWA, 1993).

Também, explica-se sobre o funcionamento do processo de implantação do *Business Process Management* (BPM) na empresa avaliada neste estudo, relacionado à gestão integrada e sistêmica das atividades, no intuito de respaldar a elaboração do plano de melhorias para o processo de compras (BROCKE; ROSEMANN, 2013).

Por fim, evidencia-se a produtividade e sua gestão sistêmica, importante para promover ações que fortaleçam a saúde financeira da empresa, seu desempenho social e o aumento da competitividade (HARRINGTON, 1993).

3.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Boa parte da Administração Pública é pautada no Direito Administrativo, que pode ser definido como o ramo do direito público associado a “órgãos, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a Administração Pública, e a atividade jurídica não contenciosa que exerce os bens e meios de que se utiliza para a consecução de seus fins, de natureza

pública” (DI PIETRO, 2018, p. 73). Assim, torna-se responsabilidade do Direito Administrativo conduzir a prática da Administração Pública, integrando, às atividades do processo licitatório, os atos e os contratos administrativos (DI PIETRO, 2018).

Takeda (2010) conceitua Administração Pública como um conjunto de órgãos que executam objetivos e funções para a realização de serviços públicos em geral, cujo desempenho é perene e sistemático, em conformidade com a legislação e a técnica do próprio Estado, em benefício da sociedade. Trata-se, portanto, de um emparelhamento estatal pré-organizado para satisfazer as necessidades coletivas.

No âmbito da Administração Pública, segundo Wright (2015), deve-se investir mais no estudo sobre as diferenças interculturais que afetam os órgãos públicos, os funcionários e as variações nas expectativas teóricas comuns, em busca da ampla atividade internacional e da aplicabilidade global para a gestão de qualidade. “O foco administrativo mudou da eficiência e eficácia da prestação de serviços públicos para incluir valores” (WRIGHT, 2015, p. 797).

Costa e Costa (2016) confirmam que diversas iniciativas compreendem o Estado contemporâneo como ordem social, instituição e representação na Administração Pública, representando um avanço relacionado às fragilidades conceituais e metodológicas que paulatinamente começam a ser superadas.

Em seu estudo, Perry (2016) afirma que as universidades não dão a devida atenção à Administração Pública, além de citar as falhas na execução de políticas e na implementação de programas. Segundo o mesmo autor, outro motivo que pode causar o desaparecimento da Administração Pública envolve a robustez da teoria e dos estudos, pois “o conhecimento gerado pela comunidade acadêmica não está à altura dos desafios do serviço público” (PERRY, 2016,

p. 212). Nesse sentido, adverte-se sobre o distanciamento das disciplinas que provêm a vitalidade e a renovação intelectual, ao ser ignorado o conhecimento desenvolvido nas ciências sociais e comportamentais. Assim, diante da combinação errada de incentivos e do desinteresse em pesquisas correlatas à Administração Pública, urge a necessidade de acompanhar e construir uma base de conhecimento para a referida área, em prol da prática profissional (PERRY, 2016).

Na mesma linha, Bitencourt Neto (2017) corrobora com o fato de que o estado moderno passou por significativas mudanças, oriundas da fragmentação do poder e do processo de desnacionalização. Para ele, tais transformações revelaram uma nova face da Administração no século XXI, além de desafios concernentes ao Direito Público e ao Direito Administrativo. Por isto, o autor defende a necessidade de se rever velhos dogmas, repensando antigas verdades,

sem olvidar os fins sociais que vinculam as antigas e as novas formas de atuação do Poder Público.

Já Podger (2018) explica que o estudo e a prática da Administração Pública variam conforme os países, apesar de haver pontos similares entre tais, sobretudo quanto à teoria organizacional e à influência comportamental, que por sua vez têm desempenhado um importante papel na liderança e na expansão das oportunidades.

Ni *et al.* (2017) revisitam uma seleção de artigos em um estudo bibliométrico, a fim de examinar a evolução da área da Administração Pública, fazendo um balanço sobre o que esses artigos significam para o campo. A partir da análise de contribuições, características e impactos, os referidos autores evidenciam a extensa análise quantitativa da produção acadêmica, demonstrando a relevância da administração pública e da sua relação com a ciência política.

Ospina *et al.* (2018) realizaram uma revisão sistemática sobre a Administração Pública, oferecendo, a partir da análise de 129 estudos acadêmicos, importantes sugestões para a prática geral dos estudos qualitativos desse setor. O estudo destes autores possui importância no presente trabalho por contribuir no rigor metodológico, ao ser considerada a integridade da lógica da investigação e dos padrões práticos adotados em uma pesquisa qualitativa.

Rhodes (2016) também reforça a importância do setor público na agenda política dos governos ocidentais, apesar de haver reformas associadas à Nova Gestão Pública e à Nova Governança Pública. O autor discute habilidades como aconselhamentos, prerrogativas, sabedorias práticas, diplomacia, entre outras, verificando quais táticas funcionam, conforme determinados contextos.

Após explicar brevemente sobre a Administração Pública abordada nos artigos supracitados, enfoca-se, a partir de agora, no cenário nacional, com o intuito de subsidiar melhor a lógica da investigação e os padrões práticos adotados na empresa estudada.

A Constituição Federal estabelece, em seu artigo 37, os princípios constitucionais aos quais a Administração Pública está subordinada: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

Assim, têm-se os órgãos da administração direta, que é a própria atuação do Estado, e os da administração indireta, formada por fundações públicas, autarquias, empresas e sociedades de economia, conforme artigo 5º do Decreto-lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967;

BANDEIRA DE MELLO, 2011). Qualquer servidor ou empregado público que ocupe cargos na Administração, seja na esfera federal, estadual ou municipal, possui atos e funções norteadas por princípios, tais como o Princípio da Eficiência, descrito a seguir.

3.1.1 Princípio da eficiência

Conforme art. 37 da Constituição Federal, o Princípio da Eficiência tem por finalidade promover a qualidade e reduzir custos na Administração Pública (BRASIL, 1988). Olivo (2010) explica que o referido princípio está diretamente relacionado às funções do gestor público, ao serem estabelecidas metodologias para o setor administrativo.

Segundo Meirelles (2010), trata-se de uma premissa que garante rapidez, custos menores e maiores rendimentos do serviço público, sendo que todos os agentes públicos devem realizar suas funções com celeridade, esmero e rendimento funcional. Esse seria o princípio mais moderno da Administração Pública, ao exigir resultados satisfatórios e atendimento eficaz em prol da comunidade.

O Princípio da Eficiência pode, ainda, ser validado para a atuação do agente público ou para qualquer organização e estruturação da administração do primeiro setor (MENEZES, 2005), sendo que em ambos é possível obter resultados melhores na prestação de determinado serviço (DI PIETRO, 2018).

Menezes (2005) afiança que esse princípio constitui um importante marco da Administração Pública, tendo como propósito a satisfação do usuário, por meio da universalização dos serviços de qualidade, ao contar com o direito à informação. Ainda, visa-se o atendimento aos demais princípios constitucionais, através da imparcialidade, neutralidade, transparência, e participação coletiva. Segundo a mesma autora, para diminuir a burocracia e melhorar a qualidade dos serviços, devem ser implementados critérios legais e morais para o uso dos recursos públicos, de maneira adequada e justa, evitando desperdícios.

A aplicação do Princípio da Eficiência representa o cumprimento de procedimentos sob a forma da lei, gerando, assim, melhores resultados. Desse modo, priorizam-se a razoabilidade nos métodos, a proibição de excessos e a proporcionalidade no agir dos gestores públicos (RODRIGUES, 2012). Tais preceitos admitem duas funções distintas - a primeira tem como objetivo organizar a máquina pública e atender às necessidades da sociedade; a segunda regula os agentes públicos no exercício de suas funções, buscando o melhor

desempenho e, conseqüentemente, os melhores resultados (MARTINS, 2008).

3.1.2 Controle da eficiência

A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, regulamentou a Reforma Administrativa, concluída em 1998, dando destaque para a criação de mecanismos de flexibilização da estabilidade do servidor público, bem como para a ênfase na melhoria da qualidade, da eficiência, na redução de custos, entre outras maneiras de promover a participação popular (BRASIL, 1998).

Menezes (2005) explica que, nessa época, houve a ampliação do processo de desestatização, visando a redução ou a retirada da participação do Estado em atividades reservadas constitucionalmente à iniciativa privada. Desse modo, foram delimitados os campos de atuação do Estado e, quanto à prestação do serviço, quer seja por órgãos da administração direta ou indireta, ou por particulares, adotaram-se os princípios da qualidade, conforme critérios objetivos, passíveis de controle interno e externo.

Para o controle da eficiência na Administração Pública, o Estado ficou responsável por fiscalizar o serviço prestado, identificando o grau de satisfação dos usuários, e ajustando os referidos serviços para atender com qualidade às necessidades da sociedade (MENEZES, 2005). Como exemplo, poderia ser aplicada uma pesquisa de satisfação junto aos usuários dos serviços, conforme determina o artigo 12 e seus parágrafos 1º e 2º do Decreto nº 6.932/2009:

Art. 12. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão aplicar periodicamente pesquisa de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizar os resultados como subsídio relevante para reorientar e ajustar os serviços prestados, em especial no que se refere ao cumprimento dos compromissos e dos padrões de qualidade de atendimento divulgados na Carta de Serviços ao Cidadão.
§ 1º A pesquisa de satisfação objetiva assegurar a efetiva participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados, possibilitar a identificação de lacunas e deficiências na prestação dos serviços e identificar o nível de satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados.
§ 2º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal deverão divulgar, anualmente, preferencialmente na rede mundial de computadores, os resultados da avaliação de seu desempenho na prestação de serviços ao cidadão, especialmente em relação aos padrões de qualidade do atendimento fixados na Carta de Serviços ao Cidadão (BRASIL, 2009).

Menezes (2005) ressalva que os critérios técnicos específicos devem ser conciliados aos demais princípios do regime administrativo, a fim de validar a eficiência dessas ações. Nesse

sentido, o Poder Judiciário não precisa definir a melhor técnica a ser aplicada, e sim coordenar os limites do ordenamento jurídico.

De igual modo, Meirelles (2010) confirma que a Administração Pública deve sustentar os requisitos necessários para anular qualquer ato improdutivo ao interesse público, competindo ao Poder Legislativo a impugnação de atos administrativos ineficientes.

Ainda, importa apresentar a definição de controle administrativo, que, segundo Meirelles (2010), consiste no exercício das atividades do Executivo e da Administração, em conformidade com a lei, de acordo com as necessidades e as exigências oriundas do controle administrativo, possibilitando que as atividades sejam realizadas de forma legítima e eficiente.

Nessa perspectiva, as agências reguladoras devem observar o Princípio da Eficiência, bem como a obrigação de controlar a eficiência do serviço público concedido, permitido e autorizado (DANTAS, 2011).

3.1.3 Sociedade de economia mista

De acordo com o Decreto-Lei nº 200/67, em seu art. 5, a Sociedade de Economia Mista é definida como uma “entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta” (BRASIL, 1967). Essas entidades surgem como agentes facilitadores para a exploração das atividades econômicas, em caráter excepcional, conforme determinado no art. 173, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Vale pontuar que a exploração direta de atividade econômica pelo Estado será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional, ou quando relevante ao interesse público e aos prestadores de serviços. Ainda assim, a sociedade de economia mista pode desempenhar atividades econômicas em iguais condições e sob o mesmo dinamismo de uma empresa privada, gerando maior competitividade e eficiência (BRASIL, 2016).

Para o seu funcionamento, o governo elaborou uma lei específica, a Lei nº 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, com o intuito de favorecer a praticidade e a rapidez na contratação e na prestação de serviços (BRASIL, 2016).

A referida lei é denominada por alguns jurista como a Lei das Estatais, sendo fundamental para proporcionar maior autonomia e flexibilidade nas contratações, além de garantir maior competitividade com as demais instituições privadas, que porventura estejam no mesmo nicho de atividade. Tais entidades passaram por uma reformulação jurídica e administrativa, adequando-se as novas diretrizes definidas pela lei (BRAGAGNOLI, 2019).

A partir dessas noções, neste estudo, visa-se identificar falhas no processo de compras de uma empresa pública que atua sob o regime jurídico de sociedade mista, no âmbito administrativo.

3.2 COMPRAS PÚBLICAS

Squeff (2014) define compras públicas como a obtenção de serviços e produtos (equipamentos e materiais), necessários para que o governo realize suas atividades em conformidade com as leis e as normas vigentes. Assim, além de suprir bens e serviços para as empresas, as compras públicas atuam no estímulo à economia, através do aumento da demanda, da geração de empregos e da proteção empresarial, mediante fomento à tecnologia e à inovação, além da promoção ao desenvolvimento sustentável (PUGLIESE, 2019).

Para Cruz *et al.* (2020), as compras públicas correspondem às contratações de bens e serviços realizados segundo critérios ditados pela legislação que disciplina a temática, conferindo a melhor qualidade e a máxima celeridade nas atividades-fim.

De acordo com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2018), as compras públicas no Brasil ampliaram o seu contexto e passaram a atuar nas dimensões social, econômica, ambiental, política, espacial e ética, tornando-se essenciais na implementação de políticas públicas (BRASIL, 2018). Assim, além de garantirem o suprimento de bens e serviços para as organizações públicas, as compras públicas passam por modernizações constantes, contribuindo para estímulo à economia e aos benefícios sociais. Para tanto, buscaram-se o aumento da demanda, a geração de empregos e a proteção às micro e pequenas empresas - mediante margem de preferência em compras nacionais. De igual modo, prioriza-se a diminuição de diferenças regionais, bem como o fomento à tecnologia, à inovação e à promoção do desenvolvimento sustentável (CUNHA; LE BOURLEGAT, 2016).

Segundo Rolfstam (2012), nos últimos anos, as compras públicas têm estimulado a

inovação em prol da maior competitividade do mercado. “O argumento geral é que, ao aplicar a demanda inteligente, as agências públicas podem estimular a inovação do setor privado que acabará por sustentar a vantagem competitiva em uma economia global” (ROLFSTAM, 2012, p. 303). Esse estímulo desafia práticas e habilidades institucionais atuais, por ser necessária uma abordagem institucional fundamentada em três modalidades (“análise institucional multinível”, “instituições endógenas e exógenas” e “instituições como racionalidades”) que ajudariam a potencializar a qualidade do processo.

Sobre compras públicas, Arraes (2017) apresenta um relato tecnológico referente à reestruturação da área de compras da Fundação Universidade de Brasília (FUB), descrevendo suas competências e a implantação de uma nova estrutura, com a finalidade de otimizar o processo de compras e economizar nos gastos da UnB referentes ao período de 2011-2013. Dessa forma, o autor contempla a mudança da estrutura, o quantitativo de servidores e a criação de normas internas, conforme preceitos do americano Roberth Denhardt e do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. A partir dessa nova estrutura, destacam-se a redução de compras por dispensa de licitação; o aumento em disponibilidade de atas de registro de preço; a diminuição das licitações na modalidade carta-convite; o aumento das licitações por pregão eletrônico; entre outras vantagens associadas à capacitação de servidores e às normas internas (ARRAES, 2017).

Na mesma perspectiva, Cruz (2019) desenvolve um *framework* alinhado às metodologias de gestão concernentes ao planejamento de compras públicas em uma universidade federal, visando fornecer à instituição o devido suporte para o desempenho de suas atividades-fim. Ao analisar o Plano Anual de Contratações (PAC), a autora preza pela adequação dos processos institucionais, com o intuito de alcançar os objetivos estratégicos. Assim, foi estabelecida uma conexão entre as etapas do planejamento e o ciclo de vida do gerenciamento do projeto, o que embasou o seu *framework* nos aspectos legais e teóricos. “O *framework* teve como finalidade oferecer às equipes de planejamento uma metodologia estruturada para orientar a elaboração dos documentos exigidos pelo PAC” (CRUZ, 2019, p. 122). Considera-se, portanto, que o adequado planejamento de compras facilita as soluções futuras, além de reduzir os impactos negativos causados por despesas emergenciais; dessa forma, é possível oferecer serviços com maior qualidade, a partir de contratações bem fundamentadas, fazendo bom uso do dinheiro público.

Reis e Cabral (2018) também estudam sobre a efetividade das compras públicas,

ponderando sobre o preço de aquisição e outras dimensões de desempenho das contratações realizadas pelo governo. Como dimensão alternativa de desempenho, os autores propõem utilizar a celeridade na entrega, tendo como objetivo investigar os mecanismos que ajudam a compreender a redução dos preços contratados e dos prazos de entrega dos produtos obtidos através de compras públicas eletrônicas. Assim, as licitações eletrônicas podem ser eficazes para diminuir os preços contratados, embora não haja relação significativa entre o acirramento da concorrência entre participantes e agilidade na entrega (REIS; CABRAL, 2018).

Inamine *et al.* (2012) discutem aspectos complexos da criação de valor público na Administração Pública, enquanto expressão mais próxima do interesse do cidadão. Para tanto, os autores analisam o sistema eletrônico de compras do Governo Federal brasileiro, sob as seguintes categorias: eficiência, transparência, responsabilidade e interesse público. Como resultados obtidos, os autores observam que a categoria eficiência se destaca das demais, apesar de haver perspectivas para o desenvolvimento das outras categorias. De todo modo, foi percebido que o instrumento de diagnóstico gera contribuições para que o sistema alcance objetivos mais amplos no âmbito das compras do Governo Federal.

Batista e Maldonado (2018) também analisam o papel do comprador público nas aquisições de bens e serviços para instituições públicas, contemplando características e causas que otimizam o processo de gestão das compras, como, por exemplo, aspectos da administração pública, função administrativa de compra, papel e perfil do comprador público, e, ainda, redução de custos na aquisição de materiais. Nesse sentido, a gestão de suprimentos se torna fundamental na concretização desses objetivos, mediante as prioridades competitivas necessárias em cada demanda a ser prestada.

Para isso, é necessário otimizar os processos administrativos e buscar a eliminação de ruídos e fluxos desnecessários, que permitam melhorar o desempenho na circulação das informações e o fim da duplicidade de registros. É fundamental que as mudanças nos processos internos da gestão de suprimentos aconteçam de forma legal e amparada pela legislação, sob pena de todas as modificações não passarem de boas intenções, sem valor prático nenhum (BATISTA; MALDONADO, 2018, p. 698).

Isso posto, entende-se que os compradores públicos devem participar mais ativamente e profissionalmente, sobretudo quanto ao comportamento ético e moral durante o processo de aquisição de compras, a fim de tornar a Administração Pública mais diligente e comprometida com a melhoria da sua capacidade gerencial e administrativa.

Por sua vez, Almeida e Sano (2018) ajuízam sobre os prazos nos processos de compras

no âmbito da administração pública federal, com o objetivo de avaliar os fatores que influenciaram no andamento de um pregão eletrônico, considerando, principalmente, o princípio da celeridade. Para tanto, quatro dimensões foram colocadas: “Legislação e processos de compras”, “Estrutura e organização do setor de compras”, “Sistemas de compras” e “Recursos humanos do setor de compras”, o que permitiu identificar os novos fatores que interferem na celeridade: ausência de integração entre o setor requisitante e o de compras, falta de integração entre o setor requisitante e o pregoeiro, e falhas no banco de dados.

Ressalva-se que

as atividades de definição da demanda, especificação e planejamento de compras correspondem à fase de planejamento, ou seja, a fase interna do processo. Por ser complexa, tem sido apontada pela literatura como aquela em que se demanda um maior consumo de tempo para sua preparação. Nesse sentido, com o avanço da tecnologia da informação, o uso de sistemas informatizados de compras tem sido fundamental para minimizar erros, reduzir custos e dinamizar o processo de compras (ALMEIDA; SANO, 2018, p. 91).

Por fim, os autores concluem que o processo eletrônico de compras como um todo é reconhecido como um sistema complexo e delongado em decorrência de diversos fatores (não especificados por eles). Contudo, é preciso ressaltar a necessidade de a área de compras ser reconhecida como uma função de caráter estratégico no âmbito da administração pública, devendo ser atribuída uma maior estima ao setor de compras das organizações em geral.

Partindo desses pressupostos, a Administração Pública precisa adotar práticas que levem à excelência organizacional, sem desconsiderar as suas particularidades, visando a eficácia, a eficiência e a efetividade de suas ações.

A partir desses atributos, Takeda (2010) postula que a eficiência está relacionada ao cumprimento de objetivos e finalidades; a eficácia diz respeito ao resultado de um processo que compreende a atuação/execução de objetivos e de metas, em determinado prazo, seguindo uma orientação metodológica; já a efetividade abrange os impactos causados pelos produtos ou serviços prestados, buscando atender às necessidades e expectativas da sociedade.

Portanto, a eficiência está associada aos resultados obtidos e aos recursos empregados ou previstos, consistindo na capacidade de possibilitar a minimização de gastos e a ampliação de recursos (LEMES, 2012; UCHOA, 2013). Por sua vez, a eficácia representa o correto a ser feito, no tempo adequado, considerando a relação entre os resultados obtidos - ou produto realizado - e os resultados pretendidos - ou produto esperado. Em outras palavras, trata-se da

relação entre o real e o planejado (LEMES, 2012; UCHOA, 2013; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

Por fim, entende-se a efetividade como o cumprimento dos objetivos determinados, ao serem priorizadas as potencialidades quanto ao uso dos recursos disponíveis. Assim, tem-se a capacidade de ser efetivo e eficiente simultaneamente, para atender às expectativas dos clientes e transformar uma situação existente (UCHOA, 2013).

Dessa forma, para alcançar eficácia, eficiência e efetividade, a Administração Pública deve organizar a melhoria dos seus gastos, administrando adequadamente as compras públicas, e, assim, cumprir seu papel estratégico dentro das organizações (TRIDAPALLI *et al.*, 2011; BATISTA; MALDONADO, 2018).

Quanto ao setor de compras, destaca-se a importância de buscar a redução de custos e a obtenção de vantagens competitivas (BATISTA; MALDONADO, 2018). Faria *et al.* (2010) corroboram que o setor de compras é um componente importante para garantir o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Na mesma linha, Batista e Maldonado (2018) asseguram que as compras públicas e privadas devem ser realizadas pelo menor preço e pela melhor qualidade. Ressalva-se que, nas compras privadas, não são exigidos procedimentos específicos, e os mesmos ficam a critério ou à escolha da própria organização; já na esfera pública, as aquisições e as contratações seguem um alto grau de formalismo, de acordo com as legislações em vigor (BATISTA; MALDONADO, 2018).

Justen Filho (2009) explica que a Constituição Federal, em seu artigo 22, inc. XXVII, determinou à União a competência legislativa privativa para editar as normas gerais em matéria de licitação. A mesma norma também estabelece que obras, serviços, compras e alienações devem ser contratadas mediante licitação pública, mediante igualdade entre os participantes, para, assim, ser selecionada a proposta mais vantajosa para a Administração Pública, entre todas as ofertadas para aquisição de bens e prestação de serviços ou obras (ALEXANDRINO, 2016).

Carvalho (2005) adverte que as modalidades de compras previstas na Lei nº 8.666/1993 - Lei Geral de Licitações e Contratos, que regulamentam as compras governamentais, são reconhecidas pela excessiva rigidez e alto controle burocrático, que acabam prejudicando a eficiência das mesmas (BRASIL, 1993). Rosilho (2011) também confirma que a “superlegalização” gera procedimentos demasiadamente rigorosos, e isso

reduz a discricionariedade do operador de compras, na tentativa de melhor contratar a aquisição de bens e serviços.

Na busca pela maior eficiência no processo de compras, o Governo Federal foi influenciado pelas ideias da nova gestão pública, de acordo com Motta (2010). Essa nova fase foi instituída por meio da Lei nº 10.520/2002, que abrange a nova modalidade de licitação conhecida como leilão reverso (BRASIL, 2002). Trata-se de uma modalidade de licitação na qual os fornecedores licitam sucessivamente, com o objetivo de oferecer o menor preço pelo bem ou serviço que o Estado necessita adquirir (CARVALHO, 2005).

A forma eletrônica do pregão foi regulamentada pelo Decreto nº 5.450/2005 (BRASIL, 2005a) e, posteriormente, pelo Decreto nº 5.504/2005, que tornou obrigatória a sua utilização, exceto em casos de inviabilidade comprovada (BRASIL, 2005b).

Faria *et al.* (2010) consideram que uma das causas que levaria o procedimento a ser mais ágil que as demais modalidades é o fato de haver uma reversão das fases de qualificação e de aceitação da proposta. Nas demais modalidades, Motta (2010) explica que a compra é efetuada através de licitação, por meio da operação do pregoeiro, em um sistema (plataforma eletrônica) utilizado pelo Governo Federal. Desse modo, inicialmente, é verificada a documentação de todos os candidatos (empresas a serem contratadas); em seguida, analisam-se todas as propostas habilitadas. Na situação inversa, primeiro, haveria uma disputa de preço decrescente, sendo considerada somente a documentação do fornecedor que ofereceu o menor preço. Acredita-se que essa estratégia agilizaria o processo de compras.

Entre as vantagens oferecidas pelo advento da negociação eletrônica, Faria *et al.* (2010) pontuam que o aumento significativo na participação de fornecedores é um dos fatores determinantes no que diz respeito à variação dos preços contratados por meio de pregão eletrônico, fazendo com que os órgãos públicos obtenham maior economia de recursos. No entanto, ao considerar a variável “período de execução do processo”, a literatura especializada mostra que a negociação eletrônica é um processo complexo e demorado (MOTTA, 2010; ROSILHO, 2011; ARAÚJO; DE JESUS, 2013).

Entre as críticas que a modalidade tem recebido, a questão do atendimento ao princípio da celeridade do processo passou a estimular o interesse de estudiosos e especialistas no assunto (SILVA; ROCHA, 2006; GONÇALVES, 2012; CASTRO, 2014). Nessa perspectiva, Bonfim (2008) pondera que a gestão deve garantir o cumprimento do objetivo final no menor tempo possível.

No art. 37 da Constituição Federal do Brasil, há ressalvas quanto à contratação por licitação (BRASIL, 1988). Observa-se que a contratação direta ocorre em situações de dispensa ou inexigibilidade; já a inexigibilidade de licitação advém da impossibilidade legal de concorrência, conforme instituído no art. 25 da Lei nº 8.666/1993; a renúncia ocorre quando for possível a licitação, mas a lei autoriza a administração a deixar de realizá-la (dispensa), de acordo com o disposto no art. 24 da Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993).

Diante do exposto, atesta-se que o processo licitatório visa atender qualquer área de uma organização pública, conforme demandas específicas e singulares de cada organização, sendo a área de compras fundamental nesse processo (BATISTA; MALDONADO, 2018).

Almeida e Sano (2018) aprofundam que o setor de compras deve ter como foco o atendimento ao cliente e às suas necessidades, buscando a melhoria contínua dos processos, de forma a agilizar e a legitimar o processo. Nesse cenário, alguns fatores podem influenciar diretamente a velocidade do processo de compras, tais como: recursos humanos, estratégia de compras da empresa, integração com outros setores, e a base de dados do sistema de Compras Públicas.

Segundo os autores, as contratações públicas são influenciadas por modelos burocráticos em relação à gestão, sob os preceitos da eficiência e da capacidade de controle. Vale lembrar, ainda, que a rigorosa adesão às normas e o prejuízo de visão do todo são fatores perceptíveis nesse processo (ALMEIDA; SANO, 2018).

Além disso, a redução dos encargos administrativos pode ser uma alternativa para melhorar a qualidade regulatória. Para tanto, deve priorizar a redução de barreiras para os negócios, uma vez que a questão da regulamentação governamental nem sempre é considerada. Verifica-se que os regulamentos de contratação pública são uma das maiores dificuldades para os municípios e o público setor como um todo (KLUN; SETNIKAR-CANKAR, 2013).

Bergman e Lundberg (2013) explicam que as premissas estabelecidas em contratos públicos estipulam uma adjudicação aos licitantes, primando pela proposta economicamente mais vantajosa.

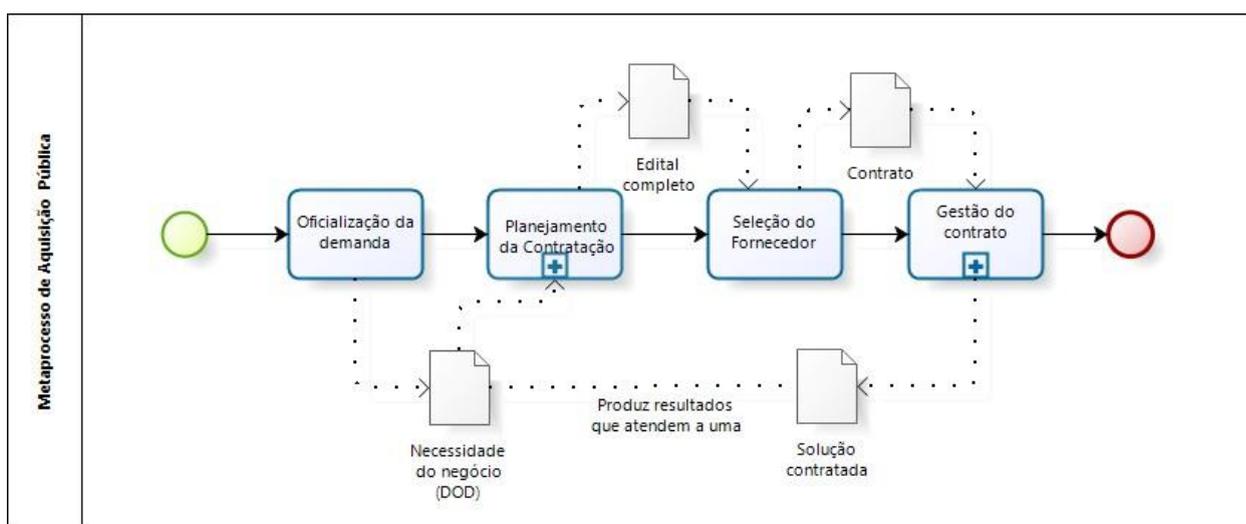
Ao realizarem a avaliação de propostas (pontuação e pesagem), os autores discutem os prós e os contras das metodologias aplicadas em compras públicas, no intuito de alcançar melhores preço e qualidade, sem olvidar de possíveis manipulações estratégicas e linearidade injustificada dos preços de licitação (BERGMAN; LUNDBERG, 2013).

Portanto, o modelo de gestão deve ser alinhado às boas práticas de governança pública,

tornando-se requisito fundamental para que os órgãos da administração pública tenham foco nos resultados e na transparência. Oliveira (2015) recomenda melhorias constantes em tais processos, sobretudo no processo de compras e elementos processuais, na qualificação na base do processo e nos atores envolvidos com as especificações de materiais ou serviços (através da medição de desempenho). Dessa maneira, possibilita-se o processo licitatório bem elaborado e de qualidade, que ofereça à sociedade uma percepção da eficiência e eficácia nas licitações e nas contratações públicas (OLIVEIRA, 2015).

Na Figura 4, está apresentado o esquema que descreve o metaprocesso de aquisições públicas.

Figura 4 - Metaprocesso de aquisições públicas



Fonte: Tribunal de Contas da União (TCU, 2014). RCA - Riscos e Controles nas Aquisições.

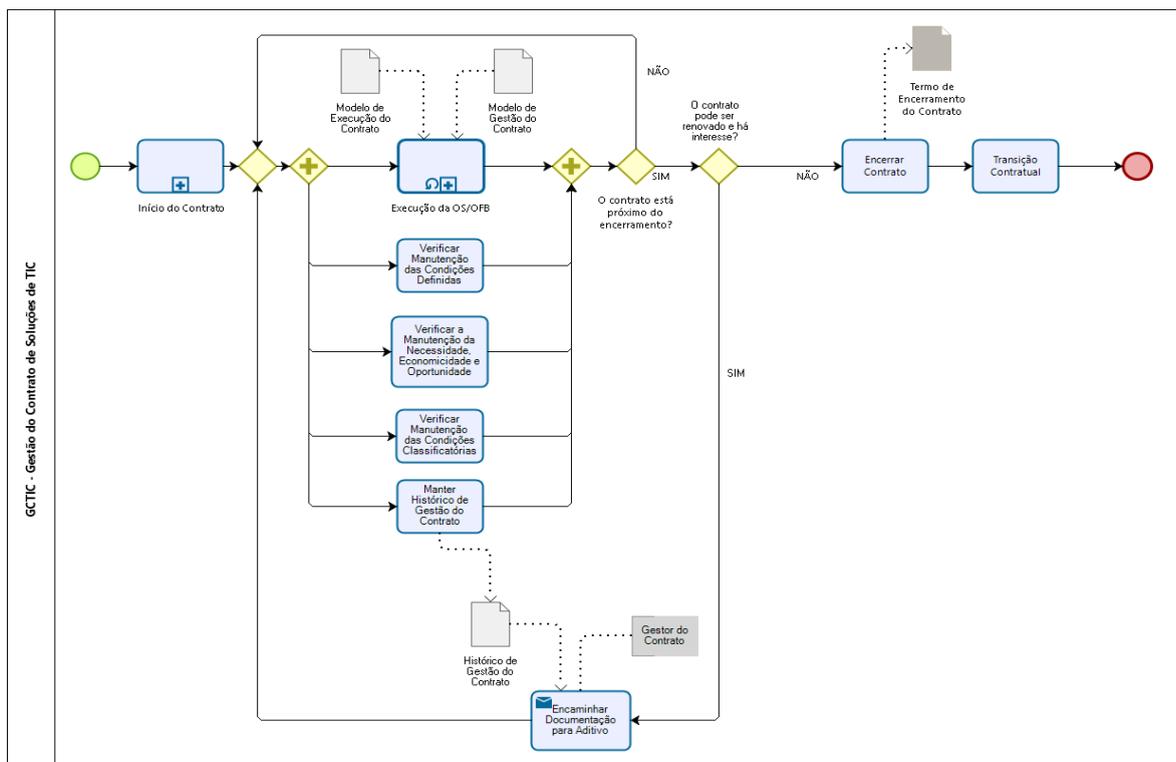
As etapas que podem ser observadas no metaprocesso de aquisições públicas abrangem a oficialização da demanda, o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor e a gestão do contrato. Nesse contexto, cabe ressaltar o grande desafio de “interpretar e aplicar os dispositivos segundo uma principiologia autônoma” (JUSTEN FILHO, 2009, p. 288), sendo cabível reputar que as regulamentações da nº Lei 8.666 são aplicáveis.

3.2.1 Instrução Normativa nº 01/2019

A Instrução Normativa nº 1, de 10 de janeiro de 2019, dispõe sobre Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações (TICs) no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações. O novo modelo simplifica o processo através da incorporação do Plano Anual de Contratações (PAC) e da eliminação de documentos (burocracia).

Na Figura 5, a seguir, apresenta-se o modelo de Gestão do Contrato de Soluções de TIC, disponibilizado pelo Governo Federal:

Figura 5 - Modelo de Gestão do Contrato de Soluções de TIC



Fonte: BRASIL (2019).

A partir da referida regulamentação, utiliza-se uma ferramenta informatizada - Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC), disponibilizada pela Secretaria de Gestão do Ministério da Economia para elaboração do PAC (BRASIL, 2010). Tal recurso é primordial para o setor de licitações (responsável pelo planejamento,

coordenação e acompanhamento das ações destinadas à realização das contratações no âmbito do órgão ou entidade), e para os setores requisitantes (responsáveis por identificar necessidades e requerer ao setor de licitações a contratação de bens, serviços e obras).

Em relação às contratações de soluções de tecnologia da informação e comunicações, o PAC deve ser elaborado em consonância às normas específicas do órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP).

3.2.2 Modalidades de compras

A Administração Pública efetiva suas aquisições, obras e contratações de serviços por meio de licitações públicas, privilegiando o interesse público, conforme princípio constitucional da isonomia, melhor vantagem proposta, e sustentabilidade no desenvolvimento (BARCELOS; TORRES, 2018).

Até 2016, a Lei nº 8.666/93, a Lei nº 10.520/2002 e o Decreto nº 7.892/2013 forneciam respaldos legais para os gestores das empresas públicas e das sociedades de economia mistas. Após a obrigatoriedade do Pregão, passou a ser necessário justificar o não uso da modalidade em questão, pois o menor preço configura o procedimento que garante maior economicidade nas contratações.

Especificamente para as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, foi prevista uma lei que determina um estatuto jurídico próprio, para as práticas de licitação e contratação - a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, denominada a Lei das Estatais, que institui, entre outros assuntos, as novas regras e a aplicabilidade de licitações, no intuito de regular as contratações públicas (BRASIL, 2016).

Por meio de uma interpretação da referida norma, nota-se que a 13.303 oferece uma variedade de aparatos para a governança corporativa, ao serem implementadas instruções para a divulgação de informações, regulamentos de conduta, boas práticas para gestão de risco, condições para nomeação de dirigentes, atuação dos conselhos e formas de fiscalização pelo Estado, Sociedade e Constituição. Desse modo, preza-se pela transparência nas empresas, com a finalidade de assegurar uma gestão honesta e uma administração eficaz, mediante as referidas normas de contratos e licitações.

É importante ressaltar que as estatais não mais utilizam as modalidades de licitações da lei 8.666/93, a saber: convite, tomada de preços, concorrência, concurso e leilão. A partir da

promulgação de 2016, a Lei nº 13.303 prevê a adoção do pregão, de modo preferencial, para a aquisição de bens e serviços comuns. Portanto, adota-se um modelo flexível, sem modalidades específicas de licitação (BRASIL, 2016).

Não se pode olvidar da expressa menção da Lei das Estatais à “adoção preferencial da modalidade de licitação denominada pregão, instituída pela Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002” (art. 32, inciso IV) (BRASIL, 2002).

No artigo 72 da Lei das Estatais, fica determinado que o Sistema de Registro de Preços deve ser regido por meio de decreto do Poder Executivo. Barcelos e Torres (2018) evidenciam outras novidades da mesma legislação:

a inversão das fases; a criação dos modos de disputa aberto e fechado; a remuneração do contratado vinculada ao desempenho contratual; os regimes de execução por contratação integrada e por contratação semi-integrada; a obrigatoriedade de elaboração de matriz de risco para contratação de obras e serviços de engenharia; o aumento dos limites para contratação direta em razão do valor do objeto e a possibilidade de alteração destes valores pelo conselho de administração; os novos critérios de julgamento das propostas; os procedimentos auxiliares da licitação (BARCELOS; TORRES, 2018, s. p.).

Nesse sentido, a partir de uma comparação entre as Lei nº 8.666/93 e a Lei nº 13.303/16, observa-se um relevante avanço nos procedimentos necessários para a realização de licitações, no que diz respeito à previsão expressa de fase de preparação, a inversão de fases na ordenação prevista na Lei nº 8.666/93, a negociação e a unicidade recursal. De acordo com o art. 51 da nova lei, a sequência de fases engloba: preparação; divulgação; apresentação de lances/propostas; julgamento; verificação de efetividade dos lances ou propostas; negociação; habilitação; interposição de recursos; adjudicação do objeto; e homologação do resultado ou revogação do procedimento (BRASIL, 2016). Portanto, o planejamento das contratações abarca uma série de condutas e atos, sob a observância de alguns pressupostos, tais como necessidades da empresa, análise de mercado, seleção do modelo de contratação, estudo do custo X benefício, e preço justificado.

Salienta-se que a pesquisa de preços constitui a formalidade mais importante, em caso de fiscalização eventual, seguindo o Princípio da Economicidade. No artigo 55 da referida lei, estabelece-se o regulamento para a fase de disputa:

Art. 55. Em caso de empate entre 2 (duas) propostas, serão utilizados, na ordem em que se encontram enumerados, os seguintes critérios de desempate:

I - Disputa final, em que os licitantes empatados poderão apresentar nova proposta

fechada, em ato contínuo ao encerramento da etapa de julgamento;
II - avaliação do desempenho contratual prévio dos licitantes, desde que exista sistema objetivo de avaliação instituído;
III - os critérios estabelecidos no art. 3o da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, e no § 2o do art. 3o da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993;
IV – sorteio (BRASIL, 2016, online).

De igual modo, no art. 57, a Lei das Estatais apresenta a obrigatoriedade da negociação de condições mais vantajosas, após ser verificada a efetividade das propostas ou dos lances, oferecendo, assim, maior autonomia às estatais, mantendo-as mais competitivas no atual mercado em expansão, sem esquecer da economicidade das aquisições.

Para as sociedades de economia mista, como é o caso da empresa em estudo, a determinação da disputa pode ser benéfica para a etapa de planejamento, mediante a necessidade de mais estudos e da concretização do mapa de riscos, ambos que preveem vantagens na aquisição e na contratação em geral (BARCELOS; TORRES, 2018).

Quanto à modalidade licitatória, a Lei nº 13.303/2016 institui duas possibilidades: o processo de contratação pode envolver bens e serviços comuns, exigindo a adoção do pregão (Lei nº 10.520/02); ou não envolve bens e serviços comuns, cabendo o “Procedimento de licitação”. Nesse último caso, não há “modalidades” concernentes à licitação, tal como havia na Lei nº 8.666/93 (convite, tomada de preços e concorrência) e 10.520/2002 (pregão). Assim, cabe definir, em cada situação concreta, a forma de disputa e o critério de julgamento (BARCELOS; TORRES, 2018).

3.2.3 Critérios Sustentáveis em Compras Públicas

No cenário nacional e internacional, têm-se desenvolvido mecanismos de gestão tecnológicos e normativos com vistas a promover a produção e o consumo sustentáveis. Nas últimas décadas, esse uso de recursos sustentáveis cresceu significativamente, tendo em vista o grau elevado de complexidade das questões socioambientais, sendo necessário satisfazer, concomitantemente, critérios de viabilidade econômica, relevância social e prudência ecológica (LIMA, 2019).

A Instrução Normativa nº 01/2010 determina critérios de sustentabilidade ambiental nas contratações de bens, serviços e obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, incluindo, portanto, a promoção do desenvolvimento nacional sustentável

(BRASIL, 2010a). Nessa perspectiva, entende-se compras sustentáveis como aquelas que visam garantir que a compra de bens e serviços atinja uma boa relação qualidade-preço, de acordo com o ciclo de vida do produto. Com isso, são gerados benefícios para organização, meio ambiente, sociedade e economia, a curto e a longo prazo (ICLEI, 2007).

Lima (2019) explica que a Agenda 2030 da ONU irá promover as compras públicas sustentáveis enquanto estratégia/meta para representar a mudança necessária em decorrência do atual padrão de consumo, com a finalidade de reduzir os impactos à saúde humana e ao meio ambiente. Nesse sentido, na esfera política e de gestão, entende-se que o desenvolvimento sustentável visa estimular ações que cooperem para o uso racional dos recursos naturais, bem como para a diminuição dos resíduos e a incorporação de critérios de sustentabilidade socioambiental nas contratações públicas, a fim de inserir princípios da gestão ambiental nas atividades administrativas² (BRASIL, 2009). Inclusive, o Ministério do Meio Ambiente destacou, como prioridade, o princípio conhecido como a política de 5 R's: Repensar, Reduzir, Reaproveitar, Reciclar e Recusar, incentivando reflexões acerca dos padrões de consumo (LIMA, 2019).

Na área da Administração Pública, utilizam-se os termos “ecoaquisição”, “licitações verdes”, e “compra ambientalmente amigável”, em prol do estímulo à promoção do desenvolvimento nacional sustentável, que considera critérios sociais, ambientais e financeiros no âmbito das contratações de serviços. Trata-se, portanto, de uma ferramenta eficaz para promover a inovação científica, tecnológica e o consumo sustentável, que consta como uma das 17 metas de Desenvolvimento Sustentável para transformar o mundo da Organização das Nações Unidas (WANG; LIU; JU, 2018 *apud* PUGLIESE, 2019).

Moura (2013) explica que as Compras Públicas Sustentáveis (CPS) devem incorporar elementos sustentáveis nos processos de licitação, sendo consistentes com os princípios que regem o desenvolvimento sustentável. Lima (2019) pondera que a licitação sustentável assegura o cumprimento dos princípios de isonomia, bem como as vantagens das melhoras propostas, a fim de promover o desenvolvimento sustentável, conforme instituído pela Lei nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993) e pela Lei nº 12.349/2010 (BRASIL, 2010).

² Para sensibilizar os gestores públicos sobre a relevância de incorporar nas atividades de rotina, princípios e critérios de gestão ambiental, o Ministério do Meio Ambiente lançou o programa da Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), que possui o caráter voluntário e seu foco é a implantação da gestão socioambiental sustentável nas atividades administrativas e operacionais da Administração Pública (BRASIL, 2009).

Assim, as compras públicas podem contribuir para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, por meio da adoção de critérios socioambientais e econômicos nas aquisições de bens, contratações de serviços e execução de obras (LIMA, 2019).

Para que haja eficácia nas referidas ações, os compradores públicos devem saber delimitar adequadamente as necessidades do seu órgão e conhecer a legislação aplicável, bem como avaliar corretamente as características dos bens e serviços a serem adquiridos. Moura (2013) acrescenta que as CPS podem fomentar tanto a criação quanto a supressão de tributos específicos, de acordo com as prioridades estabelecidas nas licitações. Além disso, podem ser utilizadas ferramentas de apoio com o objetivo de orientar e monitorar bancos de dados.

O Estado pode instituir políticas e atingir metas ambientais e sociais, por meio de medidas administrativas e instrumentos de comando e controle, com a finalidade de evitar gastos futuros com políticas de reparação de danos ambientais na sociedade (custos evitados) (MOURA, 2013).

Ainda, no processo de aquisição, torna-se importante considerar o preço, além de outros aspectos como, por exemplo, os custos do ciclo de vida do produto, a eficiência, a diminuição de impactos ambientais e problemas de saúde, o desenvolvimento e a inovação, todos diretamente associados ao mapeamento dos padrões de consumo do órgão, sob a perspectiva de seu ciclo de vida (MOURA, 2013).

De acordo com o Ministério do Meio Ambiente (MMA), anualmente, o governo direciona cerca de 600 milhões de reais para a aquisição de bens e de serviços, sendo que tais recursos culminam na geração de benefícios socioambientais, desde que essas compras sejam sustentáveis. Portanto, é primordial fomentar o mercado de bens e serviços que defendam os critérios de sustentabilidade (BRASIL, 2010).

3.3 GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Faesarella *et al.* (2006), a qualidade deve proporcionar desempenho a um custo aceitável, configurando, assim, a maximização do valor do produto, além de entender o valor como a relação entre expectativa do cliente e preço de venda. Campos (1992) complementa que o produto ou serviço que possui qualidade atende às necessidades dos clientes em sua totalidade, de forma confiável, acessível, segura e ao menor tempo possível.

Para ampliar esses conceitos, considera-se a qualidade do produto sob a ótica da

qualidade total, conforme proposto por Ishikawa - qualidade estrita (relacionada a atributos do produto e isenção de defeitos); custo (relacionado a custo e preço); entrega (associada a quantidades e prazos) e assistência (atendimento) (ISHIKAWA, 1993).

Faesarella *et al.* (2006) especificam que a qualidade está diretamente ligada à satisfação do cliente interno ou externo, sendo mensurada através das características dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa. Nesse caso, considera-se não só a qualidade do produto ou serviço (falta de defeitos e presença de características/atributos), mas também a qualidade da rotina organizacional (previsibilidade e confiabilidade das operações), bem como a qualidade da informação, a qualidade do treinamento, a qualidade dos colaboradores, a qualidade da administração, a qualidade do sistema, a qualidade dos objetivos, entre outras que, ainda que não estejam diretamente relacionadas ao ciclo de vida do produto, afetam a qualidade do produto (como prazos de entrega, segurança, etc) (FAESARELLA *et al.*, 2006).

Ao direcionar o tema qualidade, Fadel e Regis Filho (2009) *apud* Pugliese (2019, p. 41) sugerem ser primordial o conhecimento da percepção dos clientes (internos e externos), a fim de promover a melhoria do serviço. Dessa forma, os gestores devem efetivar suas decisões em consonância com as expectativas desses compradores, por meio de técnicas que eliminem os desperdícios (humano e material), otimizando, assim, o desempenho organizacional. Portanto, a qualidade está relacionada ao nível com que a adequação ao uso (identificada por meio de pesquisa de mercado) corresponde às necessidades reais do cliente.

No Quadro 3, classificam-se os modelos mais usuais que mensuram as definições de qualidade.

Quadro 3 - Modelos para definição de qualidade

Quando as características de um produto atendem às demandas dos clientes	Quando há eficiência
Uma qualidade superior faz com que as empresas:	
Percebam aumento na satisfação dos clientes possam garantir preços melhores Tenham margem de lucro para vender seus produtos Gastem mais para obter maior qualidade (visão <i>Trade-off</i> na logística atual) Obtenham mais receita em suas vendas Aumentem sua participação no mercado	Reduzam os erros no processo Evitem desperdício e trabalhos repetitivos Diminuem falhas e custos Reduzam o nível de insatisfação dos clientes Aumentem os rendimentos Aumentem a capacidade produtiva Melhorem o desempenho nas entregas

Fonte: Adaptado de Juran (1992).

Voltando à definição de qualidade, Deming (1990) postula que o termo depende da avaliação de quem avalia; já Slack *et al.* (2009) definem a qualidade como o atendimento concernente às expectativas dos consumidores. Sob esse viés, em um cenário que exige qualidade total, o cliente deve ser priorizado (SLACK *et al.*, 2009). Na empresa em estudo, atua-se sob o regime jurídico de sociedade de economia mista.

De acordo com Ishikawa (1993), a gestão de qualidade deve ser baseada em seis critérios:

1. Definição, pela alta gerência, de uma política que priorize a qualidade, a fim de alcançar a confiança do cliente, o aumento das vendas e dos lucros a longo prazo;
2. Orientação direcionada ao consumidor, através da produção de produtos e serviços que supram as necessidades e as exigências do cliente;
3. Quebra de barreiras entre divisões e departamentos, esclarecendo quem são os clientes de cada processo, para gerar uma comunicação eficiente entre eles, além de facilitar a identificação de problemas e a constatação da satisfação;
4. Uso de dados e de métodos estatísticos que identifiquem os fatos que serão analisados;
5. Padronização de processos e hierarquia (delegação de autoridade), com a finalidade de propiciar o crescimento do potencial humano, permitindo que todos participem do controle da qualidade através do Círculo de Controle da Qualidade (CCQ);
6. Gerenciamento por função, eliminando a rigidez vertical da empresa e ajudando-a a

trabalhar transversalmente, a partir das divisões supracitadas (ISHIKAWA, 1993).

Rönnbäck (2012) analisa as estratégias que podem favorecer a qualidade no processo de contratação pública, desenvolvendo um estudo no setor de transporte público da Suécia, para acompanhar as aquisições. De cunho exploratório, sua pesquisa fornece *insights* sobre como a qualidade pode ser compreendida em uma contratação pública, a partir de uma autoavaliação que pode ser utilizada para avaliar as “melhores práticas de qualidade”, sob três dimensões, a saber: seleção do modelo de qualidade, avaliação do preço e da qualidade, e autoanálise dos licitantes. Assim, percebe-se que a qualidade no processo de contratação pública pode facilitar a entrega de serviços de alta qualidade aos clientes, o que consiste em um pré-requisito para a contratação de um fornecedor de serviço desejado.

Nesse diapasão, Patrucco *et al.* (2016) recomendam a implementação de sistemas de controle e diagnóstico para aumentar a eficácia, a eficiência e a conformidade das compras públicas. Quanto à medição de desempenho, os mesmos autores investigam aquisições no contexto privado, especificamente com relação às áreas de desempenho cobertas (ou seja, custo, qualidade, tempo, conformidade, inovação, sustentabilidade).

A gestão de qualidade está diretamente associada à garantia da qualidade, incluindo outras funções para qualidade, como, por exemplo, o aumento da responsabilidade (PUGLIESE, 2019). Barbosa *et al.* (2011) ressaltam que, no processo de gestão da qualidade, é preciso adotar ferramentas que promovam um bom suporte, além do mapeamento e da padronização de processos, dando destaque à ferramenta 5W2H, que será mais bem explicada no tópico 3.4.2 deste estudo. “Tais ferramentas, quando utilizadas em conjunto, podem gerar resultados bastante satisfatórios como controle das operações, novos patamares de excelência e até mesmo a tão almejada satisfação dos clientes” (BARBOSA *et al.*, 2011, s. p.).

Adicionalmente, é preciso facilitar as atividades dos colaboradores envolvidos e aumentar a confiabilidade, fazendo com que as operações sejam mais eficazes. Especificamente nas organizações públicas, torna-se estratégia importante para fortalecer a eficiência dos processos internos e para a prestação desses serviços (PUGLIESE, 2019).

Ressalta-se que é fundamental monitorar, avaliar e melhorar o desempenho de todos os envolvidos na organização, considerando que as empresas só apresentam melhor desempenho e sucesso se, na implantação da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* – TQM), tiverem como premissa o equilíbrio entre satisfação dos clientes e

qualidade do produto. Contudo, são muitos os motivos que levam as empresas a implementarem um Sistema de Gestão da Qualidade. Nesse cenário, destacam-se o reconhecimento da qualidade e a melhoria contínua da organização que, conseqüentemente, gera o aumento da eficiência e do controle, reduzindo os custos e aumentando a satisfação dos clientes (GARCIA *et al.*, 2013). Assim, compete à organização reduzir seus custos, melhorar seus processos, inserir técnicas e métodos adequados à implantação da qualidade, em prol da constante melhoria de produtos e serviços.

Voltando à implementação de ferramentas para a gestão de qualidade, a efetividade de cada ferramenta depende do estabelecimento de metas para resultados a curto, médio e longo prazo, sendo necessária uma coordenação integrada e orientada para a aquisição de seu potencial. Os mesmos autores declaram que o sucesso de um programa de qualidade está associado a uma série de fatores, incluindo o treinamento dos funcionários, a disciplina, a qualidade das ferramentas empregadas e a competência na gestão. Isso posto, cabe a cada empresa verificar qual(is) ferramenta(s) trará(ão) mais benefícios (GARCIA *et al.*, 2013).

Neste estudo, enfoca-se na melhoria da qualidade em processos de compras na empresa selecionada, a partir da implementação de ferramentas de qualidade descritas a seguir – Diagrama de Ishikawa e 5W2H.

3.3.1 diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, também denominado como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, contribui para a identificação dos fatores que provocam falhas ou variações nos processos, refletindo, assim, na qualidade (ISHIKAWA, 1993).

Trata-se de uma ferramenta da qualidade inserida dentro do MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), que auxilia na identificação de causas-raízes de um problema, avaliando todos os fatores envolvidos na execução do processo. Assim, a relação existente entre um resultado de um processo refere-se ao efeito e aos fatores que podem modificar esse resultado prático, simplificando processos considerados complexos e tornando-os, portanto, mais controláveis (COSTA; MENDES, 2018).

Para tanto, os autores recomendam seguir as etapas:

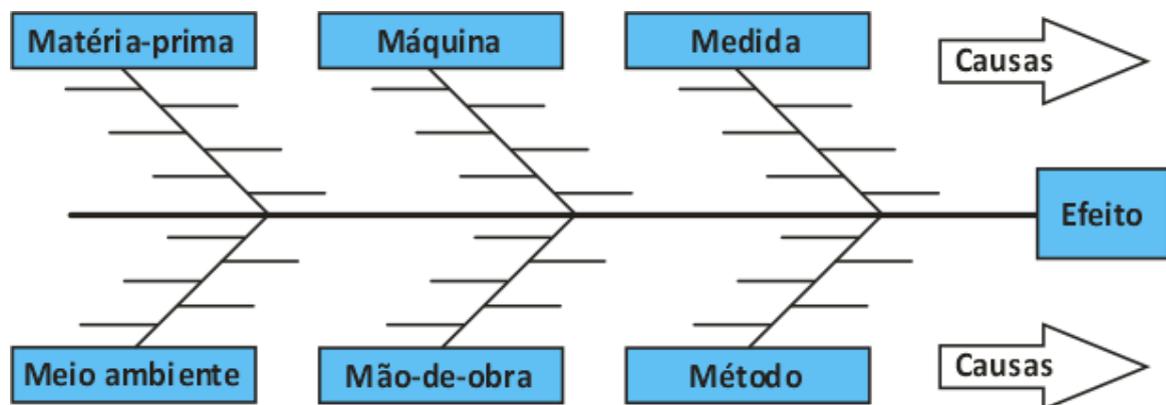
1. Definir o problema a ser estudado e o que se almeja alcançar;
2. Analisar todo o processo, por meio da observação, da documentação, e da troca de

- ideias com os colaboradores e demais envolvidos;
3. Discutir o problema identificado, através de reuniões, incentivando todos a exporem suas ideias (*brainstorming*);
 4. Coletar e organizar todas as informações, bem como causas principais, secundárias e terciárias;
 5. Montar o diagrama e conferir, com todos os envolvidos, a representação da situação atual;
 6. Identificar o que é mais importante para alcançar o objetivo proposto (COSTA; MENDES, 2018, p. 6).

Assim, obtêm-se os principais fatores causadores de determinado problema, que pode ser a falta de conhecimento técnico e, ou, de manejo adequado, por exemplo. De acordo com Ishikawa (1993), a compilação de fatores deve ser corretamente controlada, com a finalidade de transformar processos em causas e gerar bons produtos e efeitos.

Sob essa perspectiva, considera-se que a aplicação do modelo de Ishikawa pode incitar o aumento da produtividade e da qualidade na empresa analisada, gerando resultados de maior excelência, conforme sugerido na Figura 6.

Figura 6 - Diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe



Fonte: Ishikawa (1993).

Como apresentado na Figura 6, o foco principal é a interação do homem com o controle de qualidade, tendo como objetivo esperado a qualidade total (qualidade em prazos, entregas, segurança e custos) (ISHIKAWA, 1993). Para isso, devem ser envolvidos gerentes,

diretores e até operadores do nível hierárquico mais baixo da organização, com o intuito de incentivar o envolvimento de todos os colaboradores no controle de qualidade, propiciando a melhoria contínua na qualidade e a identificação/resolução de problemas.

Segundo Araújo (2006), o Diagrama de Ishikawa constitui graficamente a correlação entre um problema ou uma ação conformidade (denominado efeito). Para sua utilização, é preciso identificar e explorar as possíveis razões ou fatores que prejudicam um processo, categorizando-os de acordo com suas características principais. Para facilitar o entendimento do diagrama, Campos (2004) elenca os possíveis efeitos e as causas potenciais da referida tese, como sintetizado no Quadro 4.

Quadro 4 - Síntese do Diagrama de Ishikawa

A Educação é tanto o ponto de partida quanto a linha de chegada da qualidade
O ponto inicial para obter qualidade é conhecer os requerimentos e as necessidades do cliente
Atinge-se a qualidade quando deixa de ser necessária a inspeção
É preciso solucionar as causas principais, e não somente tratar efeitos e sintomas
O controle da qualidade é dever e responsabilidade de todos os colaboradores da organização
A qualidade deve ser prioridade, sendo estabelecidas perspectivas a longo prazo
Os colaboradores ocupantes de cargos com nível hierárquico maior não devem reagir negativamente quando forem levantados pontos importantes e fatos relevantes pelos subordinados
A maioria dos problemas pode ser resolvida por meio da implementação de ferramentas de qualidade
Dados tratados sem os devidos critérios devem ser considerados inconsistentes ou falsos

Fonte: Elaboração própria (2021), baseada em Brocka e Brocka (1994, p. 91).

A partir desses preceitos, é possível buscar a conscientização de todos os colaboradores, com a finalidade de conquistar a excelência nos processos produtivos, transformando o aprimoramento contínuo em uma ação priorizada (GARVIN, 2002).

Carpinetti (2012) evidencia a importância da participação de um número máximo de colaboradores nesse processo, para que não se omitam causas relevantes ao desenvolvimento do referido diagrama. Nesse sentido, a qualidade total advém da participação de todos, de forma individual e coletiva, sendo necessária a criação do controle de qualidade, que engloba a obtenção de bons produtos e serviços, segundo diagrama de causa e efeito, pois, dessa forma, identifica-se a causa fundamental de determinado problema e estabelecem-se medidas

corretivas concernentes (CARPINETTI, 2012).

Para a administração, devem ser utilizadas políticas, equipamentos, pessoas e procedimentos. O diagrama de Ishikawa é, portanto, uma das ferramentas da qualidade mais importantes no quesito de ações de melhoria contínua e de controle da qualidade, possibilitando visualizar diversas causas de problema dentro de uma empresa (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Vale pontuar que cada empresa vai apresentar uma situação específica, que deve ter uma solução de gestão, também específica.

3.3.2 Ferramenta 5W2H

A ferramenta 5W2H consiste na estruturação das ideias de forma organizada, antes da implantação de um plano de ação. O termo 5W corresponde às palavras inglesas *What, When, Why, Where e Who*, e 2H aos termos *How e How Much* - que em língua portuguesa podem ser entendidas como: O que, quando, por que, onde, quem, como e quanto custa. Na prática, é preciso incluir essas perguntas na análise das ideias promissoras e, a partir das possibilidades de respostas, obtém-se uma noção mais ampla das tarefas. Desse modo, elabora-se, com maior facilidade e segurança, um plano de ação que pode auxiliar no entendimento e no desenvolvimento de uma metodologia (BEHR *et al.*, 2008).

Inicialmente, a referida ferramenta foi implementada por profissionais da indústria automobilística japonesa, com a finalidade de auxiliar a fase de planejamento da ferramenta PDCA. Assim, configura um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que devem ser desenvolvidas com clareza, por meio da elaboração de sete perguntas que representam o que será executado no plano de ação (SILVA, 2013).

Segundo Barbosa *et al.* (2011), a 5W2H constitui um recurso que promove um bom suporte, sendo frequentemente utilizado para planejar a implementação de uma solução, através de três fases: ação (investiga-se um problema ou processo, para aumentar o nível de informação e identificar a falha); plano de ação (define-se o que se deve ser feito para suprimir um problema); e padronização (unificam-se procedimentos como definição de um modelo prévio, no intuito de prevenir a recorrência de um problema) (BARBOSA *et al.*, 2011).

Lisbôa e Godoy (2012) garantem que a ferramenta em questão é bastante eficiente, pois favorece o conhecimento e a análise de determinado processo, bem como a organização de

ações que precisam ser executadas. Em seus dizeres, a solução de problemas segue as mesmas etapas supracitadas: a) Diagnóstico, que abrange a investigação de determinados processos, visando a identificação de problemas e de falhas; b) Padronização, que organiza rotinas e procedimentos para que sejam seguidos de acordo com o modelo definido, prevenindo o surgimento de falhas; c) Plano de ação, que é composto por tarefas que precisam ser executadas conforme objetivos e metas de uma empresa (LISBÔA; GODOY, 2012).

Oliveira (2012) confirma que a técnica 5W2H consiste em uma ferramenta útil para a realização de diversas atividades, a saber: investigação e diagnóstico de problemas; planejamento estratégico; análise e melhoria de processos; e identificação de elementos do processo de gestão.

No Quadro 5, apresentam-se os módulos da ferramenta 5W2H.

Quadro 5 – Comparativo entre os módulos 5W2H

Método 5W2H			
5W	<i>What</i>	O que?	Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How Much</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Elaboração própria (2021), baseada em Lisboa e Godoy (2012).

Conforme dados do Quadro 5, observa-se que a concepção atual das organizações é fundamentada em processos, que necessitam ser executados sob alto desempenho, a fim de atender aos requisitos dos clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade.

Nesse contexto, destaca-se o *Total Quality Management* (TQM), que significa a administração da qualidade total, associado ao desenvolvimento de uma consciência ampliada da importância da qualidade em todas as etapas dos processos organizacionais (SLACK *et al.*, 2009).

Considera-se o TQM como um modo de agir e pensar a produção, seguindo vários fatores, tais como o atendimento das necessidades e das expectativas do consumidor, ou seja, esse ponto de vista auxilia no atendimento e na efetivação das medidas de desempenho para a

qualidade. Outro fator está associado à integração das partes e das pessoas da empresa, com foco no trabalho em equipe e no fortalecimento dos funcionários. Por fim, objetiva-se equilibrar diferentes custos de qualidade, a partir das atividades e do desenvolvimento de sistemas, processos e procedimentos que visem a qualidade e melhoria contínua (SLACK *et al.*, 2009).

Barbosa *et al.* (2011) ressaltam que a efetividade do programa está condicionada a resultados de curto, médio e longo prazo, sendo necessária uma coordenação integrada e orientada para a utilização de todo o potencial desse tipo de ferramenta. Para os autores, o sucesso de um programa de qualidade está associado a uma série de requisitos, com destaque para o treinamento dos funcionários, a disciplina, a qualidade das ferramentas selecionadas e para a competência de gestão.

3.4 GESTÃO POR PROCESSOS

Por definição, a gestão de processos diz respeito à metodologia adotada para avaliar o desempenho de ações, de forma contínua e sistemática, visando a satisfação dos clientes e dos acionistas (CARVALHO, 2005).

Conforme Paladini (2004), um sistema é formado por partes coordenadas para a realização de um conjunto de tarefas, e, nesse contexto, a gestão da qualidade abarca o conjunto das ferramentas que garantem a qualidade de um processo, propondo melhores práticas organizacionais para a evolução da empresa, de forma permanente e contínua.

Paim *et al.* (2009) afirmam que esse modelo de gestão está relacionado à aplicação de conceitos e teorias voltadas à melhoria organizacional dos processos, no qual a empresa planeja, identifica e controla suas ações de forma estratégica, possibilitando avanços através da melhoria contínua. Não deve haver, portanto, separação da organização de maneira funcional, mas sim a integração de seus diferentes processos, responsabilizando, para tanto, todo o grupo colaborativo da empresa (PAIM *et al.*, 2009).

Carvalho (2005) confirma que, na gestão de processos, é preciso envolver toda a equipe, dos gestores aos executores. Como consequência, há maior satisfação no trabalho, redução de custos com retrabalho e desperdício de mão de obra. Adicionalmente, propicia-se o desenvolvimento de habilidades, uma vez que a coparticipação dos colaboradores exige o conhecimento técnico das atividades a serem realizadas (CARVALHO, 2005).

Nessa perspectiva, devem ser implementados indicadores, mensuração de níveis de

desempenho, estabelecimento de prioridades dos processos, simplificação de procedimentos, e redução da burocracia nos mesmos (CARVALHO, 2005).

Assim, Carvalho (2005) sugere uma forma de gestão orientada, que apresente as seguintes características:

- a) Funcionários devem trabalhar no processo, e não em áreas funcionais;
- b) Objetivo final da organização é promover melhorias no processo com foco no cliente;
- c) Estabelecimento de sinergia na execução de atividades que compõem os processos;
- d) Valorização das melhorias relacionadas ao processo;
- e) Pertinência de informações conforme processos e setores, sem filtro hierárquico (CARVALHO, 2005).

Para a eficácia desse modelo de gestão, é preciso, segundo Paim *et al.* (2009):

- a) Uniformizar a forma de trabalho, através da utilização dos modelos de processo que contribuem para uma visão única do negócio;
- b) Otimizar o fluxo informativo, possibilitando o maior entendimento por parte dos funcionários;
- c) Adequar processos em busca de um padrão de conformidade;
- d) Organizar as ações a partir do conhecimento dos processos integrados, seu controle e seus resultados;
- e) Possibilitar a compreensão facilitada da teoria e da prática de atividades por seus executantes, maximizando o desenvolvimento de ações;
- f) Reduzir o tempo e os custos dos processos;
- g) Aumentar a satisfação dos clientes internos e externos;
- h) Reduzir as não conformidades (PAIM *et al.*, 2009).

Isso posto, como vantagens da gestão de processos, destacam-se os padrões de funcionamento, a melhoria do fluxo de comunicação, a redução de problemas e o desenvolvimento contínuo da empresa, além da eficiência e modernização dos procedimentos organizacionais (PALADINI, 2004).

Quanto à melhoria de processos, Lobo *et al.* (2018) afirmam que os mercados passam por mudanças constantes, pois a inovação e a tecnologia ditam o ritmo da competitividade. Além disso, nota-se que as empresas devem ser ágeis e devem atender às demandas atuais, executando os seus negócios sem falhas e em busca de transformação contínua. Nesse cenário,

a gestão de processos (BPM) é uma estratégia adotada em estrutura organizacional horizontal, que pode proporcionar vantagens significativas, tais como a qualidade de produtos e, ou, de serviços ofertados aos clientes (LOBO *et al.*, 2018).

Nos dizeres dos autores,

a gestão de processos de negócios pode contribuir para aumentar a competitividade, e por consequência a lucratividade, sendo esse o objeto de desejo dos administradores das organizações contemporâneas. Existem diversas técnicas disponíveis no mercado para executar tal tarefa. A notação *Business Process Model and Notation* [BPMN] vem ganhando destaque e sendo bastante utilizada pelo fato de oferecer uma diversidade de recursos e elementos, facilitando a criação de diagramas que são capazes de representar, graficamente, e de forma clara, um processo de negócio (LOBO *et al.*, 2018, p. 94).

Dessa forma, nota-se que a notação BPMN consiste em um padrão no campo da modelagem de processos e seu uso permanece em crescimento, podendo ser aplicada em análise de negócios, fluxo de trabalho, configuração de sistemas, entre outros processos executados em diversos setores da produção de bens e da oferta de serviços (LOBO *et al.*, 2018).

Para confirmar essa importância na melhoria dos processos, Borges *et al.* (2016) identificam possíveis avanços no processo de compra de bens em um pregão presencial, a partir da realização de pesquisa bibliográfica, análise documental e estudo de caso. Tais autores analisaram uma seção de compras (licitação e programação orçamentária e financeira), tendo concluído que o processo analisado apresenta uma complexidade e uma morosidade desnecessárias (BORGES *et al.*, 2016).

De igual modo, Klun e Trkman (2018) exploram o mesmo campo, a fim de identificar os principais desafios para o desenvolvimento futuro do BPM. Assim como Borges *et al.* (2016), denota-se a necessidade de amplas melhorias de desempenho de negócios, no que diz respeito à modelagem de processos de negócios e ao gerenciamento de fluxo de trabalho (KLUN; TRKMAN, 2018).

Oliveira *et al.* (2012) também advertem que as organizações enfrentam diversos problemas em decorrência da rápida evolução tecnológica. Segundo os autores, as maiores dificuldades se relacionam à criação do ambiente operacional, sendo cruciais a rapidez do processo decisório e o desempenho organizacional para a agilidade dos serviços prestados, pois esses aspectos possibilitam agilizar a tomada de decisão e aproveitar melhor as oportunidades de negócio (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Em estudo mais recente, Almeida (2019) realiza um estudo de caso sobre BPMN e

ferramentas da qualidade para melhoria de processos, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria em processos de produção de uma serralheria. Para tanto, o autor avalia técnicas da gestão da qualidade e a modelagem de processos, através da notação BPMN, sendo aplicado, ainda, o diagrama de Ishikawa para averiguar possíveis causas e justificativas para os gargalos existentes. Além disso, o método dos “5 porquês” auxiliou no referido estudo, por ter facilitado a identificação das causas raízes dos problemas encontrados. Como ação de melhoria, sugere-se investimento em treinamento de colaboradores, bem como o monitoramento das etapas, para impedir falhas durante as operações (ALMEIDA, 2019).

Penhalbel e Codecco (2016) defendem a implementação de uma nova forma de operação definida, destacando a importância de se introduzir novas tecnologias, mudar atitudes e adquirir novas competências. Dessa forma, torna-se possível aprimorar e melhorar o desempenho organizacional, otimizando o atual modelo de gestão. Nas palavras dos autores “a transformação por processos provocou uma mudança nas pessoas e na cultura organizacional, com resultados concretos de redução de prazo, custo e melhoria de qualidade” (PENHALBEL; CODECCO, 2016, p. 160), além de inserir a transformação de processos, é necessário desenvolver ambientes que incitem a aprendizagem e a cooperação entre os funcionários, primando por iniciativas contínuas na cultura organizacional.

Nesse sentido, é mais interessante organizar os processos por etapas, o que envolve uma série de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais, considerando *endpoints*, transformações, *feedbacks* e repetibilidade. “O emprego de todos esses atributos na definição do processo permite garantir condições mais adequadas para a sua análise e gestão” (GONÇALVES, 2000, p. 10), diretamente associados à essência do funcionamento da organização.

No que diz respeito à identificação dos processos essenciais de uma empresa, Gonçalves (2002) elenca as principais implicações, sob diferentes dimensões: análise do fluxo (volume por unidade de tempo), sequência das atividades, espera e duração do ciclo, monitoramento de dados e informações, gestão de pessoas e relações de dependência entre as partes. Segundo o mesmo autor, o nível de agrupamentos (reunidos em macroprocessos e subdivididos em subprocessos) depende do tipo de análise a ser realizada, conforme a sua própria realidade interna (GONÇALVES, 2002).

Além disso, deve-se focar no cliente externo, pois os negócios começam e terminam nele, a começar pelos seus desejos e necessidades, para assim chegar ao objetivo final, que é

oferecer mais valor, de forma mais rápida, e a um custo adequado (GONÇALVES, 2002).

Nessa perspectiva, evidencia-se a organização orientada por processos, sendo valorizados o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a constante busca pela otimização. Essa visão horizontal seria uma valiosa forma de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, pois assim a empresa alcança o melhor aproveitamento de experiências e conhecimentos adquiridos em todas as suas áreas, compartilhando-os em um fluxo horizontal apropriado. Sob essa ótica, um quadro de referência funcionaria como um verdadeiro mapa de navegação, com a finalidade de identificar o estágio em que se encontra uma empresa, em relação à concorrência e às expectativas institucionais. Além disso, é possível sugerir alternativas para que a empresa mude de etapa e se transforme, bem como avaliar o nível de preparo da alta gestão, conforme a etapa em que a empresa está e de acordo com o desafio da mudança de etapa (GONÇALVES, 2002).

A melhoria de processos é uma prática de melhoria contínua, que, quando implementada com sucesso, apresenta resultados positivos, mensurados através do monitoramento/rastreamento de desempenho. Para tanto, têm-se os Indicadores-chave de Desempenho, do inglês *Key performance indicators (KPIs)*, relacionados à qualidade do produto, e aos indicadores de experiência do consumidor (satisfação e fidelidade do cliente) - *Net Promoter Score*. Também, são identificados o aumento produtividade, o desenvolvimento de habilidades do funcionário, e as melhorias das métricas financeiras, incluindo SG&A e líquido Receita, o que resulta em um *Return Over Investment (ROI)* (retorno do investimento) maior e mais rápido (GOLECHA, 2012).

3.4.1 Ciclo de gerenciamento do BPM

O BPM é uma atividade essencialmente humana, o que possibilita múltiplas facetas, conforme as necessidades e as metas organizacionais. No gerenciamento, Baldam (2016) explica que essas variações propiciam flexibilidade suficiente para eliminar entraves oriundos de um modelo esquematizado/rígido.

Quanto à análise e modelagem de processos de negócio, Valle e Oliveira (2013) enfocam na notação BPMN (*Business Process Modeling and Notation*), apesar de reconhecerem a ampla quantidade de modelos de processos ou de ciclos de BPM disponíveis no mercado. Segundo os mesmos autores, todos os modelos partem do princípio de que a

organização prepara uma estrutura, que pode integrar o organograma da empresa, como por exemplo: Modelo de Harrington, Esseling e Nimwegen (1997); Modelo de Burlton (2001); Modelo de Jost e Scheer (2002); Modelo de Smith e Fingar (2003); Modelo de Khan (2003), entre outros. Esses ciclos possuem paralelos simples de serem detectados por correlação indutiva (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Baldam *et al.* (2008), o BEA AquaLogic BPM Suite consiste em um conjunto de produtos para desenvolver, executar e otimizar os processos de negócios, permitindo uma colaboração excepcional entre negócios e tecnologia de informação. Nesse sentido, para automatizar e otimizar os processos, alcançam-se a eficiência e a agilidade por meio da redução de custos e da melhoria da qualidade de serviços.

Vale ressaltar que todo negócio deve ser conduzido conforme um conjunto de processos, executados de forma explícita ou implícita, definindo transações, mantendo registros e atendendo às necessidades dos clientes. A partir dessas ações, visa-se alcançar grandes melhorias na produtividade, buscando constantemente formalizar e automatizar os processos. Nesse contexto, o BEA AquaLogic BPM Suite é um componente crítico que pode alavancar significativamente o funcionamento institucional, ao possibilitar a orquestração de serviços, entregando benefícios muito visíveis na linha de negócios (BALDAM *et al.*, 2008).

Tratando-se da geração de *suites* para BPM, Gartner (2006) menciona ARIS Platform 7.0, WebSphere Business Modeler 6.0.1, Aqualogic BPM Studio 5.7, iGrafx Process 2007 e Visio 2003 Professional. É importante lembrar que a escolha da ferramenta ideal depende da disponibilidade de uso, do tempo disponibilizado para utilização, além dos principais recursos e experiências anteriores com as ferramentas supracitadas.

De igual modo, Baldam *et al.* (2005) consolidam as principais ferramentas de TI aplicáveis à racionalização do trabalho, gerenciamento do conhecimento e da informação, sugerindo a criação de uma matriz única para avaliação das ferramentas, com o objetivo de alinhar a finalidade da ferramenta e a(s) meta(s) desejada(s) de controle e gestão. Assim, os autores promovem a capacitação profissional necessária para o ambiente complexo das ferramentas de TI (BALDAM *et al.*, 2005).

Em relação ao Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), Baldam *et al.* (2002) destacam, como principais razões para implantação da ferramenta: redução do tempo de processamento e manuseio do papel; incremento da produtividade; otimização da qualidade e da satisfação laboral; acesso imediato e multiusuário a qualquer informação; alta velocidade e

precisão na identificação de documentos, sendo, portanto, indispensável para oferecer melhor atendimento a clientes e usuários (BALDAM *et al.*, 2002).

No planejamento do BPM, é necessário: compreender os ambientes interno e externo, bem como a estratégia organizacional; definir os objetivos e a abordagem para promover mudanças; atualizar constantemente o manual de processos (incluindo o entendimento e a seleção de ferramentas de apoio e de técnicas de melhorias); focar na visão global dos processos; determinar os planos de ação; selecionar e priorizar processos, por meio de resultados e dados coletados do controle, da cadeia de ação, etc; e verificar as falhas que prejudicam a organização; estimar custos e prazos; identificar oportunidades, definindo os processos-chave, entre outras atividades de planejamento e controle necessárias à implantação de processos (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

Para modelar e potencializar processos, devem ser executadas atividades que geram informações sobre o atual processo (*AS IS*) e, ou, a proposta de processo futuro (*TO BE*). Tratar conjuntamente ambas as fases implicam em sua mistura, além da prática de modelagem. Assim, mesmo ao se executar um *AS IS*, cria-se a oportunidade de reflexão dos processos, em prol de melhorias (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

Como principais atividades, destacam-se a modelagem de processos atuais (compreensão, modo de atuação, documentação de processos, provisão de dados de integração); a comparação entre as melhores práticas e *benchmarking*; a definição e a priorização de alternativas para os problemas identificados; a modelagem de processos futuros (metodologias, simulações, inovações e mudanças que estimulam a eficácia das práticas e a adoção de modelos de referência); as especificações para executar e controlar ações/etapas; e o fomento do BPM (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

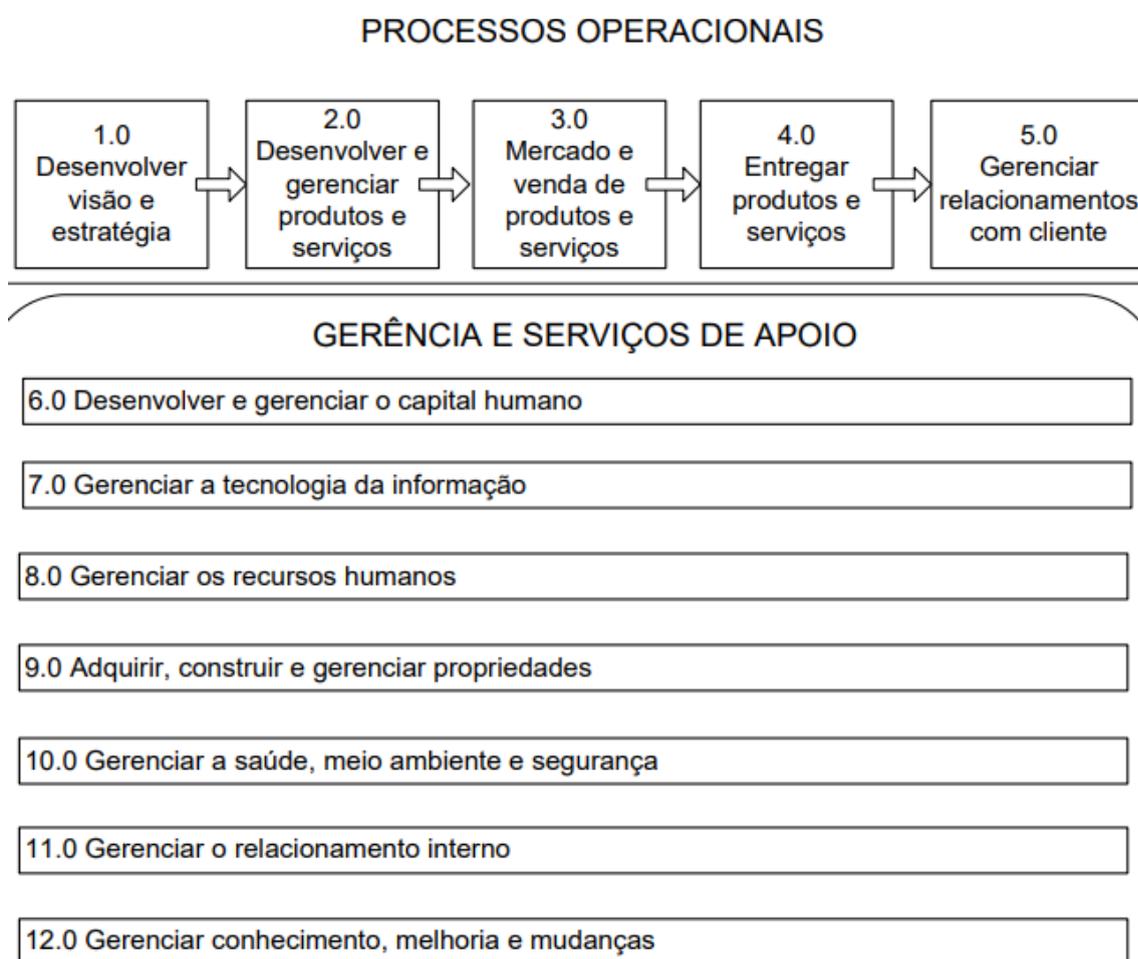
Quanto à implantação dos processos, algumas atividades oferecem suporte, tais como: inserir novo processo (conforme necessidade); ajustar equipamentos e *softwares* de acordo com as indigências concernentes; testar e implementar o piloto da solução; realizar planos de transferência de tecnologia (treinamentos e produção assistida); monitorar e controlar a execução de instâncias do processo implantado; efetuar alterações ou ajustes; determinar critérios para o controle e a avaliação dos métodos (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

Na visão de Baldam (2016), as etapas de controle e de análise estão associadas a diversos recursos e métodos que geram informações que, futuramente, promoverão a otimização e o planejamento de ações. Para tanto, deve-se registrar o desempenho dos processos de forma

contínua, abrangendo a observância de desvios significativos, o desempenho processual e o registro dos conhecimentos gerados. Adicionalmente, é preciso realimentar o planejamento e a modelagem, fornecendo e otimizando dados para outras finalidades. Por fim, cita-se a realização do *benchmarking* (por meio de referenciais internos e externos), da análise de maturidade organizacional e de auditorias do processo em vigência (BALDAM, 2016).

Na Figura 7, a seguir, apresenta-se a Visão Geral do Modelo *Process Classification Framework* (PCF) da *American Productivity & Quality Center* (APQC).

Figura 7 – Visão Geral do Modelo *Process Classification Framework* (PCF) da *American Productivity & Quality Center* (APQC)



Fonte: Amarilla; Iarozinski Neto (2017).

Conforme a Figura 7, observa-se que os processos operacionais abrangem o desenvolvimento da visão e estratégia; o gerenciamento de produtos e serviços; o mercado, a venda e a entrega de produtos e serviços; e, por fim, a gestão de relacionamento com os clientes.

Seguindo tais etapas, a empresa poderá gerenciar melhor tanto o relacionamento interno quanto o externo, promovendo, ainda, outras melhorias e mudanças benéficas para a continuidade institucional.

O *Process Classification Framework* (PCF) do *American Productivity & Quality Center* (APQC) foi concebido originalmente como uma ferramenta que auxilia em projetos de melhoria de desempenho, tendo o *framework* evoluído para a ampla taxonomia atual. As organizações podem usar a terminologia comum do PCF para nomear, organizar e mapear seus processos, explicando um negócio em termos de processos horizontais, ao invés de funções verticais. Ressalta-se que o PCF não lista todos os processos de uma organização e nem todos os processos existentes em sua estrutura (BALDAM *et al.*, 2008).

Ainda no que tange a aplicação do BPM para melhoria de processos, Ceravolo e Pereira (2020) asseguram que as empresas são constantemente desafiadas a produzirem mais resultados a partir de recursos mínimos, mediante o aumento da competitividade organizacional estabelecida nos últimos anos. Nesse sentido, é fundamental a melhoria de processos, visando a eficiência e a eficácia na sistematização e automatização das etapas (CERAVOLO; PEREIRA, 2020).

Isso posto, confirma-se que o BPM pode oferecer benefícios à modelagem do processo atual, além da identificação de pontos de melhoria. Os autores destacam, como vantagens do sistema, o aumento na celeridade do processo e a maior confiabilidade e rastreabilidade das informações imputadas nos controles (CERAVOLO; PEREIRA, 2020).

3.5 PRODUTIVIDADE

Produtividade é uma palavra-chave muito empregada pelas organizações, devido à sua importância em garantir a sobrevivência e o sucesso das empresas, mediante o contexto atual tão acirrado. Pode ser definida como a quantidade de produtos ou de serviços produzidos com os recursos usados em determinado período, conforme postulado por Slack *et al.* (2009).

Segundo Drucker (1992), a lógica da produtividade surgiu no século 19, apesar de não ter recebido, inicialmente, os sentidos econômico e social latentes hoje em dia. Com o tempo, surgiram inúmeras maneiras de calcular a produtividade, embora ainda não haja fórmulas que descrevam a estratégia mais adequada. Os conceitos de produtividade sintetizam o rendimento de recursos, configurando uma espécie de estado da organização, com o intuito de implantar

uma mentalidade gerencial que prioriza o aproveitamento de oportunidades, fomenta ações fortalecedoras, e aumenta a competitividade por meio da eficácia do seu desempenho social. Nesse sentido, compreende-se que a produtividade engloba o desenvolvimento dos recursos humanos, sendo cruciais a habilidade, a vontade, a consciência, o interesse, a técnica adequada, os contextos social, econômico e político, entre outros aspectos concernentes ao gerenciamento (DRUCKER, 1992).

Para alcançar a máxima produtividade, pode-se contar com a tecnologia e com os recursos humanos, conforme o contexto de cada organização, e a melhoria dessa produção fomenta a competitividade, pois é fundamental a continuidade da empresa no mercado. Para tanto, busca-se respaldo na compreensão do funcionamento sistêmico de todos os processos, realizando o monitoramento adequado, sem olvidar da mensuração da qualidade e da produtividade (DRUCKER, 1992).

Outras habilidades podem favorecer os processos produtivos - desenvolvimento de lideranças responsáveis, formação de equipes multidisciplinares, parcerias orgânicas, incentivo a redes de conhecimento e fluxo adequado de informações. Mais uma vez, reforça-se que não há uma teoria organizacional ideal que atenda às metas de produtividade, mas pode ser destacado o forte indício de novos padrões tecnológicos, o que requer a modernização das relações de trabalho (DRUCKER, 1992).

No que diz respeito à produção de recursos, Deming (1990) sintetiza a ideia de produtividade como uma espécie de estado da organização, cujo fomento de recursos gera eficiência, sendo adotada uma mentalidade gerencial propícia para aproveitar oportunidades, além do fortalecimento da saúde financeira da empresa, do desempenho social e do aumento da competitividade (DEMING, 1990).

King *et al.* (2014) ressaltam que os indicadores de produtividade costumam ser subutilizados e não trabalhados de forma sistêmica, o que facilitaria a visão integral das atividades. Segundo os autores, isso se justifica devido à complexidade de se levantar dados e mediante à diversidade de metodologias adotadas para medir a produtividade. Nesse cenário, as empresas brasileiras estão revendo suas estratégias, com a finalidade de desenvolver vantagens competitivas mais sustentáveis. Atualmente, “a melhoria de seus indicadores de produtividade associada a uma visão ampliada e multifacetada podem contribuir para uma evolução nos níveis de desenvolvimento” (KING *et al.*, 2014, p. 161).

Nessa perspectiva, recomenda-se desenvolver um modelo integrado e sistêmico, a fim

de determinar a produtividade, demandando, assim, uma gestão multidimensional, que trabalha aspectos relacionados ao uso de recursos e às diversas dimensões envolvidas na apuração da produtividade, sob uma abordagem multivariada e estruturada. King *et al.* (2014) elencam exemplos de abordagens integradas: *Just in Time* – JIT; *Material Requirement Planning* – MRP; *Manufacturing Resources Planning* – MRP II, Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* – TQM); a manutenção produtiva total (*Total Productive Maintenance* – TPM); e o *Optimized Production Technology* – OPT – baseado na teoria das restrições (*Theory of Constraints* – TOC).

Oliveira (2002) também garante que o setor produtivo deve conciliar a busca pelo desenvolvimento econômico com a integração dos sistemas de gestão da qualidade, da gestão ambiental e da segurança, o que constitui o exercício da responsabilidade social. Tal visão possibilita o desenvolvimento desses modelos de produtividade sistêmica (OLIVEIRA, 2002).

Por sua vez, Edler e Yeow (2016) evidenciam o papel da intermediação nas compras públicas de inovação, visando associar demanda e oferta. A partir desse objetivo, os autores definem necessidades e funções específicas de intermediação em situações distintas de compras, avaliando os requisitos para uma produtividade eficaz (EDLER; YEOW, 2016).

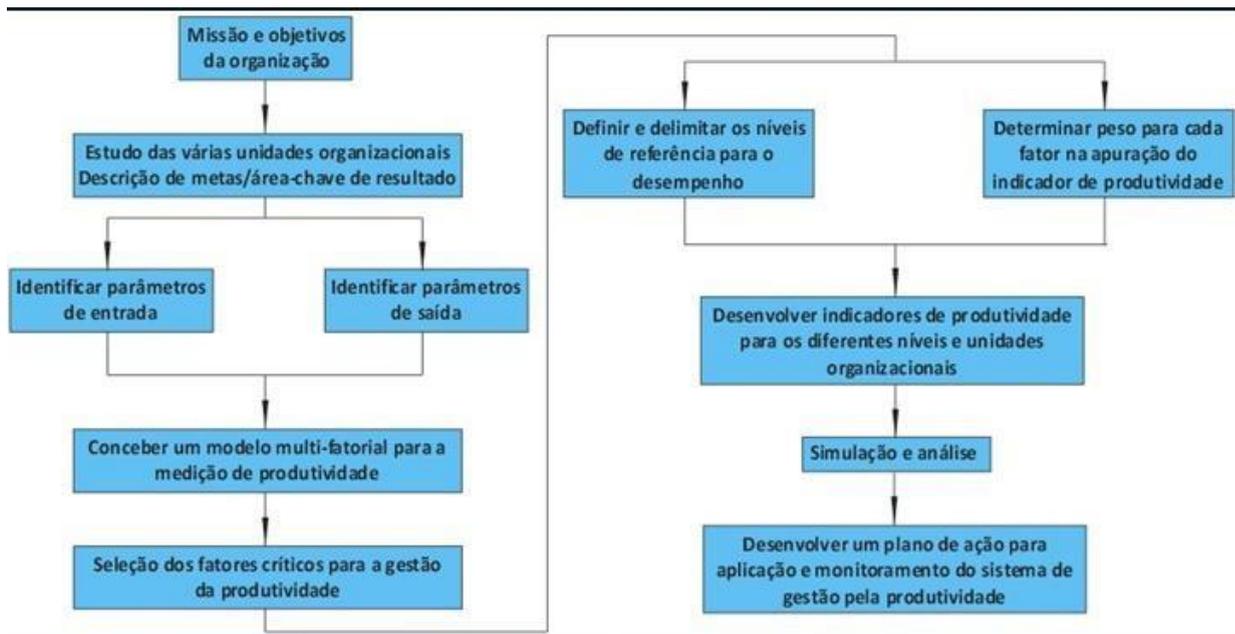
Para Martins (2008), dois fatores interferem, de modo direto, na produtividade: treinamento e motivação. O treinamento se refere à habilidade necessária para realizar uma determinada tarefa, sendo responsabilidade da área de Recursos Humanos. A motivação está relacionada ao empenho e comprometimento do colaborador em desempenhar da melhor forma possível suas funções, sofrendo influência do ambiente de trabalho. Ambos fatores seriam determinantes para o desenvolvimento de uma organização, destacando-se as etapas de recrutamento, seleção, treinamento e evolução de talentos (MARTINS, 2008).

Os profissionais/colaboradores passam cerca de oito horas por dia, durante 35 anos de sua vida, desenvolvendo atividades laborais, as quais demandam um ambiente estável, com infraestrutura adequada e qualidade satisfatória (MARTINS, 2008).

Isso posto, reforça-se que a busca pela melhoria contínua nos processos de gestão é considerada primordial para a sustentabilidade das organizações produtivas. Contudo, conforme advertido por Oliveira (2002), não é fácil conciliar a busca por desenvolvimento econômico, melhorias nas condições de trabalho, preservação da vida e do meio ambiente, responsabilidade social, saúde e segurança.

Em relação aos modelos de produtividade sistêmicos, Sahay (2005) apresenta um processo que tem por finalidade calcular e medir a produtividade, baseando-se em integração estratégica e aplicação organizacional em multiníveis de gestão. Esses recursos permitem que se tenha uma visão sistêmica do processo, como apresentado na Figura 8.

Figura 8 - Processo de medição da produtividade multifatorial



Fonte: Adaptado de Sahay (2005).

Dessa forma, para utilizar o gerenciamento sistêmico de processos produtivos, objetiva-se desenvolver uma metodologia de melhoria contínua, que pode favorecer o processo de identificação de necessidades, fases de aplicação e utilização do modelo em questão (SAHAY, 2005).

No Quadro 6, apresentam-se as etapas necessárias para implementar um processo gestão para produtividade.

Quadro 6 - Descritivo de atividades para gestão da produtividade

Etapas	Atividades
1. Diagnóstico	1.1 Contatos iniciais 1.2 Coleta de dados e informações (se os dados apresentarem inconsistência, deve-se solicitar Complementos ou verificações) 1.3 Análise quantitativa da Produtividade Sistêmica (indicadores e desdobramento dos indicadores de produtividade) 1.4 Diagnóstico qualitativo, com base no resultado da análise quantitativa
2. Análise	2.1 Cruzamento dos dados (análise quantitativa versus análise qualitativa) 2.2 Identificação dos pontos fortes e passíveis de melhoria 2.3 Detalhamento dos problemas 2.4 Identificação de soluções
3. Plano de Ação	3.1 Estabelecimento da estratégia de ação 3.2 Definição de metas, prazos e responsabilidades
4. Execução	4.1 Implementação de mudanças e melhorias definidas.
5. Verificação	5.1 Monitoramento de mudanças em andamento ou já concluídas (verificar se as mudanças foram efetivas e suficientes)
6. Comparação	6.1 Nova medição dos indicadores da Produtividade Sistêmica 6.2 Comparação entre as ações planejadas e as ações realizadas 6.3 Análise dos resultados obtidos 6.4 Detecção de melhorias de forma sistêmica
7. Padronização	7.1 Padronização de melhorias implementadas, a fim de evitar reincidência(s)
8. Conclusão	8.1 Identificação de novos problemas ou oportunidades de melhorias 8.2 Recomeço do processo novamente através de um novo PDCA

Fonte: Adaptado de King (2007).

Portanto, para implementar um processo gestão para produtividade, é preciso contar com profissionais produtivos e processos organizados, visando produzir mais e melhor e, assim, atender ao dinamismo do mercado (SAHAY, 2005).

4. METODOLOGIA

Neste capítulo, abordam-se etapas relacionadas à natureza, tipologia, técnica de coleta de dados, sujeitos/participantes, análise de dados e às limitações do método, enquadrando-se no modelo denominado pesquisa de levantamento (GIL, 2008). Esse modelo, por sua vez, possui como base a investigação direta com pessoas, para investigar seu comportamento a partir de informações colhidas acerca de um problema (MINAYO, 2001).

Para cumprir os objetivos propostos, foram empregadas técnicas de coletas de dados que abrangem a pesquisa bibliográfica, a pesquisa bibliométrica, a pesquisa documental e, por fim, a entrevista na empresa selecionada. Quanto aos sujeitos da pesquisa, foram selecionados os colaboradores pertencentes à Diretoria Jurídica e à Diretoria de Licitações, tais como analista de licitação, superintendente de compras e superintendente de planejamento. Para discussão do conteúdo obtido, baseou-se na Análise de Bardin (2011), conforme detalhado nos tópicos a seguir.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é caracterizada como qualitativa, sendo verificado o modo como as pessoas consideram determinada vivência/experiência, ou seja, um evento característico de pesquisas qualitativas, cujo objetivo é a “demonstração lógica das relações entre conceitos e fenômenos, com o objetivo de explicar a dinâmica dessas relações em termos intersubjetivos” (MENDES, 2006, p. 11). Neste estudo, especificamente, analisa-se o atual desempenho do processo de compras de uma empresa, sob a perspectiva das Diretorias de Administração, Jurídica, Licitações e Controle Interno.

Tuzzo e Braga (2015) explicam que o melhor entendimento da abordagem qualitativa, enquanto trabalho de pesquisa, advém de uma proposta mais flexível em sua estruturação, permitindo ao pesquisador prover e propor trabalhos que demonstrem novas visões e temas, com a finalidade de ampliar as possibilidades do estudo de caso enquanto prática.

Para analisar a área de compras da empresa selecionada, apresentam-se as particularidades do processo de compras, seguindo as recomendações propostas por Creswell (2014, p. 50), tais como:

- a) o *habitat* natural: a coleta de dados no ambiente onde o grupo está inserido, ou seja,

- na empresa em estudo;
- b) o pesquisador como instrumento-chave: coleta de dados a partir de entrevistas, sendo feito, posteriormente, o tratamento dos dados;
 - c) os múltiplos métodos: podem ser adotados diferentes métodos de coletas, como observação *in loco* ou entrevistas;
 - d) o raciocínio complexo por meio da lógica indutiva e dedutiva: o tema deve ser relacionado aos dados apurados.

De acordo com Gil (2008), na pesquisa qualitativa, é possível desenvolver uma relação mais prática do mundo real e o sujeito, realizando uma ligação da atmosfera objetiva e da subjetividade do sujeito que não é possível ser transformado em números. Nesse sentido, conduzem-se uma interpretação e uma investigação sob o caráter descritivo, efetuando uma análise abrangente sobre o desempenho do processo de compras da referida empresa em estudo (GIL, 2008).

Godoy (1995) atesta que, nesse tipo de pesquisa, o investigador emprega ferramentas para verificar atividades e procedimentos que são utilizados por indivíduos em determinada situação. Sob esse viés, aplicam-se entrevistas com os Diretores da Administração, Jurídica, Planejamento, Licitações e Controle Interno, no intuito de traçar um diagnóstico completo sobre as atividades da área de compras e licitações da empresa selecionada, identificando seus principais problemas (falhas nas informações e no tempo de execução, etc) e oportunidades de melhorias.

A pesquisa presente também pode ser classificada como estudo de caso, pois foi realizada com o propósito de desenvolver um plano de melhorias para o processo de compras da empresa escolhida para análise (YIN, 2014). Partindo do embasamento teórico sobre as compras públicas e da proposta de se realizar o estudo de caso, propõe-se um método de trabalho que apresenta um esquema lógico e racional, identificando as lacunas existentes entre as diretrizes definidas no Regulamento de Licitações, Contratos e Convênios da empresa alinhados com a Lei nº 13.303/2016 e demais normativas, legislações e pareceres dos Órgãos de Controle como TCU e AGU para a efetiva definição de procedimentos, etapas e tarefas.

Quanto à natureza da pesquisa, este estudo é caracterizado como pesquisa aplicada, uma vez que propõe solução para problemas específicos. Segundo Gil (2008), uma pesquisa de natureza aplicada possui como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Também pode ser denominada como proposição de

planos, pois visa apresentar alternativas para determinadas situações organizacionais (MINAYO, 2001).

Enquanto pesquisa exploratória, visou-se a modificação de conceitos e de ideias, considerando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para trabalhos posteriores, conforme elucidado por Gil (2008). O estudo exploratório abrange o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso, sendo desenvolvido com o intuito de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Trata-se, portanto, do primeiro passo para uma investigação mais ampla, mediante o seu esclarecimento e delimitação (GIL, 2008).

Lakatos e Marconi (2010) acrescentam que o caráter exploratório exige a sua explicitação formal, devendo apresentar resultados úteis, com níveis de interpretação mais altos. Assim, ao serem levantadas as informações sobre um determinado objeto, delimita-se um objeto, mapeando as condições de manifestação desse campo de estudo.

4.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Os procedimentos da pesquisa englobam três etapas, a saber:

Na primeira etapa, foi realizado um planejamento detalhado para identificar problemas decorrentes de características específicas do processo de compras públicas na empresa avaliada, de modo a possibilitar a elaboração de um plano de melhorias proposta, que visa mitigar o problema de pesquisa.

Na segunda etapa, foi analisado um conjunto de ações mediante coleta de dados (práticos e teóricos), visando desenvolver o plano de ação proposto na etapa de planejamento.

Na terceira etapa, conforme planejado, sugere-se a eliminação das problemáticas a partir da revisão de todo o processo, efetivando as melhorias sugeridas e buscando novos avanços, com foco no ciclo de melhoria contínua do processo.

Para facilitar a apresentação e a compreensão da discussão dos resultados, os itens avaliados foram classificados nas categorias: (a) planejamento; (b) desempenho atual do processo de compras; (c) perspectivas de melhorias. O roteiro foi baseado nas perguntas-chave diretamente relacionadas ao objeto de pesquisa e às questões de apoio. Assim, verificou-se a propriedade (eficiência e eficácia) de seu uso na coleta das informações desejadas, procedendo a correção e os ajustes conforme necessidade, com base em seu conhecimento técnico e

experiência na gestão de processos na empresa selecionada.

4.3 COLETA DE DADOS

Lakatos e Marconi (2010, p. 165) explicam que a coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”. Trata-se, portanto, da busca por informações para elucidar um fenômeno ou um fato que se quer desvendar.

Como mencionado anteriormente, a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas, com os participantes, realizadas a partir de um roteiro semiestruturado, com o objetivo de coletar informações sobre a prática organizacional adotada na empresa estudada. Na ocasião, foram abordadas as estratégias de melhorias para eficácia e eficiência do processo de compras públicas. A partir dos dados obtidos, incluindo a própria experiência da pesquisadora na área de estudo, faz-se a análise e a interpretação do conteúdo, reconhecendo as lacunas existentes no tema proposto, com respectivas sugestões para estudos posteriores (CRESWELL, 2014).

Para elaboração do referencial teórico, foram investigados os trabalhos publicados em determinado período (2015 a 2020), facilitando, assim, a organização do assunto. A análise dos estudos pré-selecionados advém da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de todas as publicações encontradas, sendo possível verificar aqueles que se enquadravam na seleção dos critérios supracitados.

Lakatos e Marconi (2010) destacam que a pesquisa bibliográfica faz parte do processo de documentação indireta, podendo ser usadas fontes primárias – documento de primeira mão – ou fontes secundárias – levantamento bibliográfico já publicado.

Como critérios de inclusão, foram escolhidos os estudos que estavam disponibilizados na íntegra (PDF), em Português e Inglês, e que continham pelo menos uma das palavras-chave pré-definidas (Administração Pública, Compras Públicas, Melhoria de Processos, Gestão da Qualidade, Produtividade). Como critérios de exclusão, não foram utilizados artigos que não atenderam ao tema proposto, tais como relatos de experiência.

4.4 ROTEIRO DE ENTREVISTA

Foi elaborado um panorama sobre o que já se sabe sobre o tema, a fim de identificar

possíveis lacunas como perspectivas para o aprimoramento do mesmo, de modo a contribuir com a temática e novos campos de pesquisa (direcionamento para futuras pesquisas). Considera-se que essa iniciativa pode auxiliar outras (muitas) empresas no que diz respeito ao incremento que pode ser inserido no processo de compras organizacional.

Por se tratar de uma pesquisa da área de Ciências Sociais, sob a análise de determinada empresa, a estrutura metodológica foi selecionada para engendrar-se na referida organização, havendo cuidado redobrado (ética e rigor científico) da pesquisadora quanto às opiniões dos respondentes, descritos no subitem a seguir. Antes, apresenta-se o Quadro 7, que contém o roteiro de entrevista.

Quadro 7 - Roteiro de entrevista

(Continua)

ROTEIRO DE ENTREVISTA		OBJETIVO	TRECHO DO REFERENCIAL TEÓRICO
Dados Gerais	<p>Cargo: Função que desempenha na empresa: Tempo que exerce essa função: Formação/Graduação: Nível educacional: Sexo: Idade:</p>	Levantar perfil do entrevistado	
Perguntas de Apoio Entrevista	<p>1. Na empresa, há um planejamento prévio para a gestão das compras, que favoreça a maior qualidade, celeridade e eficácia desse processo? Se sim, descreva-o. 2. Na sua opinião, qual é a importância de um setor específico para cuidar do planejamento das necessidades de aquisições para materiais, equipamentos, serviços e obras em geral para os projetos administrados pela empresa para aumentar a eficiência na gestão de compras? 3. Quanto ao Regulamento Interno de Compras, Contratos e Convênios, esse documento passa por alterações de acordo com as necessidades de atualização previstas em legislações governamentais e boas práticas utilizadas e orientadas pelos órgãos de controle como TCU (Tribunal de Contas da União) e AGU (Advocacia Geral da União)? Com que frequência? 4. Com o Planejamento e Gerenciamento de Compras (PGC), Instrução Normativa nº 01/2019 da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, a Administração Pública deve realizar o planejamento de suas compras com um ano de antecedência, no mínimo. Você acredita que essa norma precisa ser analisada e colocada em prática visando o planejamento das compras para os projetos administrados pela empresa? Justifique sua resposta.</p>	<p>Identificar, na etapa de planejamento, as lacunas existentes entre as diretrizes definidas no Regulamento de Licitações, Contratos e Convênios da empresa alinhados com a Lei no 13.303/2016 e demais normativas, legislações e pareceres dos Órgãos de Controle como TCU e AGU para a efetiva definição de procedimentos, etapas e tarefas</p>	<p>A Lei nº 13.303/2016 dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, no intuito de favorecer a praticidade e a rapidez na contratação e na prestação de serviços (BRASIL, 2016). Bragagnoli (2019) salienta que a Lei das Estatais (Lei 13.303/2016) é fundamental para proporcionar maior autonomia e flexibilidade nas contratações, além de garantir maior competitividade com as demais instituições. A Instrução Normativa nº 1, de 10 de janeiro de 2019 dispõe sobre Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações. As etapas que podem ser observadas no metaproceto de aquisições públicas abrangem a oficialização da demanda, o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor e a gestão do contrato (JUSTEN FILHO, 2009).</p>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Quadro 7 - Roteiro de entrevista

(Quadro 7. Continuação)

<ol style="list-style-type: none"> 1. Para proporcionar maior qualidade, celeridade e eficiência nos processos de compras, como você caracteriza os critérios atualmente utilizados pela empresa? 2. Elenque os principais problemas e desafios identificados atualmente no processo de compras da empresa. 3. Na empresa, especificamente nos setores executantes do processo de compras, os colaboradores passam por treinamento/atualização profissional de forma constante de acordo com as atualizações oriundas das legislações governamentais e boas práticas propostas para as contratações governamentais? 4. Qual a principal estratégia que contribui para a EFICIÊNCIA do processo de compras da empresa? 5. O que você considera ser mais importante no quesito ATENDIMENTO ao cliente? 6. Quanto à percepção da qualidade e da satisfação do cliente (seja ele externo ou interno), existe algum mecanismo de mensuração? 	<p>Realizar um diagnóstico completo sobre as atividades da área de compras e licitações da empresa selecionada, identificando seus principais problemas (falhas nas informações e no tempo de execução, etc) e oportunidades de melhorias</p>	<p>A metodologia DMAIC é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão de qualidade de empresas. Tem como precursora a técnica Seis Sigma, que representa uma forma definida, disciplinada e rigorosa de melhorar processos de negócios (GOLECHA, 2012).</p> <p>O Princípio da Eficiência está postulado no artigo 37 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), com a finalidade de promover a qualidade e a redução de custos na Administração Pública. Rodrigues (2012) considera que a aplicação do Princípio da Eficiência representa o cumprimento de procedimentos sob a forma da lei, gerando, assim, melhores resultados.</p> <p>No processo de melhoria, a situação atual do processo deve ser analisada, isto é, o modo como já funciona (<i>AS IS</i>). A partir do estado atual do processo, surgem novas ideias com a finalidade de alcançar inovação, alteração e, ou, melhoria do processo. Desse modo, inicia-se o novo desenho do processo, ou como ele será no futuro (<i>TO BE</i>) (ABPMP, 2013).</p> <p>Quanto à gestão de qualidade, que garante a eficiência na prestação do serviço público, considera-se importante abordar o Diagrama de Ishikawa (identificação de possíveis razões ou fatores que prejudicam um processo) e a ferramenta 5W2H (conhecimento e análise sobre determinado processo, propiciando a organização de ações que precisam ser executadas) (ISHIKAWA, 1993).</p> <p>De acordo com Brocke e Rosemann (2013), BPM pode ser considerado um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios voltado para a administração de processos de negócio ponta a ponta, ou seja, uma abordagem de gestão organizacional voltada para o cliente (objetivo principal).</p>
---	---	---

Fonte: Elaboração própria (2021).

Quadro 7 - Roteiro de entrevista

(Quadro 7. Continuação)

<p>7. Você pode apontar estratégias ou soluções para ACELERAR o processo de compras da empresa?</p> <p>8. Para melhorar a QUALIDADE da gestão de compras, o que seria preciso?</p> <p>9. O processo de contratação emprega soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação, conforme instituído pela Instrução Normativa nº 01/2019 da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia?</p> <p>10. Na empresa, há a realização de compras compartilhadas com outras empresas que possuam o mesmo regime jurídico da empresa estudada? Se sim, com qual finalidade?</p> <p>11. Ainda no tema de “compras públicas”, podem ser adotadas as compras sustentáveis, que estão em constante ascensão no setor da Administração Pública. Como você se posiciona em relação ao estímulo às licitações sustentáveis?</p>	<p>Elaborar, com base no levantamento e diagnóstico, um plano de melhorias para o processo de compras da empresa selecionada</p>	<p>A eficiência está associada aos resultados obtidos e aos recursos empregados ou previstos, consistindo na capacidade de possibilitar a minimização de gastos e a ampliação de recursos (UCHOA, 2013; LEMES, 2012). Por sua vez, a eficácia representa “o certo a ser feito”, no tempo certo, considerando a relação entre os resultados obtidos - ou produto realizado - e os resultados pretendidos - ou produto esperado. Em outras palavras, trata-se da relação entre o real e o planejado (UCHOA, 2013; LEMES, 2012; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).</p> <p>Para alcançar eficácia, eficiência e efetividade, a Administração Pública deve organizar a melhoria dos seus gastos, administrando adequadamente as compras públicas, e, assim, cumprir seu papel estratégico dentro das organizações (BATISTA; MALDONADO, 2018; TRIDAPALLI et al., 2011).</p> <p>A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, regulamentou a Reforma Administrativa, concluída em 1998, dando destaque para a criação de mecanismos de flexibilização da estabilidade do servidor público, bem como para a ênfase na melhoria da qualidade, da eficiência, na redução de custos, entre outras maneiras de promover a participação popular (BRASIL, 1998).</p> <p>A Instrução Normativa nº 01/2010 determina critérios de sustentabilidade ambiental nas contratações de bens, serviços e obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, incluindo, portanto, a promoção do desenvolvimento nacional sustentável (BRASIL, 2010). Lima (2019, p. 17) explica que a promoção das compras públicas sustentáveis representa uma mudança necessária e urgente nos padrões de consumo das organizações públicas, tendo por objetivo a redução dos impactos à saúde humana, ao meio ambiente e aos direitos humanos.</p>
---	--	---

Fonte: Elaboração própria (2021).

4.5 TRATAMENTO DE DADOS

Para tratar os dados obtidos, optou-se pela Análise de Conteúdo, técnica que permite analisar as informações da pesquisa, conforme ensinamentos de Laurence Bardin, no intuito de seguir uma sequência de tarefas e de atividades relacionadas aos dados qualitativos. Segundo Bardin (2011), na Análise de Conteúdo, utilizam-se instrumentos metodológicos aplicáveis a discursos diversos, calculando a frequência de dados e extraindo interpretações baseadas na dedução (inferência).

Para tanto, são seguidas três etapas, a saber: pré-análise (organização e avaliação dos dados); exploração do material (abrange etapas de codificação e categorização do material); e tratamento dos resultados obtidos (BARDIN, 2011).

Partindo desses propósitos, e considerando a pesquisa final de campo, e com o objetivo de facilitar a compreensão da discussão dos resultados encontrados, as entrevistas foram categorizadas em três eixos: (a) Planejamento das contratações, (b) Desempenho atual do processo de compras e (c) Perspectivas de melhorias.

Após a fase da coleta de dados, as informações foram categorizadas e organizadas, empregando como recurso facilitador gráficos e planilhas do programa Microsoft Excel® e o editor de texto do programa Microsoft Word®, que embasaram a aplicação das ferramentas e os instrumentos de qualidade indispensáveis para o enriquecimento do estudo.

A partir dos referidos elementos (neste estudo – ponto de vista, entrevista, colaboradores pertencentes à Diretoria Jurídica e à Diretoria de Licitações, e pesquisadora, respectivamente), um plano de melhorias para o processo de compras da empresa selecionada, tendo como base as etapas de contratação previstas na Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), que institui regulamentações para o processo de compras, visando o melhor desempenho e a celeridade das atividades de aquisição de materiais, bens e serviços.

4.6 TESTE PILOTO

O teste piloto seguiu o roteiro de entrevista (Apêndice A) e foi aplicado com três (3) profissionais das áreas envolvidas com base em seu conhecimento técnico e experiência na gestão de processos na empresa estudada. Esses sujeitos de pesquisa estão envolvidos nas diretorias administrativas e são os executores do processo de compras: Diretoria Jurídica; Diretoria de Licitações (Comissão Permanente de Licitações); Diretoria de Administração e Finanças (áreas

de finanças e Compras); e Diretoria de Controle Interno. Portanto, os mesmos possuem competências, habilidades e experiência em seus respectivos setores de atuação. Os sujeitos que participaram do teste piloto não são os mesmos da pesquisa de campo, para não haver a contaminação dos dados. Tal prática ocorreu entre 11 e 15 de outubro de 2021, em horários previamente combinados com cada colaborador da empresa, de acordo com cada agenda disponibilizada, em seus respectivos departamentos, tendo (cada contato) a duração de 30 min., aproximadamente.

A principal finalidade deste teste foi aferir, ajustar e corrigir, caso necessário, o Instrumento de Coleta de Dados (ICD), a fim de verificar a propriedade (eficiência e eficácia) de seu uso na coleta das informações desejadas, e proceder os possíveis ajustes.

Quadro 8 - Perfil dos sujeitos da pesquisa – teste piloto e pesquisa campo

Participantes do teste piloto	Setor	Nome	Cargo	Formação	Tempo de empresa	Tempo da entrevista (minutos)
Participantes do teste piloto	LICITAÇÕES	E1	Analista	Direito	4 anos	29:53 s
	LICITAÇÕES	E2	Analista	Economia	4 anos	25:15 s
	LICITAÇÕES	E3	Diretor	Direito	5 anos	30:01 s
Participantes da pesquisa de campo	DESENVOLVIMENTO	E4	Superintendente	Direito	2 anos	32:05 s
	JURÍDICO	E5	Diretor	Direito	1 ano	29:15 s
	JURÍDICO	E6	Advogado	Direito	6 anos	30:20 s
	COMPRAS, CONTRATOS E CONVÊNIOS	E7	Superintendente	Administração	5 anos	32:02 s
	CONTROLE INTERNO	E8	Analista	Controladoria	4 anos	25:03 s
	ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS	E9	Administrador	Administração	4 anos	42:00 s

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Os três primeiros sujeitos relacionados no quadro 8 (E1, E2 e E3) participaram somente do teste piloto. Após a realização do teste piloto, foi dada continuidade ao projeto de pesquisa de campo, com os demais sujeitos (E4 a E9), para versão final deste estudo.

Com base nos resultados preliminares, verifica-se que as perguntas utilizadas para o ICD (Roteiro de Entrevista) aplicado no teste piloto, atendem e que as respostas possibilitam realizar uma análise de conteúdo. Por isso, optou-se por manter as mesmas perguntas no roteiro de entrevista para a pesquisa de campo. Consequentemente, não houve necessidade fazer mudanças no ICD.

5. PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa final foi realizada, assim como o teste piloto (descrito antes), por meio de uma entrevista semiestruturada (Apêndice A), tendo como principais objetivos:

- a) Refletir sobre as possíveis melhorias no processo de compras da companhia avaliada, que já teve iniciativa do Escritório de Gestão de Processos e Projetos (EGPP), em 2019, embora a mesma diligência não tenha logrado êxito;
- b) Desenvolver diagrama(s) de modelagem de processo *TO BE*, no qual será possível projetar um modelo mais célere, em comparação ao processo existente;
- c) Elaborar um plano de ação para melhoria do processo em questão, sendo possível medir, em estudo futuro, o nível de desempenho do mesmo.

A partir desses propósitos, e com o objetivo de facilitar a compreensão da discussão dos resultados encontrados, as entrevistas foram categorizadas nos mesmos eixos do teste piloto (ou seja, foi usado o mesmo IDC sem alteração):

5.1 PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÕES

As perguntas do roteiro de entrevista relacionadas ao eixo Planejamento das Contratações tinham como objetivo identificar se a organização estudada estava preocupada com as diretrizes contidas na IN (Instrução Normativa) – IN nº 1 de 10/01/2019 que dispõe sobre o Plano Anual de Contratações de Bens e Serviços obras e soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações. Sendo elas:

1. Na empresa, existem procedimentos operacionais padrões (POP's) que relatam com clareza quais as etapas que o processo deverá conter de maneira objetiva em cada área por onde o processo de compras é analisado e conduzido? Você acredita que essa mudança contribuirá para aumentar a qualidade, celeridade e eficácia desse processo? Se sim, descreva-o.
2. Na sua opinião, qual é a importância de um setor específico para cuidar do planejamento das necessidades de aquisições para materiais, equipamentos, serviços e obras em geral

para os projetos administrados pela empresa visando aumentar a eficiência na gestão de compras?

3. Quanto ao Regulamento Interno de Compras, Contratos e Convênios, esse documento passa por alterações constantes de acordo com as necessidades de atualização previstas em legislações governamentais e boas práticas utilizadas e orientadas pelos órgãos de controle como TCU (Tribunal de Contas da União) e AGU (Advocacia Geral da União)? Com que frequência?

4. Em relação ao tempo de execução do processo de compras analisando todas as etapas que o mesmo passa para sua execução (licitação e efetivação da contratação), você acredita que uma melhor gestão da área de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) contribuindo para proporcionar automação dos processos da empresa como um “todo”, levando em consideração que tornaria o processo de compras mais célere e possibilitaria a medição indicadores de desempenho do mesmo?

Como principais percepções e contribuições manifestadas pelos entrevistados, foi possível observar a ausência de planejamento para contratações na organização estudada, sendo este o principal problema, além dos descritos a seguir.

- a) Ausência de um setor específico para o planejamento das aquisições necessárias (materiais, serviços, equipamentos e obras), o que facilitaria a carteira de projetos administrados pela empresa, a curto, médio e longo prazo;
- b) Mediante as falhas citadas, falta padronização dos documentos iniciais que compõem a elaboração do TR (Termo de Referência), dos ETP (Estudos Técnicos Preliminares), dentre outras documentações necessárias, o que desencadeia o aumento das falhas em todo o processo de compras;
- c) Falta de qualificação profissional, apesar de a empresa reservar orçamento para realização de treinamento e capacitação, sendo notório que o perfil colaborativo precisa ser melhorado (cabe pontuar que esse fator impulsionador deve ser contínuo);
- d) Ausência de recursos de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação), o que impacta significativamente na produtividade corporativa, pois esses recursos contribuem para o aumento da celeridade, a otimização da rastreabilidade e para a eficácia na automação de processos;

- e) Ausência de POPs (Procedimentos Operacionais Padrões), o que possibilitaria a organização e a padronização de tarefas e atividades desenvolvidas no processo de compras;
- f) Falta atualização, com a devida periodicidade , para o Regulamento Interno de Compras Contratos e Convênios, de acordo com as boas práticas orientadas pelos órgãos de controle (TCU e AGU) para a Administração Pública;
- g) Falta de perspectivas em relação à melhoria de processos a curto e médio prazo;
- h) No quesito atendimento ao cliente, inexistente uma boa política para o atendimento que priorize a qualidade, a satisfação do cliente (interno e externo) e a imagem da empresa.

5.2 PROCESSO DE COMPRAS

No Quadro 9, realiza-se a descrição das atividades que integram o processo de compras da empresa: análise de compras; realização da cotação; e efetuação das compras e contratações (Diagrama *AS IS*).

Quadro 9 – Descrição das atividades do processo fase 01 – análise de compras e contratações – Diagrama AS IS

ETAPAS	TAREFAS	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
Nova Contratação	Elaborar Termo de Referência (TR)	Os responsáveis condutores devem: - Elaborar o Termo de Referência (TR), também chamado de projeto básico, sendo a atividade desenvolvida pela área requisitante que esclarece os trâmites para a contratação, incluindo a descrição do objeto e os demais elementos responsáveis para uma perfeita contratação e execução. A área requisitante também deve realizar estudos técnicos preliminares, com o objetivo de verificar todas as informações necessárias para a contratação, sejam elas técnicas, comerciais, de avaliação e/ou habilitatórias; - Colher assinatura dos responsáveis técnicos, diretores, emissor e presidente; - Iniciar a montagem do processo de contratação, com todas as documentações necessárias, e realizar envio do mesmo ao setor de compras para análise e pesquisa de mercado (cotação);
Renovação Contratual	Analisar documentação	Os responsáveis condutores devem: - Identificar a necessidade da renovação do contrato e elaborar um parecer que explique o “acordo” do fornecedor para renovar o contrato, juntamente com a autorização da diretoria e do presidente; - Anexar documentos comprobatórios para a renovação; - Enviar o processo para a área de Contratos, para assim prosseguir com pesquisa de mercado, caso seja vantajosa a renovação contratual. Após enviar o processo para áreas jurídicas e controle interno, deve ser feito o parecer quanto à legalidade e à economicidade da renovação; - Realizar a análise da economicidade e demais procedimentos no setor de Controle Interno; - Efetivar o contrato, fazendo o posterior envio ao financeiro para a emissão da nota de empenho e assinatura das partes. Depois, é possível publicar o extrato do contrato em jornal de grande circulação, para fins de publicidade; - Enviar o processo para a área requisitante, para acompanhamento da execução contratual;
Aditar Contrato	Analisar documentação	Os responsáveis condutores devem: - Identificar a necessidade do aditamento ou da prorrogação do contrato, elaborando um parecer/justificativa que explique o “acordo” do fornecedor, com a devida autorização da diretoria e do presidente. - Anexar documentos comprobatórios para o aditamento ou prorrogação; - Enviar processo para a área de Contratos para sua continuidade. Após esse envio, a área jurídica e o Controle Interno fornecem o parecer quanto à legalidade e à economicidade do aditamento.

Fonte: Elaboração própria, baseado no conteúdo das entrevistas (2022).

No Quadro 10, faz-se a descrição das atividades do processo fase 01 – subprocesso realizar cotação – Diagrama AS IS.

Quadro 10 – Descrição das atividades do processo fase 01 – subprocesso realizar cotação – Diagrama AS IS

ETAPA	TAREFAS	DESCRIÇÃO
Nova Contratação	Analisar TR	Os responsáveis condutores: - A área de compras recebe o processo e efetua a análise do TR, visando verificar se o documento está de acordo com as premissas previstas nas legislações.
Nova Contratação	Realizar Pesquisa de Mercado	Os responsáveis condutores: - Após análise do TR, a área de compras realiza uma pesquisa visando buscar fornecedores no ramo de atuação para o objeto da contratação, com fins de conseguir proposta comercial para análise das condições comerciais de fornecimento; - A área de compras faz uma pesquisa de preços em bancos de dados do Governo Federal, visando identificar o preço pago em contratações realizadas (mínimo de seis meses) para ampliar a análise das condições de fornecimento.
Nova Contratação	Cadastrar Fornecedores	Os responsáveis condutores devem: - Buscar fornecedores por área de atuação (internet, banco de dados do governo e outras fontes).
Nova Contratação	Analisar Propostas e Conformidades Comerciais	Os responsáveis condutores: - Após receber as propostas, a área de compras irá analisá-las e, caso necessário, entrar em contato com o fornecedor emissor da proposta, para alinhar informações.
Nova Contratação	Pesquisar a Plataforma Banco de preços	Os responsáveis condutores: - A área de compras efetua a pesquisa em sites e/ou Banco de Preços (ferramenta da empresa Negócios Públicos), sendo possível localizar contratações anteriores realizadas pelo Governo Federal, com o objetivo de analisar os preços e incluí-los ou não no Mapa Comparativo de Preços.
Nova Contratação	Elaborar Mapa Comparativo de Preços	Os responsáveis condutores: - Após a pesquisa de mercado estar adequada, elabora-se o Mapa Comparativo de Preços, a fim de se obter o valor médio base estimado para a contratação; - O processo licitatório é preferencialmente a forma utilizada para a maioria das contratações, conforme Lei 13.303/2016.
Nova Contratação	Enquadramento do Processo de compras	Os responsáveis condutores: - A área de compras realiza um parecer sintetizando detalhes sobre aquela pesquisa de preço e outras informações que a mesma considera importante sobre o processo em si.

Fonte: Elaboração própria, baseado no conteúdo das entrevistas (2022).

A seguir, realiza-se a descrição das atividades do processo fase 02 (continuação) – efetuar compras e contratações – Diagrama AS IS (Quadro 11).

Quadro 11 – Descrição das atividades do processo fase 02 (continuação) – efetuar compras e contratações – Diagrama AS IS

ETAPAS	TAREFAS	DESCRIÇÃO
Renovação Contratual ou Aditivo	Elaborar Contrato	Os responsáveis condutores: - A área de contratos solicita à área jurídica a minuta realizada para aquele processo. Após enviar o processo para a área financeira, prepara-se o empenho para a contratação; - Após processo empenhado, a área de contratos faz demais ajustes à minuta, que agora passa a ser “contrato”, enviando esse documento ao fornecedor, por e-mail, para colher a assinatura digital do mesmo; - Após o fornecedor assinar digitalmente, a presidência da empresa faz o mesmo. Em seguida, o extrato do contrato é publicado em jornal de grande circulação, para fins de publicidade; - Envia-se o processo para a área requisitante, para acompanhamento da execução contratual;
Tipo de contratação: Licitação, Inexigibilidade ou Dispensa (mais comuns) Fase 1	Elaborar edital, caso seja pregão ou concorrência	Os responsáveis condutores: - A área CPL (Comissão Permanente de Licitações) elabora o edital, alinhado com as informações previstas no Termo de Referência e providencia demais trâmites. Assim, o processo é enviado para o Jurídico, que fará a análise da legalidade dos atos ocorridos no processo de compras; - Caso o processo seja uma inexigibilidade ou uma dispensa de licitação, não há necessidade de elaboração de edital.
Tipo de contratação : Licitação, Inexigibilidade ou Dispensa (mais usuais) Fase 2	Realizar Pregão	Os responsáveis condutores: - Essa etapa também é realizada pela área CPL (Comissão Permanente de Licitações), responsável pela inclusão das informações da futura contratação na plataforma Compras Net, onde acontecerá a disputa eletrônica em dia e horário agendados. - Durante essa fase, existe um tempo de publicação para que os licitantes (participantes) cadastrem suas propostas na plataforma.

Fonte: Elaboração própria, baseado no conteúdo das entrevistas (2022).

Continua...

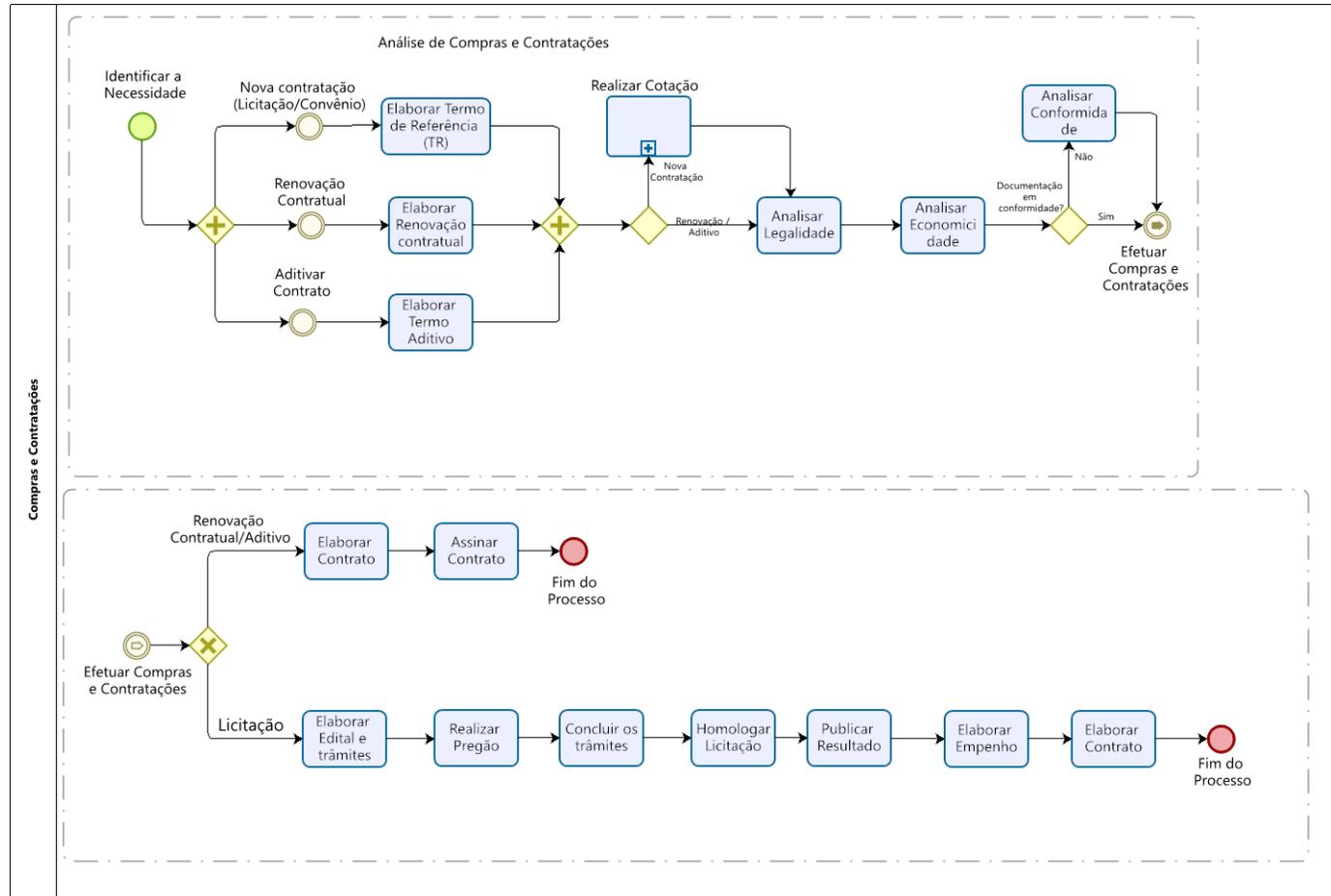
Quadro 11 - Cont.,

ETAPAS	TAREFAS	DESCRIÇÃO
Tipo de contratação: Licitação, Inexigibilidade ou Dispensa (mais usuais) Fase 3	Concluir o pregão e demais trâmites	Os responsáveis condutores: - Etapa também realizada CPL, que faz o acompanhamento do pregoeiro e analisa os lances no sistema, incluindo o lance vencedor da licitação que está acontecendo sistemicamente. A plataforma tem várias fases até a declaração do vencedor e finalização dos trâmites do procedimento de contratação; Após a fase de adjudicação na plataforma no site www.compras.gov (ComprasNet), o processo é enviado para a área de controle interno e contabilidade, que por sua vez fará a análise das etapas da licitação quanto aos quesitos de organização das etapas, economicidade, documentações de habilitação e outras, com posterior análise das informações e exigências de qualificação técnica ou qualificação econômico-financeira. Após, o processo de compras é enviado para o presidente (autoridade competente) que realizará a homologação (análise e aprovação) do procedimento licitatório; - Após o processo retorna ao setor de licitações para adequação de documentações pós homologação e o processo é enviado em seguida para o setor de imprensa para publicação do resultado da licitação
Tipo de contratação: Licitação, Inexigibilidade ou Dispensa (mais usuais) Fase 4	Empenho	Os responsáveis condutores: - Após as etapas acima, o processo será enviado para o financeiro para que seja efetuada a emissão da nota de empenho (realização da reserva financeira para pagamento do valor negociado)
Tipo de contratação: Licitação, Inexigibilidade ou Dispensa (mais usuais) Fase 5	Elaborar Contrato ou Ata de Registro de Preços	Os responsáveis condutores: - Após a fase acima, a área financeira envia o processo para a área de compras, onde a mesma fará a análise do processo e irá solicitar à área de contratos a elaboração do Contrato ou elaborar a Ata para Registro de Preços

Fonte: Elaboração própria, baseado no conteúdo das entrevistas (2022).

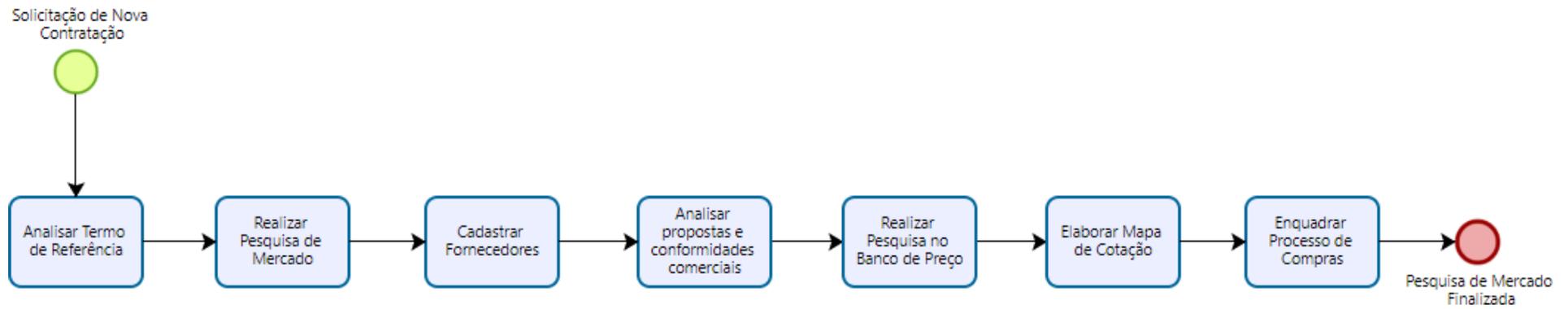
A partir das descrições apontadas, apresenta-se o mapeamento do fluxo do processo de compras (Figura 9), da forma como é realizado atualmente na empresa, na versão *AS IS* (fase I), por meio de técnicas previstas de BPMN.

Figura 9 - Mapeamento do fluxo do processo de compras (versão AS IS)
 FASE 01 (ANÁLISE DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES) E FASE 02 (EFETUAR COMPRAS E CONTRATAÇÕES)



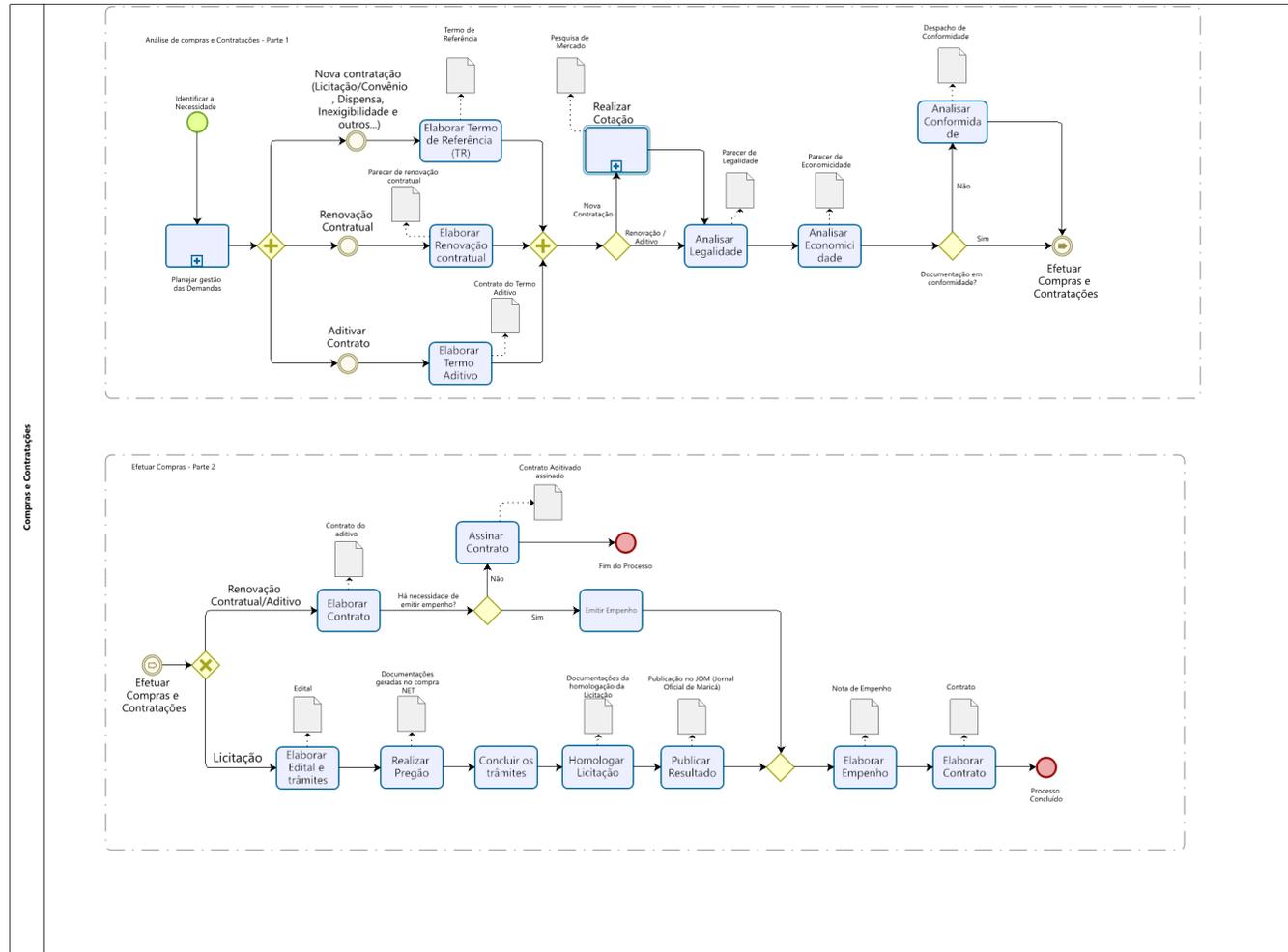
Fonte: Elaboração própria, baseada no processo atual da empresa estudada (2022).

Figura 10 - Subprocesso de realizar cotação



Fonte: Elaboração própria, baseada no processo atual da empresa estudada (2022).

Figura 11 – Proposta do diagrama de processo de negócio - *To be*



Fonte: Elaboração própria, baseada no processo atual da empresa estudada (2022).

Nessa perspectiva, as empresas devem afinar seus aplicativos baseados em BPM pelo menos uma vez por trimestre, podendo chegar a oito vezes por ano, de acordo com as interações geradas para produzir soluções eficazes. Assim, cada processo baseado em BPM é somente um ponto de partida para o futuro (ORLICKAS, 2010).

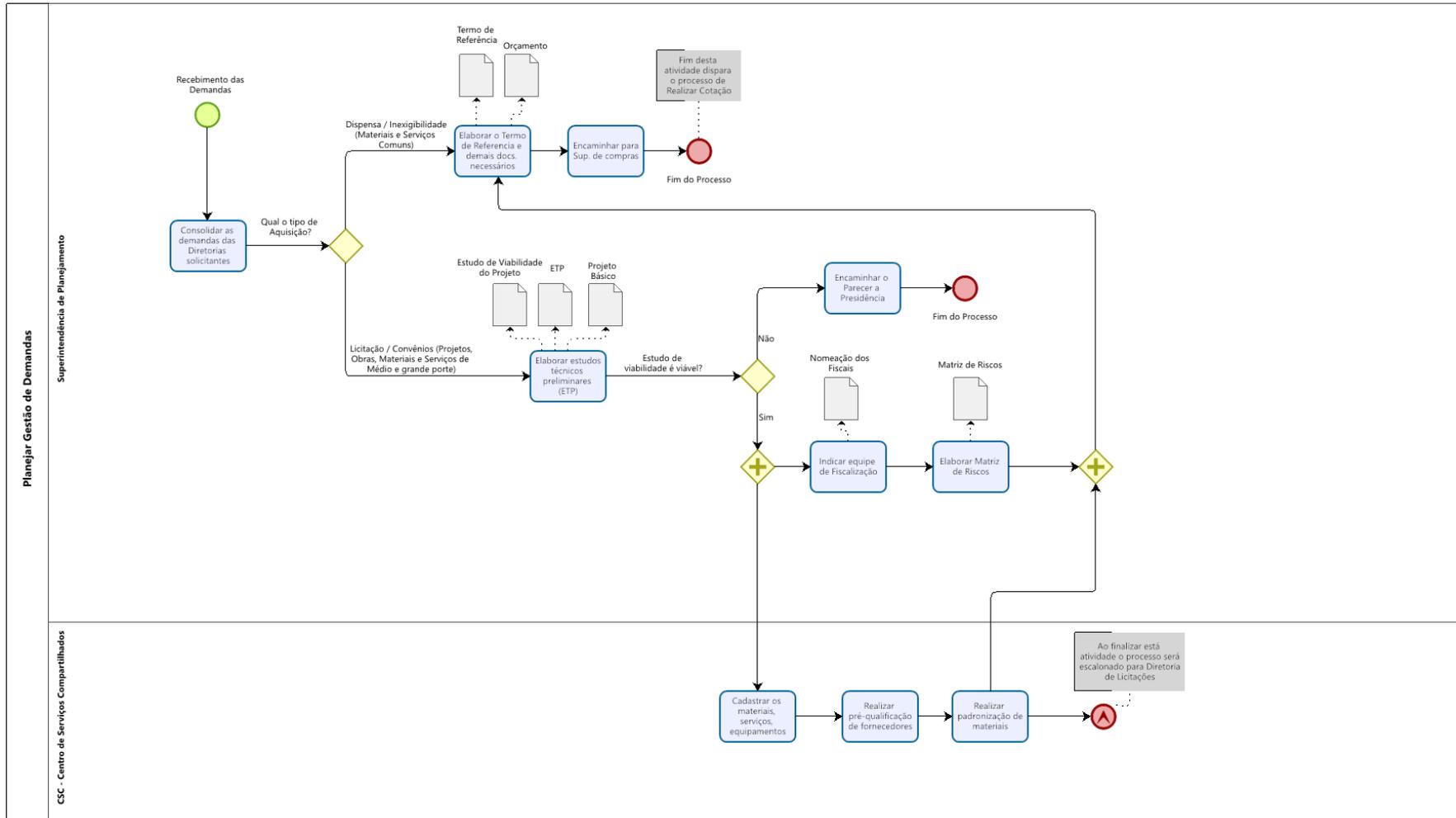
Algumas organizações determinam e administram seus processos de negócios através de sistemas legados, que fornecem serviços vitais à empresa, ao incluírem tecnologias capazes de solucionar e de integrar esses sistemas, ao mesmo tempo em que ministram instrumentos que automatizam e organizam o trabalho, extraíndo, assim, as desejadas vantagens competitivas (ORLICKAS, 2010).

Nesse contexto, torna-se fundamental que o gestor possua uma ampla compreensão das possibilidades trazidas pelas tecnologias disponíveis, entendendo que estas possibilitam associar a implementação de novos recursos. Portanto, implantar BPM significa assimilar o negócio e enxergar os processos da organização (OLIVEIRA, 2010).

As principais vantagens do BPM são elencadas por Oliveira (2010): alinhamento dos processos de negócio à estratégia organizacional; desempenho dinâmico da organização; melhorias de atividades específicas; agilidade organizacional; suporte e esforços humanos mediante repentinas mudanças e rápidas inovações; redução do tempo do período de trabalho, através da otimização sucessiva dos processos; diminuição de erros decorrentes de processos manuais; otimização do fluxo de resposta; oportunidade de novos negócios; e retorno imediato de investimentos (OLIVEIRA, 2010).

Como já mencionado anteriormente, na gestão de processos, visa-se a sistematização da estrutura, por meio de sistemas ou *softwares* que suportem o modelo funcional proposto. Dessa forma, relacionam-se as ações da organização e as estratégias de comunicação e de cooperação, otimizando, assim, competências organizacionais e atividades cotidianas. Para tanto, devem ser utilizadas tecnologias de informação, de comunicação, bem como conhecimento, recursos, materiais, e ferramentas administrativas (OLIVEIRA; VALLE, 2009).

Figura 12 - Sub Processo - Planejamento



Fonte: Elaboração própria, baseada no processo atual da empresa estudada (2022)

5.3 PERSPECTIVAS DE MELHORIAS

Para subsidiar os procedimentos descritos anteriormente, recomenda-se o gerenciamento que respalda a infraestrutura das atividades, sob os moldes da Tecnologia de Informação, a exemplo do *Business Process Management System* (BPMS), que integram múltiplas aplicações, departamentos e negociações. Valle e Oliveira (2013) explicam que todo BPMS envolve três grandes grupos tecnológicos, a saber: padrões de conformação, linguagens de programação e componentes de integração, a fim de facilitar a criação de sistemas integradores do ambiente organizacional. Portanto, o BPMS se relaciona às ferramentas para modelagem de organizações, para modelagem de processos, para estatística, para simulação, para o gerenciamento de regras de negócio, etc (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

Cabe pontuar que falta literatura que aborde a descrição, os objetivos e as tecnologias que compõem essa ferramenta de modelagem. Ainda assim, infere-se que o BPMS é útil para o planejamento estratégico de uma organização, sendo efetivado através de metodologias que interferem na formação e formalização do negócio

Entre os modelos mais conhecidos, Baldam *et al.* (2008) destacam o PCF (*Process Classification Framework*) da APQC (*American Productivity & Quality Center*). Trata-se de uma taxonomia de processos de negócios que possibilita que as organizações rastreiem e comparem, de forma objetiva, seu desempenho interno e externo, independentemente do setor de atuação.

Ainda, para a gestão integrada e sistêmica das atividades, considera-se que a implantação do BPMS gera diversos benefícios no tocante à melhoria de processos, consistindo na ferramenta mais adequada diante do atual aumento da competitividade e do cenário de constantes mudanças organizacionais. Sobre essa questão, Oliveira e Valle (2009) aduzem que, à medida que a competitividade entre as empresas cresce, sejam elas públicas ou privadas, há sempre o desafio de se produzir mais utilizando menos recursos, a partir da implementação de processos mais eficientes e eficazes.

De igual modo, a adoção da notação de modelagem de processos (*Business Process Model Notation* - BPMN), possibilita documentar os modelos criados e compreender melhor os processos institucionais em diferentes níveis, além de facilitar o entendimento dos colaboradores desse processo, com o auxílio de ferramentas tecnológicas (OLIVEIRA, 2010).

Adicionalmente, visam-se a melhor visibilidade e a integração dos ambientes e das atividades de uma empresa, tornando os processos de negócio mais eficazes, mais eficientes e mais capazes de se adaptarem à dinâmica das plataformas.

E para reconhecer os aspectos organizacionais do processo, os recursos empregados, os dados obtidos, entre outros elementos fundamentais para o desenvolvimento de um sistema de informação, é fundamental organizar dados e informações que forneçam um *feedback* para alcançar um objetivo. Nesse cenário, deve ser criado um setor de planejamento, especificamente para controlar, executar e analisar os processos, as aplicações e os documentos do processo de compras.

Na empresa estudada, em 2019, foi iniciada a implantação do Escritório de Gestão de Processos e Projetos (EGPP), por uma equipe multidisciplinar formada por especialistas na área de processos (por meio de uma consultoria contratada), que mapearam todas as atividades da companhia, com base no BPM. Como benefícios, obteve-se a sistematização do BPM, que por sua vez proporcionou mais celeridade, confiabilidade e rastreabilidade das informações imputadas.

O EGPP permitiu aprimorar projetos e processos, aumentando, também, a capacidade de produção da companhia. Certamente, esse foi um marco para a empresa avaliada, que, a partir do auge da pandemia de Covid-19 (março 2020), iniciou uma tentativa de implementação utilizando como teste piloto uma plataforma de automação de processos. Assim, a empresa poderia movimentar seus processos administrativos, de forma a viabilizar toda a tramitação dos de forma *online*, participativa e intuitiva, com o oferecimento de qualidade, economia e publicidade em suas ações. Contudo, em 2021, a presidência optou por extinguir o referido escritório, paralisando todas as atividades, incluindo a implementação de qualquer mapeamento de processos.

Para resgatar essa iniciativa institucional (setor específico para analisar e controlar projetos e processos), é necessária a coordenação dos esforços de todas as áreas envolvidas, como a presidência e as diretorias responsáveis, principalmente a diretoria de administração e áreas correlacionadas, a fim de gerir os processos adequadamente. Desse modo, sugere-se a implantação do BPM, que permite, por meio de análises diversas, melhorar continuamente os processos que agregam valor ao cliente (BROCKE; ROSEMANN, 2013).

Vale apresentar o que conceito de melhoria abrange mudança para melhor estado ou condição, tornando-se fator fundamental para a competitividade entre as empresas em geral (GOLECHA, 2012). Costa e Mendes (2018) salientam que o foco está direcionado principalmente à satisfação dos clientes e, consecutivamente, à melhoria dos resultados. Nesse sentido, para promover a melhoria da qualidade, é preciso coibir o aparecimento de problemas

(efeitos), implementando ferramentas básicas que possuem o propósito de apoiar a resolução de problemas.

A gestão dos processos de negócio possui um ciclo de vida característico que, uma vez seguido, possibilita melhorar a sua gestão, conforme ilustrado no Quadro 12.

Quadro 12 – Planejamento das Etapas do Ciclo BPM – Na Organização Estudada

ETAPA	DESCRIÇÃO	STATUS
Planejar	Alinhamento das estratégias definidas pela presidência. Objetivo: Implementação de um Plano de Ação para melhoria dos Processo de Compras Processo de Negócio: Melhorias de processo Classificação do processo: Primário e Chave	Em desenvolvimento
Modelar e Otimizar Processos	Modelagem do Processo de Compras atual denominado <i>AS IS</i>	Não concluído pelo extinto EGPP
Implantar processo	Planejamento Futuro – Modelagem do novo Processo de Compras – <i>TO BE</i>	Desenvolvido pela pesquisadora
Controlar e analisar processos	Elaborar indicadores, planilhas e relatórios de controle referente as etapas do processo de compras (Melhorias Propostas)	Proposta para estudos futuros

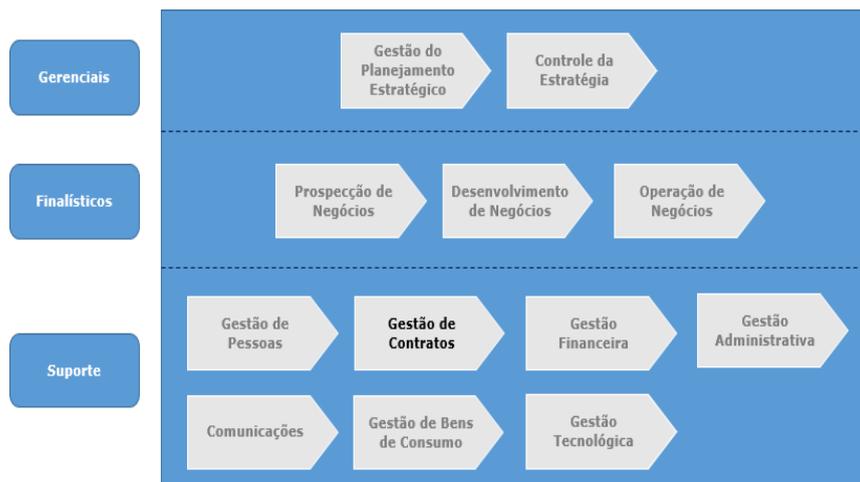
Fonte: Adaptado do ciclo BPM de Baldam (OLIVEIRA; VALLE, 2013).

Como pode ser observado no Quadro 12, muitas etapas seguem incompletas, não tendo sido finalizadas até o desfecho deste estudo. Por essa razão, recomenda-se o planejamento futuro, a partir de uma remodelagem do processo de compras, como proposto nos objetivos da presente pesquisa. Sugere-se, portanto, que o processo atual seja reavaliado, e, a partir do estado atual do processo (*AS IS*), surjam novas ideias com a finalidade de alcançar inovação, alteração e, ou, melhoria do processo, visando perspectivas no futuro (*TO BE*) (ABPMP, 2013).

De acordo com Brocke e Rosemann (2013), o BPM compreende metodologias e finalidades organizacionais decorrentes das expectativas e necessidades dos clientes, desde o início até o fim dos processos. Assim, devem ser analisadas políticas, estratégias e tecnologias para implementação e gerenciamento do desempenho, no setor de governança de processos (ABPMP, 2013).

Para visualizar o mapa dos processos de compras da empresa em questão, apresentam-se, a seguir, os dados fornecidos pela diretoria de desenvolvimento, caracterizando as etapas da área de compras (atual) (Figuras 13 e 14).

Figura 13 - Mapa Geral da Empresa Estudada – Gestão de Contratos



Fonte: Relatório interno empresa estudada (2019).

Como apresentado na Figura 13, as etapas gerenciais englobam a gestão do planejamento estratégico e o controle da estratégia; quanto às ações finalísticas, têm-se a prospecção, o desenvolvimento e a operação de negócios; no setor de suporte, há a gestão de pessoas, de contratos, de finanças e de administração. Na área de comunicações, dividem-se a gestão de bens de consumo e a gestão tecnológica da empresa.

Já na Figura 14, é exibido o fluxo de gestão contratual, que perpassa a administração de materiais, serviços e parceiros; em seguida, há a gestão de compras e contratações (foco do presente estudo); por fim, a gestão e a fiscalização de contratos com fornecedores e com clientes.

Figura 14 - Fluxo Gestão de Contratos



Fonte: Relatório interno da empresa estudada (2019).

Isso posto, propõe-se a otimização de um processo existente, que pode adquirir características de eficiência e eficácia.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo, realizam-se a análise e a discussão dos resultados obtidos por meio das entrevistas com os participantes do estudo. Para facilitar a visualização das informações, foram criados os Quadros 13, 14 e 15, contendo o tema e os principais depoimentos.

6.1 PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES

Para compreender como é feito o planejamento das contratações, foram formuladas as seguintes questões:

1. Na empresa, existem procedimentos operacionais padrões (POP's) que relatam com clareza quais as etapas que o processo deverá conter de maneira objetiva em cada área por onde o processo de compras é analisado e conduzido? Você acredita que essa mudança contribuirá para aumentar a qualidade, celeridade e eficácia desse processo? Se sim, descreva-o.
2. Na sua opinião, qual é a importância de um setor específico para cuidar do planejamento das necessidades de aquisições para materiais, equipamentos, serviços e obras em geral para os projetos administrados pela empresa visando aumentar a eficiência na gestão de compras?
3. Quanto ao Regulamento Interno de Compras, Contratos e Convênios, esse documento passa por alterações constantes de acordo com as necessidades de atualização previstas em legislações governamentais e boas práticas utilizadas e orientadas pelos órgãos de controle como TCU (Tribunal de Contas da União) e AGU (Advocacia Geral da União)? Com que frequência?
4. Em relação ao tempo de execução do processo de compras analisando todas as etapas que o mesmo passa para sua execução (licitação e efetivação da contratação), você acredita que uma melhor gestão da área de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) contribuindo para proporcionar automação dos processos da empresa como um “todo” levando em consideração que tornaria o processo de compras mais célere e possibilitaria a medição indicadores de desempenho do mesmo?

Quadro 13 – Entrevistas com o tema Planejamento das Contratações

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS
Planejamento das Contratações	E4	1Atualmente a empresa não possui os Pop´s o que facilitaria bastante o trabalho dos colaboradores. Evitando falhas nas principais etapas do processo. Acredito que a empresa consiga se planejar para ter uma melhor organização em relação a esse tema....
		2Acho de extrema importância a criação deste departamento ou setor de planejamento. O mesmo irá desenvolver técnicas de planejamento de materiais, projetos
		3O tempo que trabalho aqui, esse quesito já foi citado várias vezes pelas diretorias e alertado pela diretoria jurídica, mas até o momento, nada foi realizado nesse sentido.....Nosso Regulamento continua desatualizado desde 2019.
		4 Acredito que com a implantação de uma automação de processos facilitaria muito a agilidade para as contratações e maior rastreabilidade das ações...
	E5	1	[...] Entendo que não! infelizmente a gente observa que a companhia ainda não despertou para a utilização dessa ferramenta que são os Pop´s tão necessária para qualquer organização melhorar seus processos
		2	Sim, eu acho fundamental termos um setor específico para planejar as necessidades de contratações seria fundamental [...] os projetos da companhia precisam ser controlados mais de perto...
		3	... Acredito que a empresa tenha atualizar constantemente seu Regulamento Interno de Compras, Contratos e Convênios para que o mesmo esteja alinhado com as atualizações realizadas pelo governo federal no tocante as legislações governamentais voltados ao regime jurídico da instituição;
		4	... Precisamos de um sistema urgente aqui na empresa! Facilitaria e agilizaria muito os processos
	E6	1	A empresa ainda não criou procedimentos operacionais padrão (Pop´s). Acredito que estamos atrasados neste procedimento tão útil em termos de padronização;
		2 Planejamento em contratações públicas é fundamental.....e a falta dele na companhia está gerando problemas graves..... [...] é lamentável!
		3	... Acredito que não! Nunca ouvi dizer ou recebi nenhuma informação sobre atualização em nosso Regulamento Interno de Compras, Contratos e Convênios;
		4	... O tempo do processo de contratação aqui na empresa está muito alto! Acredito que se tivéssemos uma ferramenta de automação de processos já facilitaria bastante o nosso trabalho. Um sistema traria um “novo” horizonte de crescimento para a empresa e para a celeridade dos processos.

Continua...

Quadro 13 - Cont.,

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS
Planejamento das Contratações	E7	1	[...] Concordo porque o processo de implementação de POP's dentro de uma empresa é uma das melhores maneiras de aprendizado, organização e padronização das atividades [...].
		2	... Concordo o planejamento é fundamental para uma empresa.[...] Um setor de Planejamento era tudo que precisávamos!
		3	[...] Eu penso que todo regulamento interno de empresa tem que ser constantemente revisado tendo em vista que as leis estão em constante atualizações pelo governo federal.[...]
		4	[...] Sim! TIC é fundamental! O processo de automação gera todo um contexto de parametrização que é fundamental em uma empresa[..]
	E8	1	[...] A empresa ainda não possui os Pop's em todas as áreas da empresa. E o pior é que a gente nem ouve falar nisso! Cada setor isoladamente também não possui.
		2	...É fundamental ter um setor de planejamento visando otimizar o tempo do processo de compras e um melhor planejamento das contratações!
		3	Nosso Regulamento de Compras Contratos e Convênios não é atualizado a um tempo!
		4	Os processos de compras da empresa estão muito lentos atualmente. Um sistema de automação de processos agilizaria muito nossa vida! Quem sabe um dia um ERP. Ter indicadores de desempenho para as etapas do processo seria maravilhoso!
	E9	1	Eu penso que Pop's, ou seja, procedimentos que os setores ou que uma atividade deve seguir seria primordial para um bom desempenho. Pois descrever as atividades desenvolvidas, torna o processo mais produtivo e simples.
		2	Acho que o planejamento é primordial! Não sei como uma organização com o porte da nossa empresa parou no tempo em relação a isso!
		3	O nosso Regulamento Interno de Compras não é atualizado desde 2019. Isso atrapalha demais! Precisamos estar atualizado com as legislações e utilizar as boas práticas de outras instituições (estatais) visando modernização e celeridade.
		4	Com certeza atualizar a companhia com um sistema seria fundamental, pois o tempo de execução dos processos seria menor que atualmente. Hoje em dia, isso é primordial para o crescimento de qualquer organização orientada para processos.

Fonte: Elaboração própria (2021).

A partir das respostas dos entrevistados em relação ao planejamento de contratações, compreende-se que a implementação de conhecimento sistematizado e a utilização de ferramentas tecnológicas são iniciativas primordiais para se alcançar os objetivos estratégicos, com destaque para os POPs, o que possibilitaria a organização e a padronização de tarefas e atividades desenvolvidas no processo de compras, conforme elucidado por Cruz *et al.* (2020).

Ferrer e Santana (2015) também defendem o planejamento das compras e contratações, enquanto elemento necessário a partir de determinada demanda. Atualmente, gasta-se mais tempo na execução da compra que em seu planejamento, como notado pelo entrevistado E4, que afirma já ter citado essa necessidade várias vezes, contudo, “*até o momento, nada foi realizado nesse sentido*”, e o regulamento da empresa segue desatualizado desde 2019.

Esse esforço de inteligência não deve ser entendido apenas como a informatização dos processos, mas também como diligência de governança e de gestão, a partir de um olhar estratégico no ciclo de compras, como bem explicado por Teixeira *et al.* (2015). Acredita-se, assim, que a gestão de compras pode exercer o papel de indutora de transformações que colaboram para o sucesso organizacional, de forma contínua, a partir do planejamento das contratações, de acordo com expectativas e necessidades particulares da empresa estudada.

Complementando essa premissa, E4 acredita que a implantação de uma ferramenta de automação de processos “*facilitaria muito a celeridade para as contratações e maior rastreabilidade das ações*”. E o entrevistado E6 completa que “*um sistema traria um “novo” horizonte de crescimento para a empresa e para celeridade dos processos*”. No dizeres de E7, trata-se de “*uma das melhores maneiras de aprendizado, organização e padronização das atividades*”.

Sob a mesma perspectiva, Cruz (2019) preza pela adequação dos processos institucionais, a fim de alcançar os objetivos estratégicos, oferecendo às equipes de planejamento uma metodologia estruturada para orientar a elaboração dos documentos. Dessa forma, é possível reduzir os impactos negativos causados por despesas emergenciais, além de oferecer serviços com maior qualidade, a partir de contratações bem fundamentadas.

E5 confirma esse pensamento ao dizer que a empresa deve atualizar, de forma contínua, o Regulamento Interno de Compras, Contratos e Convênios, “*para que o mesmo esteja alinhado com as atualizações realizadas pelo governo federal no tocante às legislações governamentais voltados ao regime jurídico da instituição*”.

De igual modo, E7 relata que “*todo regulamento interno de empresa tem que ser constantemente revisado, tendo em vista que as leis estão em constantes atualizações pelo*

Governo Federal". Ao estudarem sobre a efetividade das compras públicas, Reis e Cabral (2018) constatam que a celeridade na entrega gera mecanismos que ajudam a compreender a redução dos preços contratados e dos prazos de entrega dos produtos obtidos através de compras públicas eletrônicas. Nesse sentido, os mesmos autores asseguram que as licitações eletrônicas são eficazes para diminuir os preços contratados.

Isso posto, reforça-se que o planejamento de contratações deve contemplar características e causas que otimizam o processo de gestão das compras, considerando que os POPs são fundamentais para o bom desempenho institucional, conforme defendido por todos os entrevistados.

6.2 DESEMPENHO ATUAL DO PROCESSO DE COMPRAS

Para investigar o desempenho atual do processo de compras da empresa avaliada, no roteiro de entrevista, foram formuladas as seguintes questões:

1. Para proporcionar maior qualidade, celeridade e eficiência nos processos de compras, como você caracteriza os critérios atualmente utilizados pela empresa? Considera o processo de compras lento?
2. Elenque os principais problemas e desafios identificados atualmente no processo de compras da empresa.
3. Na empresa, especificamente nos setores executantes do processo de compras, os colaboradores passam por treinamento/atualização profissional de forma constante de acordo com as atualizações oriundas das legislações governamentais e boas práticas propostas para as contratações governamentais?
4. Na empresa existem modelos de documentos, normativos, editais, termos de referência que são atualizados conforme orientações do órgão de controle TCU (Tribunal de Contas da União) disponibilizados pela diretoria jurídica visando a padronização para toda a empresa?
5. O que você considera ser mais importante no quesito ATENDIMENTO ao cliente seja ele externo (fornecedores, parceiros governamentais, sociedade, etc) ou interno (setores solicitantes, mão de obra terceirizada na companhia, etc)? Existe uma preocupação da empresa em relação à sua imagem junto ao mercado, para a sociedade e cidadão?
6. Quanto à percepção da qualidade e da satisfação do cliente de uma forma geral, existe algum mecanismo de mensuração?

Quadro 14 – Entrevistas com o tema Desempenho atual do processo de compras

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS
Desempenho atual do processo de compras	E4	1	Infelizmente nosso processo de compras atualmente está muito lento. Acredito que para proporcionar maior celeridade e eficiência nos processos, precisaríamos de um setor específico para planejar e desenvolver isso sabe!
		2	Acho que a falta de planejamento das necessidades de compras e a colocação do processo em tempo hábil na área de compras seria um grande avanço! Mas não sei como a empresa faria isso!
		3	Apesar da empresa ter um planejamento para cursos, observo que nem sempre conseguimos realizá-los. Acho que a empresa deveria se preocupar mais com isso! Treinamento e atualização é importante.
		4	Não tenho conhecimento de padronização para normativos e creio que esses documentos deveriam ser padronizados;
		5	Olha, não vejo muito essa preocupação aqui na empresa não!
		6	Sinceramente, eu acho que não! Acho que seria importante isso sabe...Qualidade é algo primordial
	E5	1	Olha, o nosso processo de compras está lento sim! Acredito que precisamos ter uma preocupação maior quanto ao planejamento das contratações. Ao meu ver, a empresa deveria pensar em uma forma de melhorar a qualidade, celeridade e eficiência de seus processos.
		2	Olha é difícil elencar isso! Mas au acho que o principal desafio é a falta de planejamento e falta de pessoas qualificadas no quesito de querer mudar sabe! Acho que a presidência da empresa precisa pensar nisso urgente!
		3	Olha, acredito que nesses setores passam sim! Mas não vejo muito a empresa se preocupar com isso! Não realizei treinamento nenhum no último ano.
		4	Não vejo essa questão de preocupação com a padronização não! Apesar das orientações dos órgãos de controle estarem pautadas nesse quesito.
		5	Aqui nunca vi isso não! Vejo essa preocupação na área de compras; Mas tem pouca gente para muito trabalho na área.
		6	Olha, gostaria que isso fosse uma realidade. Mas não vejo essa preocupação ainda.
	E6	1	Realmente nosso processo de contratação é lento e moroso. Infelizmente não está sendo eficiente.
		2	Lentidão, falta de envolvimento das áreas requisitantes em relação à qualidade na confecção dos termos de referências... esses em minha opinião são os problemas principais
		3	Ultimamente não tenho conhecimento... em minha área foram poucos os treinamentos.

Continua...

Quadro 14 - Cont.,

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS
Desempenho atual do processo de compras		4	Padronização é algo que seria fundamental ser implementado aqui....
		5	O mais importante em minha opinião é a transparência, principalmente no quesito de prestação de contas internas e uma divulgação mais efetiva das ações tanto para clientes internos, externos (seja fornecedores, sociedade e ao cidadão)
		6	Olha sinceramente não tem esse controle aqui na empresa. Acho que seria muito importante.
	E7	1	Olha, sinceramente não tenho visto esta preocupação em implantar este tipo de controle aqui na empresa. Considero nosso processo de contratação muito complicado e lento.
		2	Em minha opinião, as diretorias precisam estar mais engançadas para que essa situação seja resolvida. Nosso processo precisa de melhorias no sentido de celeridade em minha opinião;
		3	A empresa tem essa preocupação, mais não vejo todos os gestores ter essa preocupação em suas equipes. Não há monitoramento dos gestores no sentido de proporcionar crescimento para os servidores contribuindo assim para uma gestão da mudança voltada para afomentar a inteligência organizacional. Fomentar o crescimento de seus recursos humanos é fundamental.
		4	mente não! Não tenho conhecimento.
		5	Considero uma preocupação constante com a organização da empresa através de pesquisa e atualização constantes através de relatórios de controle e publicação dessas informações
		6	Não tenho conhecimento disso! Acho que seria interessante mecanismos de mensuração para qualidade que é imprescindível nas organizações.
	E8	1	Existem várias formas de proporcionar maior celeridade, eficiência e qualidade através de ferramentas utilizadas em toda grande organização. Acho que precisamos promover essas ações aqui na empresa o mais rápido possível. Nosso processo de compras precisa ser mudado neste sentido.
		2	Como principal problema identifico a falta de pesquisa por parte da área técnica no momento de elaboração dos termos de referência. Em minha opinião, o grande desafio é reduzir o tempo de contratação
		3	Olha essa questão de treinamento aqui na empresa é complicada! Mas nos últimos dois anos a situação ficou mais complicada devido à pandemia da Covid-19. Mas acredito que sim!

Continua...

Quadro 14 - Cont.,

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS
Desempenho atual do processo de compras		4	Não tem esses modelos padronizados. Inclusive isso é uma orientação dos órgãos de controle. Creio que seria um grande diferencial. Criar ferramentas que proporcionem essa disseminação na empresa. Seria muito interessante que nossa diretoria jurídica criasse um procedimento para isso. Uma disponibilização em intranet seria interessante.
		5	Acredito que ações de controle ou um sistema para que essa informação fosse medida.
		6	Mecanismo para mensuração para percepção de qualidade é algo primordial
		1	Em minha opinião se existem critérios utilizados para este fim, eu desconheço. Acredito que desenvolver esses critérios seria uma excelente forma para dar início a melhoria do processo de compras da organização. Pois atualmente o processo é lento.
		2	Acredito que um dos principais problemas é a falta de padronização no momento de elaboração dos termos de referência. Creio que esse é o maior desafio para que a melhoria do processo de compras possa ser alcançado
	E9	3	Em minha opinião falta padronização e melhorias nos termos de referência. O mesmo precisa ser elaborado por profissionais com experiência na gestão pública
		4	Infelizmente não! É necessário com urgência, visando melhoria contínua para o processo;
		5	O atendimento ao cliente interno e externo é primordial. Infelizmente esse quesito ainda não existe na empresa
		6	Infelizmente não existe

Fonte: Elaboração própria (2021).

Quanto ao desempenho atual do processo de compras, os participantes confirmaram, mais uma vez, a morosidade e outras questões críticas associadas ao processo adotado na empresa avaliada. E4 acredita que, para proporcionar maior celeridade e eficiência nos processos, seria necessário criar um setor específico para planejamento e desenvolvimento, mediante falhas de

desempenho, morosidade e despreparo organizacional.

Harrington (1993) também cita alguns obstáculos do bom funcionamento do processo de compras, tais como o grande número de reclamações dos clientes, e o tempo prolongado para execução dos processos de compras. Da mesma forma, E6 menciona “*lentidão, falta de envolvimento das áreas requisitantes em relação à qualidade na confecção dos termos de referências*”. Por sua vez, o entrevistado E8 relata “*a falta de pesquisa por parte da área técnica no momento de elaboração dos termos de referência. Em minha opinião, o grande desafio é reduzir o tempo de contratação*”.

Nesse sentido, padrões de desempenho devem ser adotados na execução das atividades empresariais, com a finalidade de otimizar os processos de compras, especificamente a prestação de serviços, as aquisições de materiais, e os serviços e obras a serem adquiridos.

Portanto, torna-se fundamental a definição de procedimentos com foco na gestão dos processos de compra da referida empresa, incluindo melhorias no planejamento de atividades executadas, na padronização de processos, na eliminação de lacunas, na previsão de falhas, e na redução de tempo, de custos e de retrabalho. Outras sugestões são colocadas pelo E6:

Padronização é algo que seria fundamental ser implementado aqui [...]. O mais importante em minha opinião é a transparência, principalmente no quesito de prestação de contas internas e uma divulgação mais efetiva das ações tanto para clientes internos, externos (seja fornecedores, sociedade e ao cidadão).

Sobre o tema levantado pelo participante E6, Batista e Maldonado (2018) sugerem que os processos administrativos podem ser otimizados buscando-se a eliminação de ruídos e fluxos desnecessários. Assim, deve-se adotar mudanças nos processos internos da gestão, no âmbito legal (com amparo da legislação), sob pena de as modificações não passarem de boas intenções, sem qualquer valor prático. O entrevistado E7 pondera que:

A empresa tem essa preocupação, mas não vejo todos os gestores ter essa preocupação em suas equipes. Não há monitoramento dos gestores no sentido de proporcionar crescimento para os servidores contribuindo assim para uma gestão da mudança voltada para afomentar a inteligência organizacional. Fomentar o crescimento de seus recursos humanos é fundamental.

Sobre a mensuração para percepção de qualidade, E9 diz que “*desenvolver esses critérios seria uma excelente forma para dar início a melhoria do processo de compras da organização. Pois atualmente o processo é lento*”. Vale pontuar que a qualidade do produto deve seguir a ótica da qualidade total, de acordo com Ishikawa - qualidade estrita (associada a atributos do produto

e isenção de defeitos); custo (atribuído a custo e preço); entrega (conforme quantidades e prazos) e assistência (atendimento) (ISHIKAWA, 1993).

Quanto à falta de padronização, também mencionada por E9, Lisbôa e Godoy (2012) garantem que a ferramenta de Ishikawa é bastante eficiente, pois favorece o conhecimento e a análise de determinado processo. Os mesmos autores acrescentam que a solução de problemas segue as seguintes etapas: **diagnóstico** (investigação de processos para identificar problemas e falhas; **padronização** (organização de rotinas e de procedimentos conforme modelo pré-definido); e plano de ação (tarefas executadas conforme objetivos e metas institucionais) (LISBÔA; GODOY, 2012).

6.3 PERSPECTIVAS DE MELHORIAS

Para realizar um levantamento sobre as perspectivas de melhorias, foram formuladas as seguintes questões:

1. Você pode apontar estratégias ou soluções para ACELERAR o processo de compras da empresa?
2. Para melhorar a QUALIDADE da gestão de compras, o que seria preciso?
3. O processo de contratação emprega soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação, conforme instituído pela Instrução Normativa nº 01/2019 da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia?
4. Na empresa, há a realização de compras compartilhadas com outras empresas que possuam o mesmo regime jurídico da empresa estudada? Se sim, com qual finalidade?
5. Ainda no tema de “compras públicas”, podem ser empregadas as **compras sustentáveis**, que estão em constante ascensão no setor da Administração Pública. Como você se posiciona em relação ao estímulo às licitações sustentáveis?

Quadro 15 – Entrevistas com o tema Perspectivas de Melhorias

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS
Perspectivas de Melhorias	E4	1	Olha, na gestão anterior existia um escritório de Gestão de Processos e Projetos (EGPP) que tinha a função de analisar, melhorar e realizar implementações de melhoria nos processos da empresa. Creio que ter um setor específico para Melhoria de Processos e futuramente a empresa implantar um sistema integrado de gestão (<i>Enterprise Resource Planning</i> - ERP) na empresa, facilitaria muito a operação contribuindo para dar maior celeridade aos processos.
		2	Creio que pesquisar e analisar boas práticas adequadas visando aumentar a qualidade, controle e celeridade do processo de contratação, buscando através de ferramentas voltadas para medição das etapas do processo realizando uma pesquisa em outros órgãos sejam eles estatais, federais ou municipais
		3	Atualmente não! Creio que essa é uma das causas principais para a falta de celeridade no processo de compras.
		4	Infelizmente não! Acredito que daria mais celeridade e planejamento. Acredito que a finalidade seria a eficiência e maior controle.
		5	Acredito que sim... existem vários produtos e serviços que podem ser adquiridos de forma mais sustentável
	E5	1	Eu acredito que a estratégia mais correta seria a empresa implementar boas práticas utilizadas em outros órgãos mas infelizmente, nesse momento, isso é algo que não vejo como prioridade aqui. Acredito que ter um planejamento voltado para melhorias nos processos de contratações seja fundamental, pois hoje nosso processo está muito lento.
		2	Acredito que um sistema bom irá trazer uma melhora significativa
		3	Creio que não! Seria uma boa se tivéssemos um sistema como toda multinacional tem...
		4	Ainda não! Acredito que isso seria muito interessante. Atualmente os funcionários precisam de qualificação profissional e terem experiência na área de Administração Pública
		5	Acredito que podem sim! Hoje temos legislações as quais poderiam nos auxiliar mais em termos de controle
	E6	1	Então, alguns procedimentos precisam ser melhorados para acelerar este processo. Acredito que a primeira coisa a se fazer é analisar e mapear os pontos que precisam ser melhorados. Acredito que se tivéssemos um grupo de trabalho focado nisso iríamos avançar muito.
		2	Acredito que pesquisa e benchmarking entre outros órgãos para a gente ter ideia de como eles tratam os processos seria interessante.
		3	Atualmente não temos um sistema na empresa. Então acredito que não estamos atendendo as orientações contidas na Instrução Normativa.

Continua...

Quadro 15 - Cont.,

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS
	E6	4	Pelo que eu saiba não. Ainda não é adotado isso aqui. Acredito ser uma boa prática.
		5	Acredito que sim, pois existe legislação para isso!
	E7	1	Olha, uma das estratégias que acho interessante é adotar pré-qualificação de fornecedores e padronização para materiais e serviços para os processos de contratação. Acho que é um facilitador que contribui para acelerar um pouco o processo.
		2	Nesse momento não consigo pensar em nada muito assertivo. Mas acredito que monitorar os processos para iniciar um controle melhor de todas as etapas do processo seria interessante.
		3	Não. Mas a empresa precisa pensar nisso o mais rápido possível.
		4	Não tenho conhecimento de aquisições compartilhadas com outros entes aqui da cidade. Mas acredito que seria um grande ganho além otimizar tempo contribuindo com uma maior celeridade para os processos.
	E8	5	Acredito que sim! Essa é uma das orientações do governo federal; contratar de maneira sustentável contribui significativamente para o meio ambiente e afins.
		1	Como não temos um sistema na empresa, em minha opinião acredito que ter um sistema que integrasse toda a empresa agilizaria bastante.
		2	Melhorar a qualidade é fundamental! Mas acredito que a empresa deveria pensar em desenvolver ferramentas para isso.
		3	Não temos um sistema e nem desenvolvemos ferramentas quanto a essa questão. Então, sem isso é impossível avançar.
		4	Nunca ouvi falar não! Mas acredito que seria bom para a empresa. Acredito que dá um sentido mais amplo em termos de planejamento. Além de contribuir para dar celeridade ao processo de contratação.
		5	Acho fundamental estimular contratações sustentáveis desde que analisadas com critério em relação à economicidade.
	E9	1	Acredito que focar num bom cadastro de fornecedores por grupos de estoque e serviços também facilitaria bastante a celeridade dos processos. Criar controles de gestão medindo as etapas dos processos através de indicadores para medir o desempenho do processo.

Continua...

Quadro 15 - Cont.,

TEMA	ENTREVISTADOS	PERGUNTAS	DEPOIMENTOS DESTACADOS
	E9	2	Olha em minha opinião acredito que a implantação de um sistema integrado contribuiria muito para aumentar qualidade, celeridade e eficiência
		3	Não temos um sistema! Acredito que não estamos enquadrados devido a esta situação.
		4	Até onde sei acredito que não! Mas creio que seria interessante para a empresa.
		5	Em minha opinião acho que sim. Creio que realizar aquisições sustentáveis é interessante para alguns projetos. Principalmente para os projetos voltados para o meio ambiente.

Fonte: Elaboração própria (2021).

De acordo com os resultados encontrados, verifica-se ser necessário melhorar e realizar otimizações/atualizações nos processos da empresa, pois *“um sistema integrado de gestão (ERP) na empresa facilitaria muito a operação, contribuindo para dar maior celeridade aos processos”*, conforme postulado por E4. Nesse sentido, o mesmo participante sugere a adoção de boas práticas adequadas, com a finalidade de aumentar a qualidade, controlar e acelerar o processo de contratação; para tanto, seria preciso adotar *“ferramentas voltadas para medição das etapas do processo, realizando uma pesquisa em outros órgãos sejam eles estatais, federais ou municipais”* (E4). Inclusive, reforça-se que existem vários produtos e serviços que podem ser adquiridos de forma mais sustentável, tal como recomendado por Lima (2019) e Pugliese (2019).

Já o entrevistado E6 afirma que *“a primeira coisa a se fazer é analisar e mapear os pontos que precisam ser melhorados. Acredito que se tivéssemos um grupo de trabalho focado nisso iríamos avançar muito”*. Nesse cenário, vale destacar o BPM, que constitui uma atividade essencialmente humana, possibilitando múltiplas facetas conforme as necessidades e as metas institucionais. A esse respeito, Baldam (2016) cita as principais ferramentas de TI aplicáveis à racionalização do trabalho, gerenciamento do conhecimento e da informação, sugerindo a criação de uma matriz única para avaliação das ferramentas, a fim de alinhar a finalidade do BPM e as metas desejadas.

Quanto às atualizações concernentes, E6 alerta que a empresa não realiza o esforço necessário: *“Atualmente não temos um sistema na empresa. Então acredito que não estamos atendendo as orientações contidas na Instrução Normativa”*. A partir da referida

regulamentação, deveria ser empregada uma ferramenta informatizada - Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações – PGC, o que seria primordial para o setor de licitações (responsável pelo planejamento, coordenação e acompanhamento das ações destinadas à realização das contratações (por licitação e outras formas) no âmbito do órgão ou entidade), e para os setores requisitantes (responsáveis por identificar necessidades e requerer ao setor de licitações a contratação de bens, serviços e obras).

Outra contribuição é mencionada pelo entrevistado E7, que sugere “*adotar a pré-qualificação de fornecedores e padronização para materiais e serviços para os processos de contratação. Acho que é um facilitador que contribui para acelerar um pouco o processo*”. Aqui, cabe lembrar que a gestão de qualidade deve ser baseada em seis critérios, como proposto por Ishikawa (1993), e um desses critérios citados por E7 é justamente a padronização de processos, com respeito à hierarquia (delegação de autoridade), no intuito de fomentar o crescimento do potencial humano, além de permitir que todos participem do controle da qualidade através do Círculo de Controle da Qualidade (CCQ).

E7 também relembra que uma das orientações do Governo Federal é contratar de maneira sustentável, o que “*contribui significativamente para o meio ambiente e afins*”. Sobre essa questão, avultam-se os critérios de viabilidade econômica, relevância social e prudência ecológica elencados por Lima (2019), corroborados pela esfera política e de gestão, uma vez que o desenvolvimento sustentável visa estimular ações que cooperem para o uso racional dos recursos naturais, bem como para a diminuição dos resíduos e a incorporação de critérios de sustentabilidade socioambiental nas contratações públicas, inserindo, assim, princípios da gestão ambiental nas atividades administrativas (BRASIL, 2009).

Ainda, reforça-se os dizeres de E8: “*acho fundamental estimular contratações sustentáveis desde que analisadas com critério em relação à economicidade*”. Conforme Pugliese (2019), o estímulo à promoção do desenvolvimento nacional sustentável, que considera critérios sociais, ambientais e financeiros no âmbito das contratações de serviços. Dessa forma, promovem-se a inovação científica, tecnológica e o consumo sustentável, concomitantemente aos requisitos necessários para a satisfação do interesse dos clientes, priorizando questões relativas à capacidade técnica e econômico-financeira do licitante, bem como da qualidade do produto e do valor do objeto ou serviço.

Em relação à realização de compras compartilhadas com outras empresas que possuam o mesmo regime jurídico da empresa estudada, quase todos os entrevistados confirmam que a empresa não realiza esse tipo de transação, mas que essa tática seria interessante e poderia ser

adotada com a finalidade acelerar as tramitações. Apenas o E8 nunca ouviu falar dessa proposta.

Por fim, discute-se a fala do participante E9, que oferece novas soluções para a melhoria do processo: *“acredito que focar num bom cadastro de fornecedores por grupos de estoque e serviços também facilitaria bastante a celeridade dos processos. Criar controles de gestão medindo as etapas dos processos através de indicadores para medir o desempenho do processo”*. [...] O mesmo completa que *“acredito que a implantação de um sistema integrado contribuiria muito para aumentar qualidade, celeridade e eficiência”*. Isso posto, reforça-se a implementação de um sistema integrado, bem elucidado por Brocke e Rosemann (2013), autores que afiançam que o BPM é ideal para a integração da gestão de desempenho de negócios, com foco na administração de processos de negócio ponta a ponta, realizando, portanto, uma abordagem de gestão organizacional direcionada ao cliente (objetivo principal).

Observa-se que todos os entrevistados reconhecem a definição de qualidade proposta por Deming (1990), pois é unânime a percepção da conformidade consistente com as expectativas dos consumidores e dos colaboradores, no sentido de produzir a quantidade planejada e atender a determinadas especificações. Por essa razão, esperam-se o constante aperfeiçoamento dos processos e a otimização dos processos atinentes.

Após a fase de mapeamento das atividades do processo de compras existente, que teve como objetivo entender o referido trâmite, visa-se propor possíveis soluções para os problemas apontados pelos participantes.

6.3.1 Identificação das causas fundamentais dos principais problemas apontados

Após analisar e identificar os problemas mais citados, de acordo com a categorização adotada para a realização das entrevistas de campo, destacam-se as principais situações-problema abaixo:

Quadro 16 – Situações-problema

Item	Situação Problema
1	Ausência de um setor de Planejamento das Contratações visando os horizontes de (curto, médio e longo prazo)
2	Termo de referência (TR) mal elaborado
3	Ausência de processos automatizados / sistêmicos

Fonte: Elaboração própria (2022).

Após a fase de análise e discussão dos resultados identificados através da pesquisa de campo, e tendo como objetivo principal de identificar as causas mais citadas como situações problema, utiliza-se o diagrama de causa efeito (espinha de peixe ou Diagrama de Ishikawa), uma das principais ferramentas da qualidade.

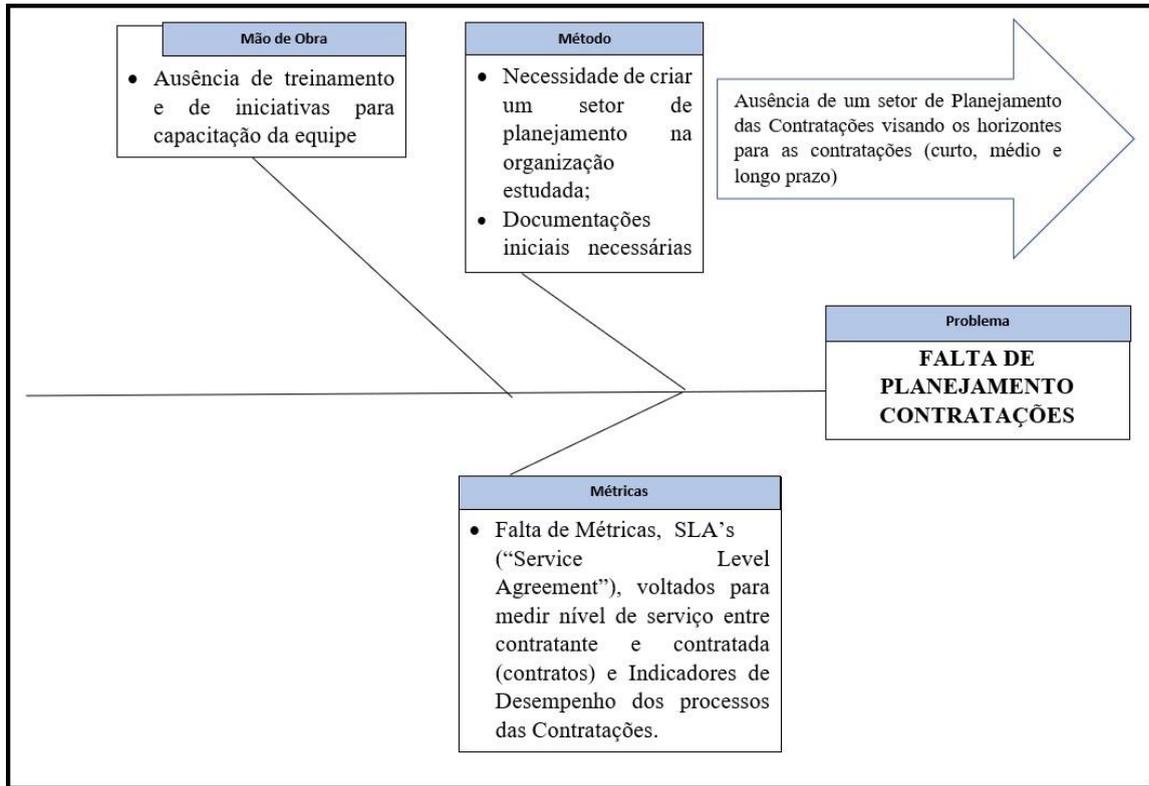
Nas Figuras 15, 16 e 17, representam-se graficamente as principais causas de cada um dos três problemas identificados, destacando seus efeitos e alternativas/soluções. As causas são de extrema importância, pois através delas é possível entender a situação existente na empresa e como impactam diretamente no andamento e celeridade dos processos de compras.

6.3.1.1 Esboço - Diagramas de Causa e Efeito

O diagrama *AS IS* esboçado acima reflete como o processo atual está esboçado, com as respectivas causas identificadas.

Figura 15 - Ausência de um setor de Planejamento das Contratações visando os horizontes de planejamento para (curto, médio e longo prazo).

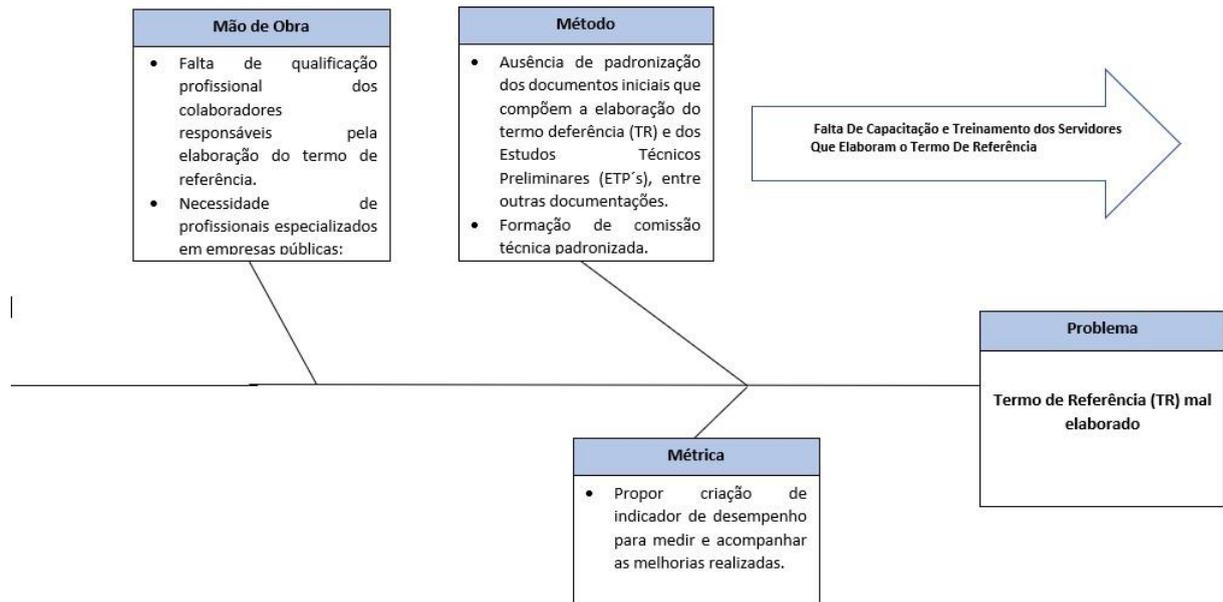
Problema 1 – Ausência de um setor de planejamento das contratações



Fonte: Elaboração própria (2022).

Figura 16 – Termo de Referência mal elaborado

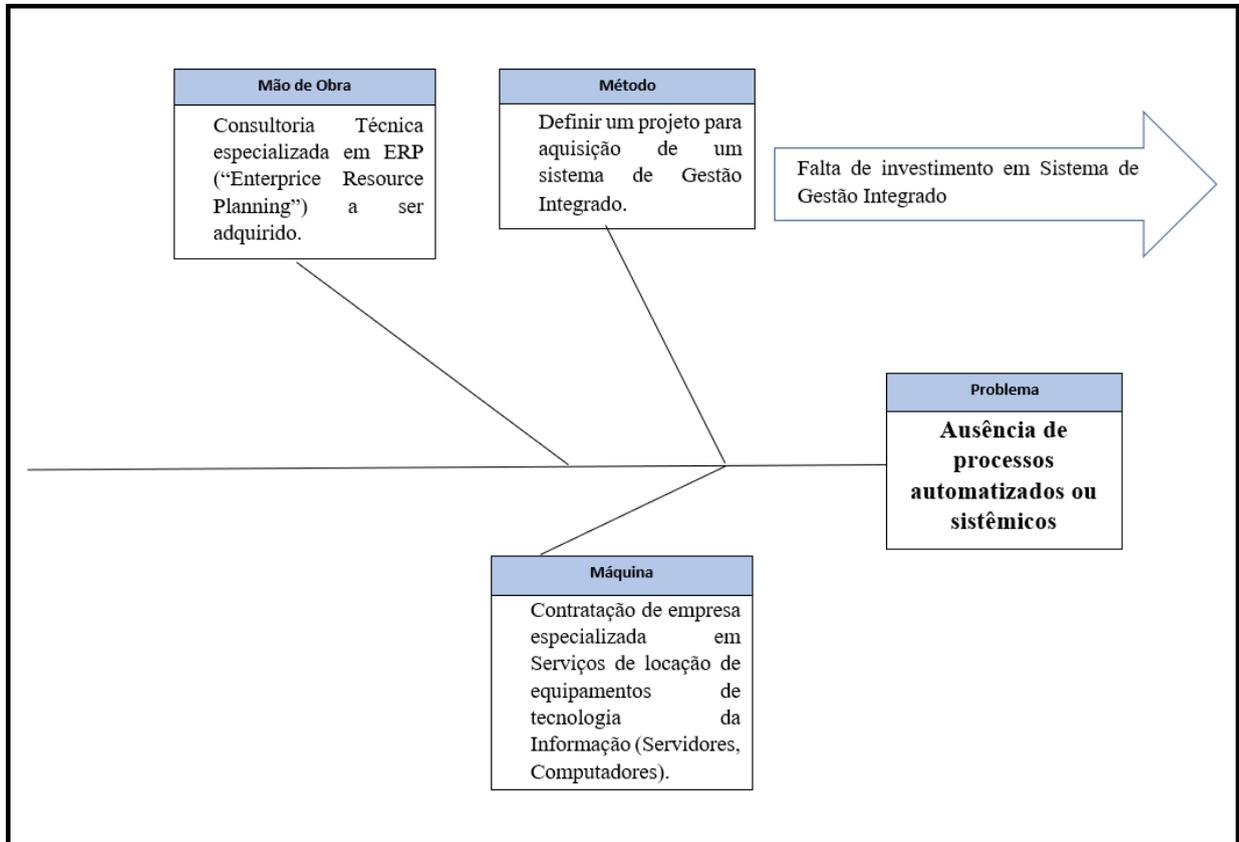
Problema 2 – Termo de Referência mal elaborado



Fonte: Elaboração própria (2022).

Figura 17 – Ausência de processos automatizados ou sistêmicos

Problema 3



Fonte: Elaboração própria (2022).

O diagrama AS IS esboçado reflete como o processo existente está destacando os principais problemas e as respectivas causas identificadas e descritas no plano de ação aqui proposto. Sendo assim, as possíveis soluções foram sugeridas de acordo com as orientações e os estudos da literatura sobre o tema.

O planejamento de compras no setor público abrange o conhecimento sistematizado e o uso de ferramentas e metodologias próprias para cumprir os objetivos institucionais, incluindo as etapas de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Assim, todo o processo deve obedecer a uma sequência lógica, visando a eficiência e a apresentação de resultados satisfatórios. Desse modo, baseia-se o planejamento das compras e contratações nos Estudos Técnicos Preliminares e no Termo de Referência ou Projeto Básico, instrumentos que incluem os requisitos e as especificações dos produtos/serviços a serem adquiridos. O planejamento deve ser realizado a partir da fase preparatória da licitação, conforme cada necessidade da compra (CRUZ *et al.*, 2020).

De igual modo, observa-se que o termo de referência mal elaborado não possibilita o êxito da/na contratação, pois várias informações podem vir erradas, desde as especificações técnicas incompletas, gerando dúvidas entre os fornecedores durante a pesquisa de mercado e também em uma futura licitação, ocasionando pedidos de esclarecimento, questionamentos e impugnação do edital pelos interessados. Os próprios órgãos de controle orientam e disponibilizam modelos para que os órgãos utilizem como referência; contudo, na organização estudada, não foi dada a devida atenção para a gravidade do tema, pois até o momento a padronização interna ainda não foi implantada e tampouco prevista no Regulamento Interno. Outros fatores determinantes incluem o perfil para ocupar o cargo pretendido, a formação acadêmica adequada e o tempo de experiência na função dentro da Administração pública.

De acordo com Fenili (2016, p. 209), “a padronização das informações constantes do termo de referência favorece a celeridade do rito de compra/contratação, evitando tramitações desnecessárias do processo entre os setores envolvidos”, pois essas falhas gerariam retrabalho e aumentariam o tempo do processo parado.

Os principais problemas identificados neste estudo, caso sejam solucionados com a implementação do plano de melhorias proposto, podem desafogar os procedimentos, tornando o processo de compras da organização estudada mais célere, além de facilitar o entendimento das práticas relativas às contratações realizadas.

A mensuração de outros indicadores podem otimizar desde a realização da licitação e até o encerramento do contrato, como, por exemplo, a criação de relatórios gerenciais que proporcionem aos gestores facilidade na hora de tomar decisões.

A 5W2H permitiu criar planos de ação que resolvam as inconformidades, por meio de uma ação corretiva, buscando-se solucionar as causas-raízes dos três problemas aqui abordados. Também, a referida ferramenta contribui para a elaboração de novas alternativas para melhoria do processo de compras na organização estudada, causas essas que impactam diretamente no que tange o sucesso das contratações.

Vale ressaltar que o mercado atual é competitivo e exige resultados efetivos, o que reforça a necessidade de uma gestão eficiente e transparente, com oportunidade para inovação e sustentabilidade, entre outros sistemas ativos, dinâmicos e inteligentes, que podem propiciar o diferencial almejado em uma organização pública.

Quanto ao setor de contratações, seu embasamento advém de pesquisas e acórdãos do TCU e da OCDE sobre o tema, compreendendo mecanismos de liderança, estratégia e controle, com a finalidade de avaliar, direcionar e acompanhar a atuação organizacional, alinhada aos interesses

sociais. Para tanto, conta-se com estruturas de controle que possibilitem o monitoramento das ações, dos resultados, corrigindo esse percurso, quando necessário (TCU, 2014).

O sistema de governança das contratações está ancorado nos pilares da integridade, da sustentabilidade, da transparência e da prestação de contas, sendo que o plano deve conter objetivos que traduzam os planos estratégicos temáticos e/ou setoriais para as unidades de negócio, em prol do aprimoramento das aquisições logísticas. Recomenda-se estabelecer práticas de sustentabilidade e de racionalização dos gastos, visando reduzir os impactos socioambientais negativos. Essas práticas podem favorecer a eficiência do processo e a melhor alocação de recursos, e ainda aprimorar aquisições logísticas. E, para alcançar a finalidade principal da gestão de contratações, é necessário disponibilizar os meios, que abrangem estrutura física e tecnológica adequada e de pessoal qualificado, a fim de atender os ditames do processo e garantir um ambiente ético e inspirador para todos os envolvidos.

O TCU estabelece que a Gestão de Contratações deve coordenar, executar e controlar todas as etapas de contratação, abrangendo o gerenciamento e a execução de procedimentos licitatórios:

é o setor da organização responsável pela gestão das contratações, podendo ser mais de um setor. **Tem a finalidade de coordenar e/ou executar e controlar as etapas do macroprocesso de contratação**, tais como: • fornecer apoio técnico aos demais gestores responsáveis por etapas do macroprocesso de contratação, na execução das atividades a eles atribuídas; • coordenar a gestão de riscos no macroprocesso de trabalho de contratação; • acompanhar o andamento dos pedidos de contratação, bem como de adesão a atas de registro de preços; • gerenciar e executar procedimentos licitatórios; • avaliar a adequação de termos de referência e de projetos básicos; • avaliar conformidade de pesquisas de preços; • definir modalidade de licitação adequada; • coordenar a elaboração de contratos e de termos aditivos; • evitar a restrição indevida de competitividade dos certames; • acompanhar prazos de validade de contratos e alterações contratuais; • acompanhar o cronograma de contratações; • validar processos licitatórios (TCU, 2014, online).

Isso posto, foi esquematizado o fluxo do processo, por sua vez desenhado e regulamentado internamente, com o intuito de efetivar, assim, a definição das funções-chave da área de contratações (no nível tático e operacional), mitigando riscos e vícios do processo.

Ainda em relação à busca pelo aperfeiçoamento da gestão de contratações, recomenda-se o maior conhecimento da legislação aplicável a licitações e contratos, da jurisprudência atualizada, de gestão de projetos, de gestão de riscos, e de outras disciplinas específicas a cada unidade de negócio. Tudo isso reflete a postura ética, empreendedora e inovadora da organização, além da capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos necessários para a boa gestão das aquisições.

Na busca dos objetivos associados às contratações públicas, deve-se considerar a

expansão do modelo de competências e das exigências quanto à operacionalização de licitações e de contratos, visando a eficácia dos atos praticados e a visão sistêmica das contratações realizadas pelos órgãos públicos.

A seguir, apresenta-se a sugestão de plano de ação, utilizando a ferramenta de qualidade 5W2H.

SUGESTÃO DE PLANO DE AÇÃO - UTILIZANDO A FERRAMENTA DE QUALIDADE 5W2H

Período Analisado: Janeiro 2022 à Março de 2023 - (quatorze meses)

1- Problema a ser Investigado:		Falta de planejamento para as contratações na empresa estudada							
Causa 1: Ausência de um setor de Planejamento das Contratações visando os horizontes de (curto, médio e longo prazo)		What	Why	Where	When		Who	How	How Much
		o que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?		Por quem será feito?	Como será feito?	Quanto vai custar?
		PLANO DE AÇÃO	RESULTADO ESPERADO	LOCAL DE REALIZAÇÃO	Início (dd/mm/aaaa)	DURAÇÃO (dias)	RESPONSÁVEL	APLICABILIDADE	CUSTOS / VALORES
MÉTODO	Necessidade de criar um setor de planejamento na organização estudada	Criar o setor de planejamento com pessoas experientes em empresas públicas capacitadas para compor a equipe.	As contratações sejam realizadas dentro do prazo estimado para entrega dos projetos / solicitações de contratações.	Presidência	01/09/2022	180	Diretor Designado para Área de Planejamento	Contratando pessoas capacitadas para compor a equipe.	Orçamento em fase de elaboração
	Documentações iniciais necessárias ao planejamento das contratações conforme previstas na legislação;	Elaborar modelos padrões conforme as orientações do TCU, como forma de estabelecer as diretrizes na organização.	Estabelecer a padronização, com objetivo de mitigar os erros e retrabalhos nas solicitações de contratações.	Gestão de Projetos e Processos	01/09/2022	180	Diretor Designado para Área de Planejamento	Contratando pessoas capacitadas para compor a equipe.	Orçamento em fase de elaboração
	Ausência de PDPs (Procedimentos Operacionais Padrões);	Elaborar modelos padrões conforme as orientações do TCU, como forma de estabelecer as diretrizes na organização.	Para garantir a padronização, permitindo assim, medir o processo, identificar os "gaps", realizar o acompanhamento dos indicadores, em busca da melhoria contínua.	Gestão de Projetos e Processos	01/11/2022	90	Time de gestão de projetos e processos / time técnico de cada área	Elaboração dos procedimentos operacionais padrões (POPS)	Sem custo, pois as empresas dispõem de recursos para isto.
MÃO DE OBRA (Pessoas)	Falta de qualificação profissional dos colaboradores.	Elaborar e ministrar treinamentos aos colaboradores designados pela gestão.	Profissionais mais capacitados.	Em toda a empresa	01/10/2022	30	Diretor Designado para Área de Planejamento	Treinamento direcionado por área.	Sem custo, pois as empresas dispõem de recursos para isto.
	Necessidade de profissionais especializados em empresas públicas;	Definir o perfil especializado com as competências necessárias para compor a equipe de Planejamento.	A contratação de profissionais qualificados diminuirá os erros nos ritos na contratação de bens e serviços	Setor de Recursos Humanos	01/09/2022	120	RH	Contratando pessoas capacitadas para compor a equipe.	Sem custo, pois as empresas dispõem de recursos para isto.
MEDIÇÃO	Falta de Métricas, SLA's ("Service Level Agreement") voltados para medir nível de serviço entre contratante e contratada (contratos) e Indicadores de Desempenho para acompanhamento dos processos das Contratações.	Definir métricas e tempo de atendimento das solicitações (SLA's) ("Service Level Agreement") voltados para medir nível de serviço entre contratante e contratada (contratos); Criar indicadores de desempenho para medir os processos da organização.	- Gerar relatórios de desempenho para gestão do processo; - Identificar os gargalos e corrigi-los em menor tempo; - Garantir a Melhoria contínua; - Permitir as tomadas de decisões estratégicas por parte da Alta Administração;	Presidência	01/09/2022	60	As Diretorias das Áreas envolvidas	- Desenvolver Indicadores de Desempenho; - Desenvolver Métricas; - Definir tempos de atendimento para as modalidades de Contratações.	Sem custo, pois as empresas dispõem de recursos para isto.

Fonte: Elaboração própria (2022)

2- Problema a ser Investigado:		Termo de Referência (TR) mal elaborado							
Causa 2 : FALTA DE CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DOS SERVIDORES QUE ELABORAM O TERMO DE REFERÊNCIA		What	Why	Where	When		Who	How	How Much
		O que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?		Por quem será feito?	Como será feito?	Quanto vai custar?
		PLANO DE AÇÃO	RESULTADO ESPERADO	LOCAL DE REALIZAÇÃO	When	DURAÇÃO (dias)	RESPONSÁVEL	APLICABILIDADE	CUSTOS / VALORES
MÉTODO	Ausência de padronização dos documentos iniciais que compõem a elaboração do termo de referência (TR) e dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP's), dentre outras	Elaborar modelos padrões conforme as orientações do TCU (Tribunal de Contas da União), como forma de estabelecer as diretrizes na organização.	Para garantir a padronização, permitindo assim, medir o processo, identificar os "gaps", visando garantir a melhoria contínua.	Gestão de Projetos e Processos	01/12/2022	90	Time de gestão de projetos e processos e time técnico de cada área	Elaboração dos procedimentos operacionais padrões (POP'S)	Sem custo, pois a empresa dispõe de recursos em seu orçamento;
	Formação de comissão técnica padronizada.	Formação de comissão Técnica	Definir o Termo de Referência	Gestão de Projetos e Processos	02/03/2023	90	Time de gestão de projetos e processos e time técnico de cada área	Remanejamento de profissionais especializados	Sem custo, pois as empresas dispõem de recursos humanos especializados.
MÃO DE OBRA (Pessoas)	Falta de qualificação profissional dos colaboradores responsáveis pela elaboração do termo de referência.	Elaborar e ministrar treinamentos aos colaboradores designados pela diretoria responsável.	Para aumentar a qualidade e eficácia do documento.	Em toda a empresa	02/03/2023	90	Diretor Designado para Área de Planejamento	Treinamentos direcionados por área.	Sem custo, pois a empresa possui recursos em seu orçamento;
	Necessidade de profissionais especializados em empresas públicas;	Definir o perfil especializado com as competências necessárias para compor a equipe de profissionais responsáveis pela elaboração do termo de	A contratação de profissionais qualificados diminuirá os erros nos ritos na contratação de bens e serviços	Gestão de Projetos e Processos	01/12/2022	120	RH	Contratando pessoas capacitadas para compor a equipe.	Sem custo, pois a empresa possui recursos em seu orçamento;
MÉTRICA	Ausência de padronização dos documentos iniciais que compõem a elaboração do termo de referência (TR) e dos Estudos Técnicos Preliminares (ETP's), dentre outras	Propor criação de indicador de desempenho para este item.	Medir e acompanhar a melhoria dos novos termos de referência ajustados	Gestão de Projetos e Processos	01/12/2022	120	Superintendentes da Área de Planejamento	Business Intelligent (BI)	Sem custo, pois a empresa possui recursos em seu orçamento; O software BI já está comprado.

Fonte: Elaboração própria (2022)

3- Problema a ser Investigado:		Ausência de processos automatizados / sistêmicos							
Causa 3 : Falta de investimento de um Sistema de Gestão Integrado.		What	Why	Where	When		Who	How	How Much
		o que será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?		Por quem será feito?	Como será feito?	Quanto vai custar?
		PLANO DE AÇÃO	RESULTADO ESPERADO	LOCAL DE REALIZAÇÃO	Início (dd/mm/aaaa)	DURAÇÃO (dias)	RESPONSÁVEL	APLICABILIDADE	CUSTOS / VALORES
MÉTODO	Definir um projeto para aquisição de um sistema de Gestão Integrado	Contratar um ERP ("Enterprise Resource Planning") - Sistema de Gestão Integrado	Integrar os processos da empresa e automatizar a execução das atividades.	Área de Planejamento e Gestão	05/03/2023	120	Setor de Planejamento	Por meio de Licitação	R\$ 3.000.000,00
MÃO DE OBRA	Consultoria técnica especializada no ERP ("Enterprise Resource Planning") a ser adquirido.	Contratação de Consultoria técnica especializada no ERP adquirido.	Ter uma equipe especializada na implementação e suporte do ERP ("Enterprise Resource Planning").	Tecnologia da Informação	01/08/2023	60	Fornecedor vencedor da Licitação (Contratada)	Através do Fornecedor	R\$ 3.000.000,00
MÁQUINA	- Serviço de locação de equipamentos de tecnologia da Informação (Servidores, Computadores, notebooks e demais itens...)	Será realizado uma contratação através de licitação para locação dos equipamentos de tecnologia da informação.	Para hospedar o sistema contratado e integrar as áreas da empresa.	Tecnologia da Informação	02/05/2022	180	Tecnologia da Informação	Por meio de Licitação	R\$ 1.500.000,00

Fonte: Elaboração própria (2022)

6.4 SUGESTÃO DE MELHORIAS - DIAGRAMA DE PROCESSO DE NEGÓCIOS (DPN) – *TO BE*

A partir da construção do diagrama de negócio proposto para o processo *AS IS*, pode-se analisar como este processo está sendo realizado atualmente. O atual processo de compras engloba áreas responsáveis em aferir e informar através de pareceres, verificando se todos os critérios e procedimentos estão condizentes às legislações em vigência.

Como o fluxo do processo atual não prevê planejamento das contratações, recomenda-se uma adequação que considere a realidade do mercado atual, em tempo hábil. Para tanto, deve ser criado um setor de planejamento, cujas demandas dos projetos possam ser realizados dentro do prazo estimado, possibilitando que as aquisições de bens, materiais, serviços e obras sejam iniciadas de forma planejada.

Nessa perspectiva, fomentam-se alguns benefícios, ao se priorizar a tomada de decisão da área de compras da referida empresa, principalmente em relação à busca de melhorias para cada etapa do processo e à respectiva de redução do tempo do processo de compras (eficácia e eficiência das etapas concernentes).

Acredita-se que essas adequações dos processos de trabalho podem suprir eventuais lacunas na operacionalização do processo de compras, tornando-o mais adequado às necessidades da empresa; de igual modo, enfoca-se no aprimoramento da gestão da área de compras da empresa analisada, com enfoque na eficiência e na eficácia do processo de compras, por meio da elaboração de um guia de melhorias de desempenho. Como sugestão de estudo futuro, recomenda-se implementar efetivamente o plano proposto, além de traçar um comparativo entre o processo atual e o novo processo após essa proposta de otimização.

Por fim, sugere-se investir em infraestrutura de TI para ampliar a eficiência, aumentar a transparência e a prestação de contas e, conseqüentemente, oferecer serviços que atendam aos interesses sociais, conforme especificidades de cada negócio.

7. CONCLUSÕES

Neste estudo, elaborou-se um plano de melhorias para otimização do processo de compras de uma empresa que atua sob o regime jurídico de sociedade de economia mista, desenvolvendo diagramas de modelagem de processo *TO BE*, para, assim, projetar um modelo mais célere, em comparação ao atual (*AS IS*).

Na pesquisa de campo, os dados coletados por meio de entrevistas foram categorizados nos temas: planejamento; desempenho atual do processo de compras; e perspectivas de melhorias, observando se a organização estudada estava cumprindo as diretrizes contidas na Instrução Normativa nº 1/2019. O referido texto dispõe sobre o Plano Anual de Contratações de Bens e Serviços obras e soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Como principais percepções manifestadas pelos entrevistados, notou-se a ausência de: planejamento para contratações na organização estudada; organização da carteira de projetos administrados pela empresa, a curto, médio e longo prazo; padronização dos documentos iniciais que compõem a elaboração do TR e dos ETPs; qualificação profissional; recursos de TIC; e POPs, sendo que todos esses elementos integram as boas práticas orientadas pelos órgãos de controle (TCU e AGU) para a Administração Pública.

A partir da identificação dessas problemáticas apontadas pelos participantes, para efetivar a gestão integrada e sistêmica das atividades, torna-se necessário produzir mais utilizando menos recursos, a partir da implementação de processos mais eficientes e eficazes. Para compreender melhor os processos institucionais em diferentes níveis, tem-se o auxílio de ferramentas tecnológicas, como o BPM, que permite assimilar o negócio e enxergar os processos da organização.

Sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações, foi percebido que faltam POPs para relatar, com clareza, todas as etapas do processo. Desse modo, sugere-se a criação de um setor específico para cuidar do planejamento das necessidades de aquisições para materiais, equipamentos, serviços e obras em geral, com a finalidade de aumentar a eficiência na gestão de compras.

Com relação ao tempo de execução do processo de compras, analisando todas as etapas que o mesmo passa para sua execução (licitação e efetivação da contratação), sugere-se investir na área de TIC, para proporcionar automação dos processos, mais celeridade, confiabilidade e rastreabilidade das informações imputadas. Ainda quanto ao uso de tecnologias de informação e

de comunicação, na empresa estudada, houve uma tentativa de mapear todas as atividades da companhia, com base no BPM. Contudo, em 2021, a presidência optou por extinguir o referido escritório, paralisando todas as atividades dessa iniciativa.

Considera-se primordial resgatar esse projeto institucional (setor específico para analisar e controlar projetos e processos), coordenando esforços para melhorar continuamente os processos que agregam valor ao cliente. Atualmente, gasta-se mais tempo na execução da compra que em seu planejamento, e o regulamento da empresa segue desatualizado desde 2019.

Na análise do desempenho atual do processo de compras, adverte-se sobre a morosidade e o despreparo organizacional, mediante a constatação do tempo prolongado para execução dos processos de compras. Para otimizar os processos administrativos e eliminar as falhas e os fluxos desnecessários, sugerem-se mudanças nos processos internos da gestão, no âmbito legal (com amparo da legislação), seguindo a ótica da qualidade total, conforme proposto por Ishikawa - qualidade estrita (associada a atributos do produto e isenção de defeitos); custo (atribuído a custo e preço); entrega (conforme quantidades e prazos) e assistência (atendimento).

Nesse sentido, a solução de problemas está diretamente relacionada ao diagnóstico (investigação de processos para reduzir problemas e falhas); à padronização (alinhamento de rotinas e de processos, conforme modelo pré-definido); e ao plano de ação (atividades executadas conforme objetivos e metas institucionais).

Por fim, para avultar novas soluções no plano de melhorias, objetivou-se: reduzir o tempo para realização de contratos; inovar e empregar estratégias para o processo de compras; incluir um novo setor de planejamento, específico para esse processo; identificar os pontos a serem melhorados, e o modelo 5W2H possibilita que o setor de compras seja mais eficiente em suas aquisições.

Nessa perspectiva, evidencia-se a organização orientada por processos, sendo valorizados o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a constante busca pela otimização. Essa visão horizontal seria uma valiosa forma de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, pois assim a empresa alcança o melhor aproveitamento de experiências e conhecimentos adquiridos em todas as suas áreas, compartilhando-os em um fluxo horizontal apropriado.

Acerca das limitações do estudo, relatam-se eventuais dificuldades dos participantes diante de perguntas que podem ter causado algum tipo de constrangimento em seus relatos, sobretudo por ter se tratado de uma entrevista conduzida por colega de trabalho. Ainda, ressalva-se que a pesquisadora é sujeito da organização e, apesar dos esforços, dificilmente conseguiu

isentar-se de algum viés em suas análises.

Como recomendações futuras, pode ser avaliada a efetividade das compras públicas a partir das sugestões oferecidas aqui, realizando a mensuração do desempenho e da celeridade na entrega, além de investigar os mecanismos que ajudam a compreender a redução dos preços contratados e dos prazos de entrega dos produtos obtidos através de compras públicas eletrônicas. Também, sugere-se fazer uma pesquisa de campo em outras empresas e realizar uma análise comparativa.

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento. **Association of Business Process Management Professionals**, 2013.

ALBANO, G.; CESI, B.; IOZZI, A. Public procurement with unverifiable quality: The case for discriminatory competitive procedures. **Journal of public economics**, v. 145, January 2017. p. 14-26.

ALEXANDRINO, P. **Direito constitucional descomplicado**. Vicente Paulo, Marcelo Alexandrino. São Paulo: Método, 2016.

ALMEIDA, A. A. M. de; SANO, H. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro**, v. 52, n. 1, jan. 2018. p. 89-106.

ALMEIDA, L. C. BPMN e ferramentas da qualidade para melhoria de processos: um estudo de caso. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n. 4, 2019. p. 156.

AMARILLA, R. S. D.; IAROZINSKI NETO, A. Modelo de referência de processos de negócio para empresas do subsetor de edificações. **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, P. M. C.; DE JESUS, R. G. Processo licitatório tipo menor preço e eficiência em compras públicas: um estudo de caso. In: Encontro da Anpad, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

ARRAES, J. P. da S. A Reestruturação do Setor de Compras da Universidade de Brasília: a Implantação de uma Nova Estrutura de Compras, Visando a Melhoria dos Processos, a Redução das Compras Diretas e a Otimização dos Recursos Públicos. University of Brasilia Foundation. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategy**, v. 9, n. 2, 2017.

APQC. *American Productivity & Quality Center*. **Process Classification Framework - Versão 7.0.4**. Houston: American Productivity & Quality Center, 2016. Disponível em: www.apqc.org. Acesso em: 02 mai. 2022.

BALDAM, R. de L.; ABREU, M.; SOBRAL, V.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM – Business Process Management**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2008. 240 p.

BALDAM, R.; VALLE, R.; CAVALCANTI, M.; SIQUEIRA, A. MALAMUT, G. ABREU, M.; SELDIN, R.; BARBARÁ, S.; CRUZ, T. **Que Ferramenta Devo Usar?** – Ferramentas Tecnológicas Aplicáveis a: Gestão de Empresas, Racionalização do Trabalho, Gerenciamento do Conhecimento. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 2005.

BALDAM, R. **Gerenciamento de Conteúdo Empresarial**. ECM: Enterprise Content Management Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), Workflow, Processos, WCM,

DAM, RM e tecnologias correlatas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

BALDAM, R.; VALLE, R.; CAVALCANTI, M. **GED**: Gerenciamento eletrônico de documentos. São Paulo: Érica, 2002. 201 p.

BALDAM, R.; VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B.; MALAMUT, G. In.: **BEA Aqualogic BPM Studio**. 2008. Disponível em: https://skat.ihmc.us/rid=1172069916890_1814419598_4295/BEA_AquaLogic_BPM_Suite_ds.pdf. Acesso em jan. 2022.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2011.

BARBOSA, P. P.; LUZ, S.; PENTEADO, F.; ANGELIS NETO, G.; MARTINS, C. H. Ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. **Anais Eletrônico... VII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica Cesumar CESUMAR – Centro Universitário de Maringá Editora CESUMAR Maringá – Paraná – Brasil**, 2011.

BARCELOS, D.; TORRES, R. C. **Licitações e Contratos nas Empresas Estatais**: regime Licitatório e Contratual da Lei 13.303/2016. Editora JusPodivm, Salvador/BA, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BATISTA, M. A. C; MALDONADO, J. M. S. 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, 2018. p. 681-699.

BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008.

BERGMAN, M. A.; LUNDBERG, S. Tender evaluation and supplier selection methods in public procurement. **Journal of purchasing and supply management**, v. 19, n. 2, June 2013. p. 73-83.

BITENCOURT NETO, E. Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. **Revista de Investigações Constitucionais**, v. 4, n. 1, January-April 2017. p. 207-225.

BORGES, L.; WALTER, F.; SANTOS, L. Análise e Redesenho de processos no setor público: Identificação de melhorias em um processo de compras. **Holos**, v. 32, n. 1, 2016. p. 231-252.

BRAGAGNOLI, R. L. **Lei nº 13.303/2016**: reflexões pontuais sobre a lei das estatais [livro eletrônico]. Curitiba: Editora JML, 2019.

BRASIL. **Constituição de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005**. 2005a. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=5450&ano=2005&ato=937kXVU5UMRpWta87>. Acesso em dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.504, de 5 de agosto de 2005**. 2005b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5504.htm. Acesso em jul. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 6.932 de 11 de agosto de 2009.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm. Acesso em jul. 2021.

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em jul. 2021.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em set. 2021.

BRASIL. **Fluxo da Instrução Normativa SGD/ME nº 1, de 4 de abril de 2019.** Fluxos previstos na Instrução Normativa SGD/ME nº 1, de 4 de abril de 2019. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/70267659/do1-2019-04-05-instrucao-normativa-n-1-de-4-de-abril-de-2019-70267535. Acesso em: out. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar nº 260, de 31 de março de 2015.** Ano VI. Edição nº 552. Disponível em: https://www.marica.rj.gov.br/legislacao/legislacao_tributaria/lei_complementar/lc_260.pdf. Acesso em set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 10 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010.** 2010b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/112349.htm. Acesso em set. 2021.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda ambiental na administração pública (A3P).** 5 ed. Brasília, 2009. p. 34.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Compras públicas sustentáveis.** Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/informma/item/526-eixos-tem%C3%A1ticos-licita%C3%A7%C3%A3o-sustent%C3%A1vel.html>. Acesso em: out. 2021.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Instrução Normativa 01, de 19 de janeiro de 2010.** 2010a. MPOG. SLTI. Expõe sobre os critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens, contratação de serviços ou obras pela Administração Pública Federal direta, autárquica e

fundacional, 2010. Disponível em: <https://www.ibama.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&legislacao=115561>. Acesso em: out. 2021.

BRASIL. **Portaria nº 442, de 27 de dezembro de 2018.** 2018. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57219246#:~:text=%C3%A1reas%20de%20compet%C3%A2ncia.-,Art.,na%20data%20de%20sua%20publica%C3%A7%C3%A3o. Acesso em set. 2021.

BROCKA, B.; BROCKA, M. S. **Gerenciamento da Qualidade.** Tradução e revisão técnica Valdênio Ortiz de Sousa. São Paulo: Makron Books, 1994.

BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio.** Porto Alegre: Bookman, 2013.

CAMPOS, C. J. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CAMPOS, V. F. **Controle da Qualidade Total (no estilo Japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total no estilo japonês.** Nova Lima, Minas Gerais: INDG, 2004.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**, 2 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012. 239 p.

CARVALHO, M.; PALADINI, E. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Elsevier Brasil, 2013.

CARVALHO, P. C. S. de. **Política de compras na administração pública brasileira.** In: RHS licitações - conteúdo. 2005. Disponível em: <http://licitacao.uol.com.br/artdescricao.asp?cod=59>. Acesso em: 18 jul. 2021.

CASTRO, A. D. C. **Celeridade, economicidade e eficiência do pregão eletrônico aplicado a gêneros alimentícios: um estudo sobre o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa Segundo Tempo (PST) do Centro Pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais.** Dissertação (mestrado profissional em administração) - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

CERAVOLO, M.; PEREIRA, V. R. **Aplicação do BPM para Melhoria de Processos –** Universidade Presbiteriana Mackenzie - December 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/347766254_A. Acesso em 12/07/2021.

CHEN, J.; KAUFFMAN, R. A public procurement combinatorial auction mechanism with quality assignment. **Decision Support Systems**, v. 51, n. 3, 2011. p. 480-492.

COSTA, F. L.; COSTA, E. L. M. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 2, April 2016. p. 215-236.

COSTA, H. G. Modelo para *webibliomining*: proposta e caso de aplicação. **Rev. FAE**, Curitiba,

v. 13, n. 1, p. 115-126, jan./jun. 2010.

COSTA, T. B. S.; MENDES, M. A. Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. **Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe**, 2018.

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

CRUZ, E. C. Desenvolvimento de um *framework* para o planejamento de compras públicas: estudo em uma universidade federal. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 11, n. 3, p. 94-116, set./dez., 2019.

CUNHA, M. A.; LE BOURLEGAT, C. A. **Inclusão e perspectivas de desenvolvimento da microempresa e empresa de pequeno porte no processo de compras governamentais na esfera federal**. Disponível em: : www.scielo.br/pdf/inter/v17n3/1518-7012-inter-17-03-0410.pdf. Acessado via CAPES em 12/07/2021.

DANTAS, R. P. A importância do princípio da eficiência como princípio da Administração Pública em relação às agências reguladoras. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIV, n. 94, nov 2011.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Tradução: Clave Comunicação e Recursos Humanos. RIO de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 31 ed. Rev. atual e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. Sociologia empírica do lazer. São Paulo: Perspectiva, 1992.

EDLER, J.; YEOW, J. Connecting demand and supply: The role of intermediation in public procurement of innovation. **Research policy**, v. 45, n. 2, March 2016. p. 414-426.

FAESARELLA, I. S. SACOMANO, J. B.; CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade**: Conceitos e Ferramentas. Universidade de São Paulo. Escola de Engenharia de São Carlos. Departamento de Engenharia de Produção. São Carlos, abril de 2006.

FARIA, E. R. FERREIRA, M.; SANTOS, L.; SILVEIRA, S. Fatores determinantes na variação dos preços dos produtos contratados por pregão eletrônico. **Revista de Administração Pública**. v. 44, n. 6, Rio de Janeiro, nov./dez. 2010.

FENILI, R. R. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas**: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, Brasília, 2016. 340 f.

FERRER, F.; SANTANA, J. E. **Compras Públicas Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FRANCISCHINI, P. G.; FRANCISCHINI, A. S. N. **Indicadores de desempenho**: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Atlas Book, 2017.

GARCIA, J. A.; RAMA, M. C. R.; BREA, J. A. F. Gestión de la calidad en terms de la región

de Porto-Norte de Portugal. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 22, p. 314-335, 2013.

GARTNER. **Gartner's Position on Business Process Management**. Gartner, Inc.: Stamford CT., 2006.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: A visão estratégica e competitiva**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIJO, E. V.; ANTONY, J.; HERNANDEZ, J.; SCARIA, J. Reducing patient waiting time in a pathology department using the Six Sigma methodology. **Leadership in Health Services**, v. 26, n. 4, p. 253-267, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas S/A. 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. São Paulo, 1995.

GOLECHA, D. **Process Improvement: The Agile Approach**. SOFTEXPERT. 2012. Disponível em: <<https://www.softexpert.com/pt-br/material/melhoria-processos-abordagem-agil/>>. Acesso em 01/05/2021.

GONÇALVES, J. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, Jan./Mar. 2000.

GONÇALVES, J. Processo, que processo? **RAE Executivo**, v. 1, n. 1, AGO/SET/OUT, 2002. p. 47-51.

GONÇALVES, M. S. **Um estudo sobre os fatores determinantes dos prazos das compras e contratações públicas através de pregão eletrônico no âmbito da Fiocruz-BA**. Dissertação (mestrado profissional em administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

HARMON, P. **Business Process Change: a guide for business managers and BPM and Six Sigma Professionals**. 2 ed. Burlington, USA: Morgan Kaufmann Publishers (Elsevier), 2007.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Tradução Luiz Liske. Revisão técnica Luciano Saboia Lopes Filho. - São Paulo: Makron Books, 1993.

HURWITZ, J.; BLOOR, R.; KAUFMAN, M.; HALPER, F. **Arquitetura Orientada a Serviços – SOA: para leigos**, Rio de Janeiro, Altabooks. 2009.

ICLEI - Governos Locais pela Sustentabilidade. **The Procura+ Manual: A Guide to Cost-Effective Sustainable Public Procurement**. 2 ed. Freiburg: ICLEI, 2007.

INAMINE, R.; ERDMANN, R.; H; MARCHI, J. Análise do sistema eletrônico de compras do governo federal brasileiro sob a perspectiva da criação de valor público. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, São Paulo, 2012. p. 124-139.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, J. M. **Planejamento para a qualidade**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo**. 4 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

KING, N. C. O. **Desenvolvimento de um processo para análise da Produtividade Sistêmica**. Curitiba: PUC – PR, 2007.

KING, N. C. O.; LIMA, E.; COSTA, S. Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações. **Production**, v. 24, n. 1, p. 160-176, jan./mar., 2014.

KLUN, M.; SETNIKAR-CANKAR, S. Better regulation and public procurement in slovenian municipalities. **Transylvanian review of administrative sciences**, feb, 2013.

KLUN, M.; TRKMAN, P. Business process management – at the crossroads. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 3, June 2018. p. 786-813.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEMES, D. E. M. Sistema de medição do desempenho de processos (SMD). In: OLIVEIRA, S. B. de (Org.). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 187-211.

LIMA, L. L. de S. **A aplicabilidade de critérios sustentáveis nas compras públicas de uma Universidade Federal do Nordeste**. 2019. 210 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

LISBÔA, M. G. P.; GODOY, L. Aplicação do Método 5W2H no Processo Produtivo do Produto: A Joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**. n. 4. 2012. p. 32-47.

LOBO, C. V. F.; DA CONCEIÇÃO, R. D.; OLIVEIRA, S. B. Process management: A BPM notation application study at an oil and gas industry services company. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 6, n. 1, 2018.

LONGO, R. M. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação** [Texto para discussão, Nº 397]. Brasília: IPEA, 1996.

MARSHAL JUNIOR, I.; MOTA, E.; MARSHALL JUNIOR, I.; QUINTELLA, O. M. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FVG Management, 2003.

MARTINS, J. W. **Operational excellence: using lean six sigma to translate customer value through global supply chains**. Boca Raton, USA: Auerbach Publications, 2008.

MEIRELLES, H. L. **Licitação e contrato administrativo: de acordo com a Lei 8.666, de 21.6.1993, com todas as alterações posteriores**. 15. ed. São Paulo (SP): Malheiros, 2010. 480 p.

MENDES, A. M. Escuta e ressignificação do sofrimento: o uso de entrevista e análise categorial nas pesquisas em clínica do trabalho. In Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.). **Anais Eletrônicos do II Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Brasília - DF, 2006.

MENEZES, J. B. O princípio da eficiência na administração pública brasileira: instrumentalização, destinação e controle. **Revista Pensar**, Fortaleza, v. 10, n.10, Julho, 2005. p. 57-66.

MINAYO, M. C. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, A. R. **O combate ao desperdício no gasto público**: uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público Federal norte-americano e brasileiro. Dissertação (mestrado em desenvolvimento econômico) - Instituto de Economia, Universidade de Campinas, Campinas, 2010.

MOURA, A. M. M. As compras públicas sustentáveis e sua evolução no Brasil. **Boletim Regional, urbano e ambiental**. IPEA, v. 7. Jan.-Jun., 2013.

NI, C.; SUGIMOTO, C. R.; ROBBIN, A. Examining the Evolution of the Field of Public Administration through a Bibliometric Analysis of Public Administration Review. **Public Administration Review**, v. 77, n. 4, July 2017. p. 496-509.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Relatório Econômico Brasil** - fevereiro de 2018. Disponível em www.oecd.org, Acesso em dezembro de 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico** – Conceitos Metodologia e Prática. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, J. F. **Sistemas de Informação**: Um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. 3 ed. São Paulo: Érica, 2010.

OLIVEIRA, J. H. R. **Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Análise e Melhoria de Processos de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, S. B. **Gestão por Processos**: fundamentos, técnica e modelos de implementação, 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

OLIVEIRA, S. B. **Sistemas e métodos administrativos**. Técnicas/Métodos de Análise e Solução de Problemas. [s.n.t.].

OLIVEIRA, S. B.; MOTTA, R. A.; OLIVEIRA, R. A. Gestão de processos e tecnologia da informação: em busca da agilidade em serviço. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n.1, 2012. p.172-194.

OLIVEIRA, S. B.; VALLE, R. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**: Foco na Notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, S. E; ALLORA, V; SAKAMOTO, F. T. C. Utilização conjunta do método UP' (Unidade de Produção -UEP') com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação: um estudo na agroindústria de abate de frango. **Custos e Agronegócio**, v. 2, n. 2, 2006.

- OLIVO, L. C. C. **Direito administrativo**. UFSC. Brasília: CAPES: UAB, 2010. 162 p.
- ORLICKAS, E. **Modelos de Gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: IBEPEX, 2010.
- OSPINA, S. M.; ESTEVE, M.; LEE, S. Assessing Qualitative Studies in Public Administration Research. **Public Administration Review**, v. 78, n. 4, July 2018. p. 593-605.
- PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos, pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas 2004.
- PANDE, P. S.; NEUMAN, R. P.; CAVANAGH, R. R. **Estratégia Seis Sigma**: Como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando seu desempenho. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PATRUCCO, A. S.; LUZZINI, D.; RONCHI, S. Evaluating the Effectiveness of Public Procurement Performance Management Systems in Local Governments. **Local government studies**, v. 42, n. 5, September 2016. p. 739-761.
- PENHALBEL, V. B. M.; CODECCO, M. H. A Transformação por processos centrada nas pessoas e absorvida pela cultura organizacional – Um estudo de caso. - **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 4, n. 2, 2016.
- PERRY, J. L. Is Public Administration Vanishing? **Public Administration Review**, v. 76, n. 2, March 2016. p. 211-212.
- PODGER, A. PAR's (and ASPA's) Contribution to Public Administration Internationally. **Public Administration Review**, v. 78, n. 1, January 2018. p. 151-155.
- PUGLIESE, A. C. A. **Implantação de um plano de melhoria da performance do setor de licitações de uma instituição pública de Ensino**. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, 2019.
- REIS, P. R. C.; CABRAL, S. Beyond contracted prices: Determinants of agility in government electronic procurement. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, January-February 2018. p. 107-125.
- RELATÓRIO DE AUTOMAÇÃO DO PROCESSO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES. OS-035/2019 – **Consultoria Plano e EGPP (Escritório de Gestão de Processos e Projetos)**. Novembro, 2019.
- RHODES, A.; RODERICK A. W. Recovering the Craft of Public Administration. **Public Administration Review**, v. 76, n. 4, July 2016. p. 638-647.
- RODRIGUES, L. M. A. A relação entre os princípios da eficiência e da economicidade nos contratos administrativos. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 63, n. 1, jan/mar., 2012. p. 43-62.
- ROLFSTAM, M. An institutional approach to research on public procurement of innovation.

Innovation (Abingdon, England), v. 25, n. 3, September, 2012. p. 303-321.

RÖNNBÄCK, A. Quality in the public procurement process - **The TQM Journal**, v. 24, n. 5, August 2012. p. 447-460.

ROSILHO, A. J. **Qual é o modelo legal das licitações no Brasil?** As reformas legislativas federais no sistema de contratações públicas. Dissertação (mestrado em direito) - Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2011.

SAHAY, B. S. Multi-factor productivity measurement model for service organization. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 1, p. 7-22, 2005.

SANTANA, J. E. **Coleção 10 anos de Pregão**. Curitiba: Negócios Públicos, 2008, p.11.

SILVA, E. Q.; ROCHA, R. M. **Compras governamentais** - uma análise das causas da morosidade dos processos de compras no âmbito da FUB. Monografia de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. Revisão Técnica Henrique Corrêia, Irineu Giarezi. São Paulo Editora Atlas, 2009.

SQUEFF, F. H. S. **O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico**: análise do caso brasileiro. Brasília, DF: IPEA, jan. 2014.

TAKEDA, T. O. Os princípios constitucionais da administração pública. Revista do Direito Constitucional. **Revista Âmbito Jurídico**, n. 72, Ano XIII, janeiro, 2010.

TEIXEIRA, H. J.; PRADO FILHO, L.; NASCIMENTO, F. Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. In: **Congresso Consad de Gestão Pública**, 8., Painel 48/146, Brasília, 2015.

TIRONI, L. Indicadores de qualidade e produtividade: conceitos e usos. **Revista Indicador da Qualidade e Produtividade**, Brasília, v. 1 n. 1, fev., 1993.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança Pública**. 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>>. Acesso 29 de julho de 2021.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, 2011. p. 401-433.

TUMUHAIRWE, R.; AHIMBISIBWE, A. Procurement records compliance, effective risk management and records management performance. **Records Management Journal**, v. 26, n. 1, March, 2016. p. 83-101.

TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F. **Pesquisa Qualitativa**: uma possibilidade de triangulação por métodos, fenômenos e sujeitos. Investigação Qualitativa em Ciências Sociais. Atas CIAIQ, 2015.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP, 2013.

VALLE, L. A.; GUTIERREZ, R. H.; COSTA, H. G. Estudo Bibliométrico da Produção Científica em Gestão de Processos na saúde no Brasil. **23º Encontro Nacional de Produção**. Salvador – BA, Brasil, 2013.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco da notação BPMN** (*Business Process Modeling Notation*). São Paulo: Atlas, 2013.

WERKEMA, C. **Criando a cultura lean seis sigma**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

WRIGHT, B. E. The Science of Public Administration: Problems, Presumptions, Progress, and Possibilities. **Public Administration Review**, v. 75, n. 6, November 2015, p.795-805.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
ESTRATÉGIA – MPGE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é **Alexandra Gomes de Souza** e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o desenvolvimento de um plano de melhoria do processo de compras. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. **Saulo Barbará de Oliveira**. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

Para tanto, é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para seu orientador;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou

estigmatização;

- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: () SIM, desejo receber cópia do relatório final.
- Em casos específicos de pesquisas em que se requer o uso de vídeos e fotos dos informantes (grupo focal, pesquisa ação, etc.), o informante deverá assinalar que concorda e libera o uso de imagem para divulgação em ambientes midiáticos ou em ambientes científicos como congressos, conferências, aulas, ou revistas científicas, desde que meus dados pessoais não sejam fornecidos:

() SIM, concordo com a cessão de minhas imagens por livre e espontânea vontade.

/OU /

() NÃO, o uso de minhas imagens em forma de vídeos ou fotos não é permitida.

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante.

Nome completo (Legível): _____

Tels: () _____

Email: _____

ASSINATURA

_____, ____/____/____

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Não sofreu modificações após contribuição dos participantes do teste piloto.

Temática - Desenvolvimento de um plano de ação em prol de melhorias para os processos de compras da empresa

Informações sobre perfil:

Cargo:

Função que desempenha na empresa:

Tempo que exerce essa função:

Formação/Graduação:

Nível educacional:

Sexo:

Idade:

ROTEIRO DE PERGUNTAS COM AS CATEGORIZAÇÕES

ITEM AVALIADO – PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES

1. Na empresa, existem procedimentos operacionais padrões (POP's) que relatam com clareza quais as etapas que o processo deverá conter de maneira objetiva em cada área por onde o processo de compras é analisado e conduzido? Você acredita que essa mudança contribuirá para aumentar a qualidade, celeridade e eficácia desse processo? Se sim, descreva-o

2. Na sua opinião, qual é a importância de um setor específico para cuidar do planejamento das necessidades de aquisições para materiais, equipamentos, serviços e obras em geral para os projetos administrados pela empresa visando aumentar a eficiência na gestão de compras?

3. Quanto ao Regulamento Interno de Compras, Contratos e Convênios, esse documento passa por alterações constantes de acordo com as necessidades de atualização previstas em legislações governamentais e boas práticas utilizadas e orientadas pelos órgãos de controle como TCU (Tribunal de Contas da União) e AGU (Advocacia Geral da União)? Com que frequência?

4. Em relação ao tempo de execução do processo de compras analisando todas as etapas que o mesmo passa para sua execução (licitação e efetivação da contratação), você acredita que uma melhor gestão da área de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) contribuindo para proporcionar automação dos processos da empresa como um “todo” levando em consideração que tornaria o processo de compras mais célere e possibilitaria a medição indicadores de desempenho do mesmo?

ITEM AVALIADO – DESEMPENHO ATUAL DO PROCESSO DE COMPRAS

1. Para proporcionar maior qualidade, celeridade e eficiência nos processos de compras, como você caracteriza os critérios atualmente utilizados pela empresa? Considera o processo de compras lento?
2. Elenque os principais problemas e desafios identificados atualmente no processo de compras da empresa.
3. Na empresa, especificamente nos setores executantes do processo de compras, os colaboradores passam por treinamento/atualização profissional de forma constante de acordo com as atualizações oriundas das legislações governamentais e boas práticas propostas para as contratações governamentais?
4. Na empresa existem modelos de documentos, normativos, editais, termos de referência que são atualizados conforme orientações do órgão de controle TCU (Tribunal de Contas da União) disponibilizados pela diretoria jurídica visando a padronização para toda a empresa?
5. O que você considera ser mais importante no quesito ATENDIMENTO ao cliente seja ele externo (fornecedores, parceiros governamentais, sociedade, etc) ou interno (setores solicitantes, mão de obra terceirizada na companhia, etc)? Existe uma preocupação da empresa em relação à sua imagem junto ao mercado, para a sociedade e cidadão?
6. Quanto à percepção da qualidade e da satisfação do cliente de uma forma geral, existe algum mecanismo de mensuração?

ITEM AVALIADO – PERSPECTIVAS DE MELHORIAS

1. Você pode apontar estratégias ou soluções para ACELERAR o processo de compras da empresa?
2. Para melhorar a QUALIDADE da gestão de compras, o que seria preciso?

3. O processo de contratação emprega soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação, conforme instituído pela Instrução Normativa nº 01/2019 da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia?
4. Na empresa, há a realização de compras compartilhadas com outras empresas que possuam o mesmo regime jurídico da empresa estudada? Se sim, com qual finalidade?
5. Ainda no tema de “compras públicas”, podem ser empregadas as **compras sustentáveis**, que estão em constante ascensão no setor da Administração Pública. Como você se posiciona em relação ao estímulo às licitações sustentáveis?