

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ENGENHARIA

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Francisco Xavier da Silva

Análise de processos de compras públicas: um estudo de caso no
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim

Porto Alegre
2018

Francisco Xavier da Silva

Análise de processos de compras públicas: um estudo de caso no Instituto Federal de Mato
Grosso do Sul – Campus Coxim

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Sistemas de Produção.

Orientador: Prof. Cláudio José Müller, Dr.

Porto Alegre - RS
2018

Francisco Xavier da Silva

Análise de processos de compras públicas: um estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Cláudio José Müller, Dr.
Orientador PMPEP/UFRGS

Prof. Ricardo Augusto Cassel, PhD.
Coordenador PMPEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professora Ana Paula Kloeckner, Dra. (DEPROT/UFRGS)

Professora Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco, Dra. (PMPEP/UFRGS)

Professora Priscila Wachs, Dra. (DEPROT/UFRGS)

Dedico a minha formação como profissional aos meus amáveis e eternos pais Felipe Francisco Xavier e Maria Xavier da Silva, que, no decorrer da minha vida, proporcionaram-me, além de extenso carinho e amor, os conhecimentos da integridade, da perseverança e de procurar sempre em Deus a força maior para o meu desenvolvimento como ser humano. Por essa razão, gostaria de dedicar e reconhecer a vocês, minha imensa gratidão e sempre amor.

AGRADECIMENTOS

Não teria concluído a presente dissertação de mestrado sem a presença de Deus e o precioso apoio de várias pessoas. Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Cláudio José Müller, por toda a paciência, empenho e sentido prático com que sempre me orientou neste trabalho e também ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul representado pelas professoras Doutoras Ana Paula Kloeckner, Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco e Priscila Wachs que participaram da banca, dedicando tempo para fazer parte deste sonho. Muito obrigado por terem me corrigido quando necessário sem nunca me desmotivar.

A Faculdade IBG Business School – MT e ao meu amigo Mestre Laudes Machado da Silva Lima, por ter me ajudado nesta dissertação e pelo apoio e sabedoria que foram um pilar essencial para que este trabalho fosse possível.

Aos servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim que sempre me apoiaram e incentivaram.

Quero agradecer aos meus avós, pais e irmãos, que com muito carinho e apoio, não mediram esforços para a realização do meu sonho. A minha esposa Leny Pereira Pardim, que foi uma grande parceira ao meu lado. Quero agradecer também aos meus filhos Felipe, João e Cecília que, embora não tivessem conhecimento disto, iluminaram de maneira especial os meus pensamentos levando-me a buscar mais conhecimentos.

RESUMO

O tema geral do presente trabalho é Gerenciamento de Processos de Negócios. Especificamente, o foco recai sobre processos de compras públicas. O objetivo geral é propor melhorias aos processos de gestão de compras do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Mato Grosso do Sul – IFMS - Campus Coxim, a partir da análise da percepção dos servidores. A pesquisa é caracterizada como uma pesquisa aplicada, descritiva quanto aos objetivos, com abordagem qualitativa, fazendo uso de um estudo de caso do tipo puro. Para a execução da pesquisa, os dados necessários foram coletados por meio de *survey* aplicado a dois grupos: servidores gestores do Campus Coxim e os não gestores. No que diz respeito à análise dos dados coletados, foi utilizada a abordagem dedutiva e a análise de conteúdo. Como resultado, foi possível comparar as percepções dos dois grupos focais da pesquisa e os diversos aspectos relacionados à gestão dos processos de compras, sendo propostas melhorias para a resolução de problemas. Por fim, foi identificado que o IFMS – Campus Coxim ainda tem um longo caminho a percorrer para que atinja um nível de eficiência, eficácia e efetividade adequado nos seus processos de compras, podendo ser auxiliado, neste caminho, pelas ferramentas e técnicas da gestão de processos.

Palavras-chave: Gestão de processos, Compras públicas, Eficiência, Eficácia, Efetividade.

ABSTRACT

The general theme of this paper is Business Processes Management. Specifically, the focus falls on public procurement processes. The general objective is to propose improvements to the procurement processes of the Federal Institute of Science and Technology of Mato Grosso do Sul - IFMS - Campus Coxim. The research is characterized as an applied research, descriptive concerning the objectives, with qualitative approach, making use of a pure case study. To conduct the research, the necessary data were gathered by means of data collection of a survey applied to two groups: Campus Coxim managing servants and servants that aren't in managing positions. Regarding the analysis of the collected data, the deductive approach and the content analysis were used. As a result, it was possible to compare the perceptions of the two focus groups of the research and the diverse aspects related to the management of the procurement processes. Improvements were proposed to solve problems. Finally, it was identified that the IFMS - Campus Coxim still has a long way to go in order to reach an appropriate level of efficiency, efficacy and effectiveness in its procurement processes, being able to be aided in this way by the tools and techniques of business processes management.

Keywords: Business process management, Public procurement, Efficiency, Efficacy, Effectiveness.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Quanto tempo você trabalha no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul– Campus Coxim?	46
Gráfico 2 Na sua opinião a estrutura organizacional da instituição está mais baseada em qual modelo?	47
Gráfico 3 Qual é o grau de conhecimento que você tem sobre o método de gestão BPM?	47
Gráfico 4 Existem incentivos para treinamento em ferramentas ou métodos de gestão?	48
Gráfico 5 Já participou de algum treinamento oferecido no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?	49
Gráfico 6 - Você considera o treinamento que recebeu?	49
Gráfico 7 O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim dá liberdade para sugestões nas aplicações dos métodos de gestão implementados?	50
Gráfico 8 A infraestrutura do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim é adequada (equipamentos, mobiliário)?	51
Gráfico 9 A carga horária de trabalho no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim está adequada para realizar os trabalhos com qualidade?	52
Gráfico 10 Você possui uma relação de fácil comunicação com sua equipe de trabalho e ou departamento?	53
Gráfico 11 Relação entre idade x sexo x oportunidade de aprendizado e desenvolvimento profissional no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?	55
Gráfico 12 O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim oferece um treinamento adequado quando necessário?	56
Gráfico 13 Você conhece a metodologia BPM/Gestão por Processos?	57
Gráfico 14 Entendimento sobre os procedimentos utilizados nos processos de compras no Campus Coxim	58
Gráfico 15 Em relação ao macroprocesso de compras do Campus, seu entendimento é que:	59
Gráfico 16 A organização estabelece alguma relação Gestão por Processos com outros métodos de Gestão nos processos de compras da organização?	60
Gráfico 17 Há quanto tempo o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim trabalha com Gestão por Processos ou BPM?	61
Gráfico 18 Os macroprocessos e processos de compras têm donos definidos?	62
Gráfico 19 A organização conta com um escritório de processos?	63
Gráfico 20 Existem servidores exclusivos para trabalhar com gestão por processos ou BPM?	64
Gráfico 21 Qual a relação entre a avaliação de desempenho e os processos?	64
Gráfico 22 Você avalia a disseminação da cultura de BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?	65

Gráfico 23 Como você avalia a maturidade da gestão por processos ou BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?	65
Gráfico 24 Quantos processos de compras estão mapeados?.....	67
Gráfico 25 A organização utiliza alguma ferramenta para explicar como um processo de compras funciona?.....	68
Gráfico 26 Há quanto tempo os processos de compras no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim estão mapeados?.....	69
Gráfico 27 Qual seu principal foco quando realiza um processo de compras?.....	70
Gráfico 28 Quantos processos de compras já foram analisados?.....	70
Gráfico 29 Há quanto tempo os processos de compras da instituição estão sem melhorias? ..	71
Gráfico 30 Você participou e ou conhece alguém que participou de melhorias dos processos de compras?.....	71
Gráfico 31 Qual a periodicidade de análise dos processos de compras?.....	72
Gráfico 32 Existem programas de melhorias continua para os processos de compras?.....	73
Gráfico 33 Em relação a manuais de procedimentos de compras:	74
Gráfico 34 A Organização possui procedimentos operacionais padrão para os processos de compras?.....	75
Gráfico 35 A organização trabalha com Gerenciamento Eletrônico de Documentos / Gestão Eletrônica de Documentos, nos processos de compras?	76
Gráfico 36 Existem processos de compras automatizados?	77
Gráfico 37 Em relação à divulgação da Gestão por Processos ou BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim:	78
Gráfico 38 Qual a importância de ter ou não o escritório de processos no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim? (Atribua uma nota de 01 a 05)	79
Gráfico 39 Qual é a sua idade?.....	80
Gráfico 40 Quanto tempo você trabalha no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul– Campus Coxim?	81
Gráfico 41 Você sabe se o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul– Campus Coxim trabalha com mapeamento de processos?.....	82
Gráfico 42 Você conhece a metodologia BPM/Gestão por Processos?	83
Gráfico 43 A organização utiliza alguma ferramenta para explicar como um processo de compras funciona?.....	84
Gráfico 44 Você sabe informar se existem processos de compras mapeados?.....	85
Gráfico 45 Você sabe informar quantos processos de compras estão mapeados?	86
Gráfico 46 Conhece alguma modelagem de processos de compras no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?.....	87
Gráfico 47 Classifique até que ponto você conhece processos de compras livros IFMS Coxim?	88

Gráfico 48 Classifique até que ponto você conhece processos de compras insumos IFMS Coxim?	89
Gráfico 49 Classifique até que ponto você conhece processos de compras equipamentos IFMS Coxim?	90
Gráfico 50 Classifique até que ponto você conhece processos de compras manutenção IFMS Coxim?	91
Gráfico 51 Quantas propostas de melhorias dos processos de compras já foram estabelecidas e ou implantadas no IFMS?.....	92
Gráfico 52 Quantos fluxogramas já foram implantados nos processos de compras?	93
Gráfico 53 Na sua opinião, quais dos seguintes processos de compras precisam de melhorias no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim? Indique os três principais.	94
Gráfico 54 Existem processos de compras automatizado?.....	95
Gráfico 55 Qual foi o grau de dificuldade para você se adaptar à gestão por processos?.....	97
Gráfico 56 O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim utiliza alguma ferramenta para explicar como um processo de compras funciona?.....	98
Gráfico 57 A organização estabelece alguma relação do BPM com outros métodos de Gestão nos processos de compras?.....	99
Gráfico 58 A gestão demonstra envolvimento na conclusão dos processos, não favorecendo o entendimento de que não adiantou o esforço aplicado?	100
Gráfico 59 Como você avalia a disseminação da cultura de BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?.....	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Ciclo de BPM unificado.....	20
Figura 2 Processos de compras IFMS - Campus Coxim 2013 a Ago/2018	24
Figura 3 Bloco sequência de aplicação do questionário.....	35
Figura 4 Bloco sequência de aplicação do segundo questionário	37
Figura 5 Detalhamento do processo de compras parte 1	39
Figura 6 Detalhamento do processo de compras parte 2	40
Figura 7 Detalhamento do processo de compras parte 3	41
Figura 8 Detalhamento do processo de compras parte 4	42
Figura 9 Detalhamento do processo de compras parte 5	43
Figura 10 Adaptação organograma Campus Coxim	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA DO TRABALHO	4
1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	4
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	6
1.3.1 OBJETIVO GERAL	6
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	6
1.4.1 MÉTODO DE PESQUISA	6
1.4.2 MÉTODO DE TRABALHO	7
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	8
1.6 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 GESTÃO PÚBLICA	9
2.1.1 DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS	9
2.1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	10
2.1.3 AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NO GOVERNO FEDERAL	11
2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS	16
2.2.1 PROCESSOS: DEFINIÇÕES	17
2.2.2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	17
2.2.3 O CICLO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS	18
2.2.4 MODELAGEM DE PROCESSOS UTILIZANDO BPMN	21
2.3 BPM EM COMPRAS PÚBLICAS	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 CENÁRIO DE APLICAÇÃO	25
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	26
3.3 PLANEJAMENTO DA PESQUISA	27
3.3.1 MÉTODO DE TRABALHO	27
3.3.1.1. PESQUISA E REVISÃO	29
3.3.1.2. ESPAÇO AMOSTRAL A SER PESQUISADO	29
3.3.1.3. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	30
3.3.1.4. PRÉ-TESTE E VALIDAÇÃO	31
3.3.1.5. FORMATO DAS RESPOSTAS	31
3.3.1.6. ENVIO	32
3.3.1.7. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	32
3.4 SURVEY	33
3.4.1 FORMULAÇÃO DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	33
3.4.2 BLOCOS DE PERGUNTAS	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	38

4.1	Compras no Campus Coxim	38
4.2	Servidores que trabalham na gestão.....	45
4.3	Servidores que não estão na gestão do Campus.....	79
4.4	Análise dos resultados.....	102
5	CONCLUSÃO.....	106
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE A	113
	APÊNDICE B.....	126
	APÊNDICE C	132

1 INTRODUÇÃO

As crescentes demandas da sociedade por maior transparência e qualidade na prestação de serviços da Administração Pública, aliadas a um cenário de grande competitividade, fortemente caracterizado pela busca de soluções eficazes para atendimento destas e outras demandas, propiciam a necessidade a melhoria de processos como uma necessidade intrínseca para que as instituições, tanto públicas como privadas, respondam às mudanças que ocorrem constantemente em suas áreas de atuação (CATELLI; SANTOS, 2004).

Nesse contexto, os processos estão presentes e possuem papel central nas organizações. Entender como eles funcionam, assim como conhecer suas diferentes tipologias existentes é de fundamental importância na determinação de como se deve realizar uma gestão por processos e, através desta, gerar melhorias na gestão organizacional (GONÇALVES, 2000). Tendo como suporte a tecnologia e os sistemas de informação, as organizações estão conseguindo promover a melhoria de processos, tanto no ambiente das instituições públicas como privadas (CHANG, 2006).

Objetivamente, a gestão por processos consiste em coordenar a simultaneidade de ações organizacionais, associadas de modo direto com os objetivos da instituição e o cumprimento da sua missão. De modo geral, essas atividades envolvem a otimização na aplicação dos recursos humanos, materiais e financeiros da organização, necessários para, por exemplo, melhorar o atendimento ao cidadão e conseqüentemente a satisfação percebida na prestação dos serviços (CAPOTE, 2013).

A construção de um sistema de gestão organizacional voltado para a excelência e para a alta performance requer a identificação e a análise dos seus processos. Isto leva a uma melhor compreensão e entendimento do funcionamento das instituições e permite a definição adequada de responsabilidades, a utilização eficiente dos recursos, a prevenção e solução dos problemas, a eliminação de atividades desnecessárias e a identificação clara de responsáveis pela ação que envolve clientes e fornecedores (AZEVEDO, 2010).

Segundo Azevedo (2010, p. 02):

O emprego da abordagem por processos possibilita à organização atuar com mais eficiência no emprego dos recursos disponíveis e ao mesmo tempo ser mais eficaz nos seus resultados, estando orientada à agregação de valor no atendimento das necessidades dos seus clientes finais, os cidadãos.

A gestão por processos nas instituições públicas vem gerando mudanças organizacionais e novos desafios aos gestores. Segundo Lima e Queiroz (2003), ao adotar novas práticas de gestão em um ambiente modificado, particularmente, em instituições públicas, deve-se levar em consideração que o contexto da mudança requer padrões de pensamento, comportamento, posturas, habilidades e sentimentos diferentes daqueles comumente instalados e desenvolvidos nessas organizações.

Considerando o ambiente que acolherá o presente estudo, nesse ponto, cabe resgatar uma pouco da história da evolução do ensino técnico Federal no Mato Grosso do Sul. Tal modalidade teve início em 2007 com a publicação da Lei nº 11.534, de 25 de outubro, que criou a Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul em Campo Grande e a Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina, ambas em 2008. Quando o Ministério da Educação (MEC) reestruturou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica com a publicação da Lei nº 11.892, designou a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) como tutora do processo de implantação por um período de dois anos.

Em 2009, com a expansão da Rede Federal, foram criados outros cinco campi, nos municípios de Aquidauana, Corumbá, Coxim, Ponta Porã e Três Lagoas. Nova Andradina foi o primeiro a entrar em funcionamento, em 2010, por meio da portaria MEC nº 1.170/2010. No ano seguinte, a portaria MEC nº 79 autorizou o funcionamento dos outros seis Campi.

O Campus Coxim iniciou suas atividades de ensino no segundo semestre de 2010 em sede provisória com ofertas de cursos de Educação à distância, em parceria com o Instituto Federal do Paraná (IFPR) e prefeitura municipal. Em 2011, iniciou os cursos técnicos integrados em Alimentos, Informática e Manutenção/Suporte em Informática presenciais, o último na Educação de Jovens e Adultos (PROEJA).

Ainda em 2011, o Campus abriu a primeira turma de graduação do IFMS, a Licenciatura em Química, em 2014 iniciou o curso superior em Tecnologia em Sistemas para Internet, no mesmo ano iniciou suas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão na sede definitiva, em seguida foram abertos os cursos de Tecnologia em Alimentos em 2015, e Engenharia de pesca, em 2017, no mesmo ano ampliou a oferta de cursos em Educação a Distância em novos polos

nos municípios de Camapuã, Sonora, Pedro Gomes, Alcinópolis, Figueirão, Rio Negro, Rio Verde, Costa Rica e São Gabriel do Oeste.

Ao iniciar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, o IFMS Campus Coxim, ambiente de estudo dessa pesquisa, passou a gerenciar as demandas de compras de materiais permanentes e de consumo, além de responsabilizar-se pela celebração de contratos para a manutenção do Campus, o que culminou numa grande demanda de rotinas administrativas, gerando, portanto, a necessidade do gerenciamento dos processos existentes. Diante disto, a instituição passou a adotar a metodologia do gerenciamento de processos denominada *Business Process Management* - BPM.

O BPM é uma metodologia que se baseia em um conjunto de técnicas que integram gestão de negócios e tecnologia da informação com enfoque na otimização dos resultados por meio da melhoria e integração dos processos. Possibilita, desse modo, a modelagem dos processos existentes, gerenciando melhorias ou inovações que a instituição pretenda seguir, retornando os resultados das análises dos processos com rapidez (SMITH; FINGAR, 2007). Para Britto (2013), o Gerenciamento de Processos de Negócio é uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de trabalho automatizados e não-automatizados para alcançar os resultados pretendidos e alinhados com as estratégias da organização.

Para a aplicação dessa metodologia, o IFMS optou pelo uso do *software Open Solution*. Os *softwares Open Solution* são ferramentas de *software* livre de gerenciamento de BPM baseada em *Java*, que permitem modelar, configurar e executar fluxos de trabalho de negócios, auxiliando no desenvolvimento da modelagem de processos de *software* e têm como objetivo descrever, de forma sequencial, os passos de um processo para que ele possa ser compreendido pela equipe de projeto e possa ser seguido. Permite, assim, possíveis simulações dos cenários e geração de melhores métricas para avaliar o processo. Desta forma pode-se comparar os cenários, tornando possível o encaminhamento dos resultados aos gestores e assim, melhorar a tomada de decisão.

No entanto, a implementação da modelagem de processos e ou definição de papéis ainda se mostram insuficientes (ARAÚJO et al., 2011). Nesses casos, faz-se necessária uma grande mudança na cultura organizacional e uma integração entre gestores e suas estratégias de gestão, seus indicadores e seus processos, de forma que as melhorias no desempenho organizacional e na gestão sejam fundamentadas com boas iniciativas de gerenciamento de processos.

Este aperfeiçoamento é fortemente orientado e até mesmo exigido pelos Órgãos de Controle do Governo Federal. Cite-se as ações do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria Geral da União (CGU) que criaram um programa para capacitação de gestores e comunidade em geral, denominado Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, tendo como função apoiar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas, orientando os gestores por meio de cursos sobre a modelagem e gestão de processos.

1.1 TEMA DO TRABALHO

Nesse contexto, uma vez que os órgãos de controle requerem a otimização de todos os processos das instituições públicas, faz-se necessário utilização de Gerenciamento de Processos de Negócios. Especificamente, com o foco em processos de compras públicas. No Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Mato Grosso do Sul – IFMS – Campus Coxim, a fim de propor melhorias voltadas à implementação de um modelo mais eficiente de gestão a partir da análise da percepção dos servidores e que favoreça a melhor compreensão dos mesmos.

O problema ora examinado pode ser preliminarmente caracterizado a partir da seguinte interrogação: Qual a percepção dos servidores do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Mato Grosso do Sul – IFMS – Campus Coxim sobre os processos e subprocessos do macroprocesso Compras Públicas?

Utilizando-se das instruções normativas e leis vigentes, esta dissertação traz uma proposta de mapeamento de processos que de forma geral poderá ser aplicado no Campus Coxim do IFMS.

1.2 JUSTIFICATIVA DOTRABALHO

A missão, visão, valores e Estatuto (IFMS, 2016) contempla a excelência, inovação e transparência no ensino, pesquisa e extensão, desde o planejamento à execução de suas ações.

Como o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul é uma instituição nova dentro da rede federal de educação profissional e tecnológica, precisa de melhorias em seus processos, pois encontra dificuldade para responder questões em relação a vários processos gerenciais, o que pode trazer prejuízos a gestão como sansões e/ou recomendações dos órgãos de controles, bem como ficará em cheque a transparência das informações internas e/ou externas. Por exemplo:

A Instituição tem condições de alcançar as metas acordadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a serem cumpridas até 2018?

Dentre as metas estabelecidas no PDI, pode-se destacar:

- Desenvolver o cronograma do Plano Diretor dos 10 *campi*;
- Coordenar e acompanhar anualmente o processo de avaliação institucional, a fim de levantar pontos fortes e fracos, bem como identificar as potencialidades do IFMS;
- Efetuar, em 2017, o mapeamento de competências no IFMS; Aumentar em 15% a socialização entre os servidores dos conhecimentos técnicos decorrentes dos treinamentos de capacitação.

Tractenberg (1999) compreende as estratégias de ação do gerenciamento de processos como parte de uma série de diretrizes básicas de uma organização, tais como: missão, valores, negócio, escopo de atuação, dentre outras. Dessa forma, o correto mapeamento de processos relaciona-se de maneira direta com a eficácia das ações em nível gerencial.

No Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, o gerenciamento do macroprocesso Compras Públicas que atende aos setores de ensino, pesquisa, extensão e gestão do Campus é realizado pela Coordenação de Administração, Materiais e Serviços Gerais (COMAT), e através dele são estimados os custos de materiais, recursos humanos, otimização do tempo e demais operações financeiras de aquisição de produtos.

Por meio do detalhamento dessas ações é que se procura evidenciar a relevância do mapeamento de processos como ferramenta eficiente de gestão. É através dele que se pode realizar análises constantes para aperfeiçoamentos, visando a qualidade, a transparência, a segurança e a redução de custos (SHIGUNOV, 2016).

A complexidade dos processos de compras na administração pública requer alto grau de empenho de todos os envolvidos, não havendo margens para esquecimentos ou erros. Com o correto mapeamento dos processos, as decisões em nível gerencial e estratégico, passam a enfrentar menos riscos de não serem executadas. Ainda, com o correto mapeamento, seguindo o pensamento de Hammer (2010), pode-se organizar e criar processos mais rápidos, com custos mais baixos, redução de ativos, maior precisão e flexibilidade.

Sendo assim, o presente estudo se justifica pela iniciativa de buscar uma melhor compreensão das ações da instituição e de seus processos, em especial o de compras, tornando-a mais eficiente e otimizando os recursos federais, a fim de responder rapidamente às mudanças

ocorridas no ambiente, produzir melhores resultados com menores custos, suprir a demanda e as expectativas dos clientes internos e da sociedade.

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Os objetivos do trabalho podem ser definidos em nível geral e específicos.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Propor melhorias aos processos de gestão de compras do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Mato Grosso do Sul – IFMS - Campus Coxim, a partir da análise da percepção dos servidores.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com este trabalho, pretende-se adicionalmente:

- a) Compreender os processos de gestão de compras do Campus Coxim;
- b) Analisar a compreensão dos servidores sobre a gestão do processo de compras;
- c) Propor ações para melhorar a compreensão dos servidores sobre gestão de compras.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se aqui tanto o método de pesquisa como a sequência do trabalho realizado.

1.4.1 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo, de caráter descritivo, tem como objetivo principal identificar a percepção dos servidores Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Mato Grosso do Sul – IFMS – Campus Coxim sobre os processos e subprocessos do macroprocesso Compras Públicas, praticado pela instituição. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com a participação dos servidores públicos do IFMS Campus Coxim. O estudo foi autorizado e apoiado pela direção da unidade, percebendo-se o interesse dos servidores pela iniciativa. Neste sentido, não houve resistência da instituição nem dos servidores em relação à realização do trabalho.

De acordo com Gil (2008), existem dois pontos de vista quanto à natureza da pesquisa: a pesquisa básica, que gera conhecimentos novos para avanço da ciência sem aplicação prática

prevista, e a pesquisa aplicada, que gera conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos.

Particularmente, o caminho metodológico a ser adotado neste trabalho está pautado nos referenciais de pesquisa aplicada, adotando a estratégia de estudo de caso puro de caráter exploratório descritivo, que permite averiguar *in loco* a relação entre o mundo e o sujeito que não pode ser traduzido em números.

Segundo Yin (2003), estudo de caso pode ser definido como a estratégia preferida quando o pesquisador busca responder questões do tipo "como" e "por que", e possui pouco controle sobre os eventos, quando o foco se encontra em fenômenos.

Para Alves-Mazzotti (2006), esse tipo de estudo possui exemplos comuns que são estudos que focalizam apenas uma unidade, um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa ou um evento.

Quanto à tipologia em que se enquadra a presente pesquisa, em função da questão problema e dos objetivos previamente definidos, será uma pesquisa qualitativa. Para Creswell (2007), a pesquisa qualitativa se concentra em coletar e analisar os dados qualitativos.

Com relação ao caráter do estudo, primeiramente tem-se a pesquisa descritiva que analisa, observa e registra dados e fatos. De acordo com Gil (2002), a familiaridade com os dados e fatos visa a tornar o problema de pesquisa mais explícito, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas conhecedoras do problema pesquisado e análise de exemplos que estimulam a compreensão.

Com relação aos procedimentos, o levantamento bibliográfico deste estudo será feito com base em artigos de periódicos, dissertações e teses sobre o tema, livros, revistas e portais virtuais, acessados através dos principais bancos de documentos online, como a CAPES e a biblioteca SCIELO, que redirecionam a outros trabalhos indexados.

1.4.2 MÉTODO DE TRABALHO

A execução do estudo ocorre na sequência esquemática explicitada na metodologia:

- a) Delineamento da problemática e elaboração do projeto da dissertação;
- b) Pesquisa bibliográfica sobre os temas pertinentes;
- c) Estudo sobre os benefícios da implantação da metodologia de gestão de processos BPM;
- d) Levantamento dos processos de gestão de compras;
- e) Análise das percepções sobre a gestão dos processos de compras;

f) Sugestões de melhorias para os processos de compras no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Mato Grosso do Sul Campus Coxim;

g) Conclusão do trabalho.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo apresenta-se uma visão geral do trabalho, a introdução com as definições de tema e sua justificativa, além dos objetivos a serem alcançados, bem como as questões problemáticas que nortearam a pesquisa.

No segundo capítulo apresenta-se uma sustentação teórica sobre os temas planejamento estratégico, de grande importância para o gerenciamento de processos, e compras públicas, além de uma descrição sobre Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) e os casos de sucessos em sua aplicação na gestão pública brasileira.

Os procedimentos metodológicos e as ferramentas da pesquisa como foco do tema a ser pesquisado, as técnicas a serem utilizadas para a coleta de dados e sua análise são discutidos no capítulo três.

O quarto capítulo demonstra os resultados da aplicação da pesquisa, o mapeamento realizado e a discussão dos dados que foi realizada acarretando nas sugestões de melhorias.

No quinto e último capítulo encontra-se a conclusão da pesquisa, no qual retomam-se os problemas iniciais apresentados e discute-se a implicação do que foi proposto, além das sugestões para futuros trabalhos.

1.6 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho está sujeito a algumas delimitações, quais sejam:

Diante da complexidade dos processos que a instituição possui, estão excluídos do objeto de estudo deste trabalho os processos de contratos de empresas terceirizadas, e os relacionados a ensino, pesquisa e extensão que não estejam envolvidos com compras.

Também não será abordada outra metodologia de gerenciamento de processos além do BPM. Este trabalho não tem como objetivo comparar o BPM com outros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com o escopo do trabalho, buscaram-se na literatura as principais definições e concepções acerca da Gestão Pública, Aquisição de Bens e Serviços no Governo Federal, Eficiência e Eficácia nos Gastos Públicos, Processos e *Business Process Management*.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

2.1.1 DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS

Por definição, conforme o dicionário da língua portuguesa Novo Aurélio, (FERREIRA, 1999), gestão é o ato de gerir, administrar. Assim quem está na gestão tem que administrar, governar, ordenar, além de controlar a produção, buscando a eficiência e produtividade para obtenção de resultados específicos. Este conceito se estende quando se trata de uma instituição pública em que a gestão também busca resultados voltados para o atendimento da população.

Para Carneiro e Menicucci (2013), a gestão pública é uma fusão do modelo tradicional de organização (clara divisão de atividades, hierarquia de autoridade, meritocracia, entre outros) e da orientação instrumental da gestão. Assim, tanto o setor público como o setor privado, têm a necessidade de alcançar seus objetivos de forma mais econômica e mais eficiente (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

Alguns princípios fundamentais são necessários para a construção de uma gestão pública democrática. Conforme De Paula (2005), estes podem ser descritos em três dimensões, destacando que todas possuem a mesma importância e relevância para o gestor: 1) dimensão econômico-financeira; 2) dimensão institucional-administrativa; e 3) dimensão sócio-política. A primeira se relaciona com finanças públicas envolvendo natureza fiscal, tributária e monetária, segunda busca uma conexão com os problemas da organização – planejamento, direção e controle, enquanto a última dimensão se conecta com situações entre o Estado e a sociedade.

Além destes princípios, é uma condição intrínseca da gestão pública a busca pela eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados (BRASIL, 2005). Nesse sentido, apresenta-se a fundamentação destes princípios e das principais estratégias que podem/devem ser aplicados para torná-los alcançáveis.

2.1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um dos desafios da gestão pública contemporânea é a rapidez com que as mudanças de paradigmas no mundo ocorrem, principalmente, devido ao ritmo crescente do processo de globalização e acesso a informação (MATIAS; PEREIRA, 2010). Estas mudanças exigem do gestor um olhar atento ao seu planejamento e as estratégias traçadas.

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações da organização. Ela está para organização assim como a personalidade está para o indivíduo e divide-se em cinco partes: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva (QUINN, 1992; MINTZBERG, 2006).

O plano na perspectiva de estratégia é criado antes das ações que as antecede. A estratégia como um pretexto é utilizada para superar seus concorrentes. Como padrão é definida como uma corrente de ações e comportamentos pretendidos ou não. Já a estratégia como posição passa a ser para a organização uma força mediadora, olhando para fora, buscando localizar a instituição no ambiente externo e para baixo para posições concretas. Por último, mas não menos importante, a perspectiva foca os estrategistas com uma visão ampla da instituição (MINTZBERG, 2006).

Assim, tem-se um planejamento estratégico que, segundo Müller (2003), se mostra uma ferramenta adequada de auxílio à empresa no que diz respeito a contribuir na definição do seu posicionamento frente ao mercado. Silveira Junior (1995) afirma que o planejamento estratégico é um processo interativo da análise das oportunidades e ameaças e de pontos fortes e fracos com vistas à busca de uma equação para a definição de objetivos apropriados ao ajustamento das organizações às condições ambientais de mudança.

Deve-se ressaltar que o planejamento estratégico, não pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã (MÜLLER, 2003).

Logo, o planejamento estratégico considera as pretensões das organizações descritas através dos objetivos estratégicos, analisando os ambientes externo e interno à organização, de modo a identificar forças que podem contribuir ou dificultar o alcance dos objetivos. A análise do ambiente externo se dá com a identificação de fatores ou tendências externas à organização que podem representar ameaças ou oportunidades (SILVEIRA; VIVACQUA, 1999).

De acordo com Schikmann (2010), a gestão estratégica pode ser definida como um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização, e com o desempenho e as

formas de atuação mais adequadas para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazo. O foco da gestão estratégica é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance.

O modelo de gestão estratégica permite ao gestor utilizar ferramentas, como, por exemplo, o mapeamento de processos, possibilitando ao gestor conhecer as falhas e dificuldades que o levarão a definir ou redefinir planos de ação visando melhorias dos processos, o estabelecimento de metas e o acompanhamento dos resultados alcançados. Para Gutierrez (1995, p. 72), “a descentralização do poder é a característica principal do modelo de gestão estratégica”.

A gestão estratégica busca através do conhecimento e análise dos ambientes interno e externo, proporcionar o suporte necessário para a tomada de decisões futuras. Para diagnosticar as reais necessidades organizacionais, assim como definir os objetivos e metas a serem alcançados, é preciso que se tenha conhecimento do ambiente em estudo. De acordo com Matus (1993), o pensamento estratégico e a gestão estratégica têm sido as respostas que se mostram mais adequadas para o novo perfil de gestão pública que a sociedade demanda. Segundo Correa (2007, p. 498), a gestão pública por resultados foi assim desenvolvida como uma estratégia que tem início no momento do planejamento estratégico e vai até o processo de feedback das políticas públicas, podendo ser considerada uma prática de boa governança e desenvolvimento institucional, respeitando princípios da distribuição eficiente dos recursos públicos.

2.1.3 AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NO GOVERNO FEDERAL

Para que os gestores possam realizar aquisições de bens e serviços com eficiência e eficácia são necessários que se planeje, ou seja, que se construa um plano de ações para agir (CUNHA, 1996).

Segundo Baldam et al. (2014), o planejamento desempenha várias atividades do Ciclo do BPM, não necessariamente de forma linear como segue:

- Definir quais são os processos-chave para a estratégia da organização;
- Levantar os principais pontos fracos dos processos em uso na organização;
- Identificar oportunidades que possam ser fornecidos aos clientes pela organização, levando a preparar os processos que permitirão sua entrega;
- Perceber de que mesmo processos sem problemas aparentes podem passar por inovação;
- Preparar, no todo ou em parte, a visão global de processos;

- Classificar os processos que mereçam atenção em ordem de prioridade;
- Indicar ao time de projetos de processos e às áreas envolvidas as diretrizes e especificações básicas desejadas a partir do planejamento;
- Planejar e controlar as tarefas necessárias à implantação.

Algumas atividades podem ser distribuídas a outros setores, que não seja gestores de processos, da organização, por exemplo: diretorias, consultorias e ou até mesmo fora da organização, órgãos regulamentadores, mas necessariamente deve se considerar o apoio da alta administração para que se tenha sucesso nas estratégias da organização na utilização do BPM, sob pena de comprometer seu sucesso e sua continuidade.

As estratégias de compras públicas são orientadas pela Constituição Federal de 1988, pela lei 8666/93 que institui Normas para Licitações e Contratos Administrativos também se tem as orientações e jurisprudências do TCU, lei 4320/64, manuais e Portarias interministeriais.

A constituição Federal, em seu art. 37, inciso XXI, com redação dada pela emenda 19/98, determina que administração pública deva fazer uso dos procedimentos licitatórios.

Art. 37. 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 e, também, ao seguinte: XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

A Lei das Licitações e Contratos Públicos, lei 8.666, de 21 de junho de 1993, tradicionalmente privilegia o menor preço no ato das compras públicas, no âmbito dos poderes da união, dos estados, do distrito federal e dos municípios. Porém, cabe destacar que a licitação se destina a garantir o princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração. Para Santana (2008), não se pode afirmar que a propaganda de que a maior vantagem das licitações, seja ela presencial ou eletrônico é de cunho econômico, pois ainda segundo o autor se o valor orçado pela Administração for uma estimativa irreal, a redução obtida, não refletirá a economia anunciada, pois os valores iniciais estarão acima dos preços praticados pelo mercado. O que se exige é a escolha da proposta mais vantajosa para a Administração. O conceito de “mais vantajoso” não é necessariamente o “mais barato”, pois deve ser entendido à luz dos princípios constitucionais de eficiência e economicidade. Os princípios são normas exclusivamente finalísticas. Tem como objetivo estabelecer um fim a ser

alcançado. Um fim é um estado desejado de coisas. Para se alcançar esse estado desejado são necessários determinados comportamentos, normatizados por meio desses princípios.

O dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração. Segundo Di Pietro (2005), o princípio da eficiência remete-se ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, assim como em relação ao modo racional de se estruturar, organizar e disciplinar o serviço público. Oliveira et al. (1990) explicam que economicidade diz respeito à melhor proposta para a efetuação da despesa pública, ou seja, se o caminho transcorrido foi o melhor e mais amplo para a execução da despesa e se ela se fez com modicidade. Economicidade refere-se à avaliação das decisões públicas, sob o ponto de vista da análise de custos e benefícios para a sociedade, ou comunidade a que se refere. Implica na eficiência da gestão financeira e na execução orçamentária, consubstanciada na racionalização de custos e gastos públicos e na maximização da receita e da arrecadação.

Os critérios de julgamento, cujos tipos de licitação estão previstos nos artigos 43, 44 e 45 da Lei nº 8.666/93 são os seguintes (BRASIL, 2003):

- a. Menor preço, quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que seja vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço;
- b. Melhor técnica, quando o critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base em fatores de ordem técnica. É usado exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual;
- c. Melhor técnica e preço, quando o critério de seleção em que a proposta mais vantajosa para a Administração é escolhida com base na maior média ponderada, considerando-se as notas obtidas nas propostas de preço e de técnica e maiores lance ou oferta, sendo utilizada no caso de alienações, concessão e permissão de uso.

O procedimento licitatório consiste na disputa entre interessados em fornecer determinado bem ou prestar algum serviço. Na Administração Pública, a regra para as compras e contratações é licitar, mas algumas exceções estão previstas, que são: licitação dispensada, dispensa de licitação e inexigibilidade de licitação, todas previstas na Lei nº 8.666/1993, artigos 17, 24 e 25, respectivamente. As previsões transcritas nestes artigos só devem ocorrer por razões de interesse público e nos casos expressamente previstos (BRASIL, 1993).

A Lei nº 8.666/93 estabeleceu cinco modalidades de licitação: concorrência; tomada de preços, convite, concurso e leilão (BRASIL, 2003). Adicionalmente, com a publicação da Lei

nº 10.520/02, foi instituída a sexta modalidade de licitação denominada Pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.

- a. A concorrência pública é a modalidade de licitação em que será admitida a participação de qualquer interessado que reúna as condições exigidas no edital. A concorrência é a modalidade obrigatória para obras e serviços de engenharia de valor superior a 1,5 milhão de reais e compras e serviços de valor superior a 650 mil;
- b. A tomada de preços é a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou entre aqueles que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação. O limite para contratações para é de até 650 mil reais e para a aquisição de materiais e serviços para a execução de obras e serviços de engenharia é de 1,5 milhão. Para participarem, os interessados devem estar necessariamente cadastrados no SICAF;
- c. O convite é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de três pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem interesse com antecedência de até 24 horas da apresentação das propostas. É utilizada para pequenos montantes para a aquisição de materiais e serviços até o limite de 80 mil reais;
- d. O concurso é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalhos técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios aos vencedores;
- e. O leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados em adquirir bens móveis inservíveis ou produtos legalmente apreendidos ou penhorados;
- f. O pregão é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns qualquer que seja o valor estimado, onde a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública ou por meio eletrônico. Geralmente é utilizado o Sistema de Registro de Preços, através de onde as empresas vencedoras assumem o compromisso de fornecer bens e serviços a preços e prazos registrados em uma ata específica. Dessa forma, a contratação só é realizada quando melhor convier aos órgãos/entidades que integram essa Ata. Para participarem, os

interessados devem estar antecipadamente cadastrados no SICAF. O Pregão soma-se às formas já conhecidas e disciplinadas na Lei de Licitações e contratos Públicos (Lei nº 8.666, de 1993). Ele funciona como um leilão reverso, em que vence aquele que ofertar o menor preço. Nessa modalidade também é aplicada uma inversão de fases em relação às demais, sendo que a documentação de habilitação e de classificação do licitante só será analisada se este for o vencedor do melhor lance na fase do leilão reverso.

Para um maior avanço das compras públicas no Brasil, fica a necessidade de se dialogar com o governo com o setor produtivo para que este participe ativamente no processo de discussão de melhores práticas para gerenciamento das compras a serem adotados. Para tanto, o Gerenciamento de Processos de Negócio se desponta como uma opção para que o governo faça suas compras com mais eficiência.

A instrução normativa nº 3, de 20 de abril de 2017 regula os procedimentos administrativos básicos para realização de pesquisas de preços na administração pública. Considerando o artigo 2º da instrução 03, tem-se que as pesquisas de preços serão realizadas utilizando-se dentre outros recursos o painel de preços disponível no endereço eletrônico <http://paineldepregos.planejamento.gov.br>, que essa pesquisa não tenha lapso temporal maior que 180 dias. Considerando também critérios matemáticos para referência em aquisições exemplo: a média, a mediana ou o menor dos valores obtidos na pesquisa de preços, desde que o cálculo incida sobre um conjunto de três ou mais preços.

O Painel de Preços foi desenvolvido pela equipe da Secretaria de Gestão - SEGES do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP, seu manual disponibiliza orientações sobre o uso do sitio, os dados são disponibilizados após serem homologados no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais – SIASG e Comprasnet, auxiliando os gestores públicos na prestação de contas do TCU, pois os preços coletados passaram a ser pesquisados em um único sitio, fornecendo assim condições semelhantes às solicitadas no procedimento licitatório e se referindo a objeto idêntico ao da licitação e na tomada de decisões acerca dos processos de compra e com a transparência aos preços praticados pela Administração estimulando o controle social.

Licitar na administração pública é norma. A não realização da licitação ou realização fora das conformidades previstas em lei é punida, de acordo com a lei 8.666/93 Art. 89, na seção que trata dos crimes e das penas:

Art. 89. Dispensar ou inexigir licitação fora das hipóteses previstas em lei, ou deixar de observar as formalidades pertinentes à dispensa ou à inexigibilidade:

Pena - detenção, de 3 (três) a 5 (cinco) anos, e multa.

Parágrafo único. Na mesma pena incorre aquele que, tendo comprovadamente concorrido para a consumação da ilegalidade, beneficiou-se da dispensa ou inexigibilidade ilegal, para celebrar contrato com o Poder Público.

A lei das licitações em todo caso requer que o gestor fundamente a contratação sem licitação. A necessidade de se fundamentar é importante para a integridade do processo e está prevista no Art. 26 da lei 8.666/93:

Art. 26. As dispensas previstas nos §§ 2º e 4º do art. 17 e no inciso III e seguintes do art. 24, as situações de inexigibilidade referidas no art. 25, necessariamente justificadas, e o retardamento previsto no final do parágrafo único do art. 8, desta Lei deverão ser comunicados, dentro de 3 (três) dias, à autoridade superior, para ratificação e publicação na imprensa oficial, no prazo de 5 (cinco) dias, como condição para a eficácia dos atos. (Redação dada pela Lei nº 11.107, de 2005)

Parágrafo único. O processo de dispensa, de inexigibilidade ou de retardamento, previsto neste artigo, será instruído, no que couber, com os seguintes elementos:

I - Caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso;

II - Razão da escolha do fornecedor ou executante;

III - Justificativa do preço.

IV - Documento de aprovação dos projetos de pesquisa aos quais os bens serão alocados. (Incluído pela Lei nº 9.648, de 1998)

Conforme Furtado (2015, p. 127), será caracterizado como crime previsto no artigo 89, da Lei 8.443/1993, somente quando comprovado o dolo específico do agente em dispensar ou inexigir a licitação, bem como do efetivo prejuízo à Administração Pública. Ainda segundo Furtado (2015), além de constituir crime, frustrar a licitude de processo licitatório ou dispensá-lo indevidamente constitui ato de improbidade administrativa, na modalidade de danos ao erário conforme dispõe o art. 10, VIII, da Lei nº 8.429/92. Faz-se necessário que os gestores e a equipe responsável por gerenciar e administrar os pregões tenham um conhecimento aprofundado da legislação vigente sobre compras públicas.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Neste tópico é apresentado o gerenciamento de processos de negócio. Segundo Müller (2003), Gerenciamento de Processos é fundamental para definir e entender conjunto de processos Inter-relacionados.

2.2.1 PROCESSOS: DEFINIÇÕES

Diversos autores trazem a definição de processo. Assim, destacam-se algumas das definições mais relevantes encontradas na literatura.

Para Araújo (2010), o processo é formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem, sempre, um início e um fim bem definidos. Essa visão facilita a gestão definir os pontos de início e fim processos, porque definem as atividades que cada pessoa e organização terá. Para Hammer e Champy (1994), processos são atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tenha valor para os clientes. Davenport (1994) descreve como processo uma ordem de atividades com objetivo de agregar valor aos inputs, para que forneçam um output a um cliente específico.

Para melhor entender essas definições, Couto (2012) detalha quais transformações são realizadas no processo.

O processo é nada mais nada menos que uma entrada, o que vai ser transformado, matérias-primas, insumos, materiais, serviços e informações, também chamado de Input, agrega-se valores, transforma-se, gerando um produto, serviço, saída ou Output para o cliente interno ou externo, ele começa e acaba com o cliente (COUTO, 2012, p.18).

A importância dos processos está no fato de ser por meio deles que os resultados são alcançados nas organizações. Os planos de ações e os planejamentos estratégicos são gerados com foco em processos que levam a análise de resultados dos gestores através das avaliações de desempenho (MÜLLER, 2003).

Os processos também são relevantes no âmbito da administração pública, pois como dito anteriormente, as ações e planejamentos estratégicos focalizados em processos vão conduzir a instituição pública a alcançar seus objetivos, metas e missão, e se os processos forem conduzidos equivocadamente acarretará em diversos prejuízos a gestão.

Diante dessa dificuldade, a metodologia de gerenciamento de processos, conhecida como *Business Process Management* (BPM), pode ser uma alternativa viável para que haja um alinhamento entre ações, planejamento e processos na organização.

2.2.2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

A evolução da Gestão de Processos ocorre em três ondas: a primeira foi a Qualidade Total, traduzida do inglês Total Quality Management (TQM). Como segunda, a reengenharia

de processos e a terceira onda o Business Process Management (BPM) (SMITH; FINGAR, 2007). O estudo em questão abordará apenas a última onda.

De acordo com Müller (2003), a BPM se revela uma metodologia com uma abordagem ampla, que envolve toda a organização e modifica o ciclo completo do processo, isso tudo com baixo risco.

Trata-se de uma revolução na implementação de mudanças rápidas e inovação para otimizar o trabalho e o relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores. Para a *Association of Business Process Management Professionals Brazil Chapter* (ABPMP) (2013), as técnicas e abordagens BPM também viabilizam um novo nível de apoio às operações de negócio e uma nova capacidade para monitorar e medir desempenho nos diversos níveis da Organização.

Segundo Capote (2013), BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implantar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Para a ABPMP (2013), os princípios fundamentais de BPM enfatizam a visibilidade, a responsabilidade e a capacidade de adaptação dos processos para constantemente aperfeiçoar resultados e melhor enfrentar os desafios de um ambiente de negócio globalmente diversificado.

Com a aplicação do BPM é possível reorganizar a estrutura da organização, que se estende às tarefas mais simples até as mais complexas. As ferramentas controlam o desenvolvimento dos processos de uma forma rápida, com baixo custo e fácil entendimento. O BPM possibilita modelar o processo existente, testar inúmeras variações, gerenciar melhorias e/ou inovações que a organização pretenda seguir e entregar os resultados com rapidez (SMITH; FINGAR, 2007).

Dessa forma, o BPM pode colaborar com a organização dos processos no IFMS. Para tanto, precisa-se entender que não é um processo estático, engessado, sendo importante analisar os ciclos envolvidos no gerenciamento.

2.2.3 O CICLO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Baldam et al. (2014) definem algumas fases básicas do ciclo BPM para ser estruturado na organização:

- Perceber as possibilidades de ações BPM que podem dar bons resultados nas organizações;
- Observar as diferenças e as similaridades do ciclo de gestão que podem ser

correlacionadas;

- Estabelecer um ciclo prático para implantação BPM de modo objetivo.

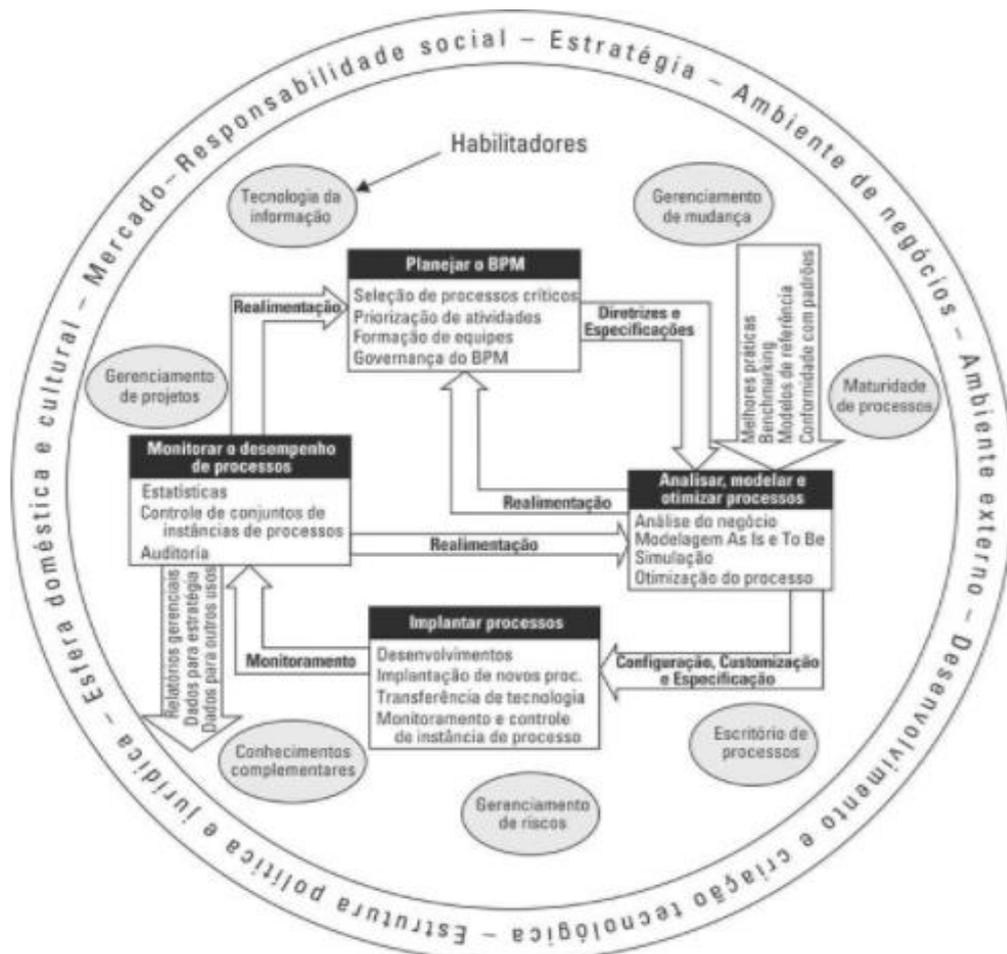
Essa estrutura básica de atividade de trabalho, juntamente com o ciclo de gerenciamento fornecerá subsídios as tomadas de decisões conduzidas com BPM que ajudaram a responder perguntas básicas: Por onde começar? Quais as atividades envolvidas? Quem deve ser o responsável? Como modelar? Como não desperdiçar recursos? Como dar continuidade ao processo?

Segundo Baldam et al. (2014), existem várias literaturas especializadas que dispõem de diversos modelos para orientar o gerenciamento de processos de negócios que assumem a forma cíclica ou Ciclos de BPM. Dentre eles, pode-se citar alguns modelos:

- Modelo de Burlton (2001), o modelo propõe uma estrutura em dois níveis, modo e fases;
- Modelo de Havey (2006), o modelo propõe seis fases – Obtenção requisitos, Documentação dos casos de uso, Arquitetura e *design*, Desenvolvimento, testes e Produção;
- Modelo de Khan (2004), A partir de um ponto inicial temos as fases – Modelar, Automatizar, Gerenciar e Otimizar;
- Modelo de Harrington, Esseling & Nimwegen (1997), o modelo possui seis fases sequenciais - Organização, Documentação, Análise, Design, Implantação e Gerenciamento;
- Modelo de Smith & Fingar (2003), o modelo propõe a ideia de ciclos – Descoberta, Design, Desenvolvimento, Execução, Interação, Monitoramento e controle, Análise e Otimização;
- Modelo de Muehlen & Ho (2005), o modelo busca o alinhamento entre componentes individuais do processo – entrada, saídas, recursos, estrutura de processos e metas;
- Modelo de Schurter (2006), o modelo possui visão integrada com o ciclo que está dividido em quatro fases – Entrega, Refinamento iterativo e Ponto de mudança e Retirada de operação do processo e não com a atividade;
- Modelo de Jost & Scheer (2002), o modelo propõe a ideia de ciclos ininterruptos, destacando-se três componentes essenciais – Gerenciamento, Liderança e Gestão de mudança;
- Modelo de Kirchmer (2006), o modelo possui quatro fases – Estratégia, Design e otimização, Execução e Controle.

Pode-se citar também o modelo de Müller (2003), que se baseia em Harrington e outros autores com sete fases - preparação, estrutura organizacional, configuração, priorização, descrição, análise, melhoria e padronização, além de Baldam et al. (2014) que, utilizando-se das literaturas existentes, propõem um modelo unificado de Ciclo de BPM que será mostrado na Figura 1.

Figura 1 Ciclo de BPM unificado



Fonte: Baldam et al. (2014)

Com base nas referências de ciclos dos autores citados posteriormente, apresenta-se o detalhamento do ciclo BPM unificado. Planejar o BPM tem o objetivo, definir as ações que contribuirão para alcance das metas organizacionais, criando condições para melhor entendimento BPM. Analisar, modelar e otimizar processos permite entender a organização de modo geral, propiciando informações sobre processos atuais (*As Is*) promovendo uma reflexão sobre o processo e/ou a processos futuros (*To Be*).

Implantar processos garante que os mesmos serão executados. Monitorar o desempenho de processos busca controle geral dos processos, garantindo posteriormente a realimentação do ciclo unificado. Assim o ciclo de gerenciamento a ser utilizado neste trabalho passa por uma organização do tipo modelagem, atingindo assim entendimento, aprendizado, documentação e melhoria, mapeando e otimizando as melhorias do processo.

2.2.4 MODELAGEM DE PROCESSOS UTILIZANDO BPMN

Conforme Furlan et al. (2013), o propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento, definindo assim o nível de detalhamento, dependendo da necessidade do caso. Os autores ainda recomendam que dependendo do caso pode-se utilizar um diagrama, um mapa ou modelo de processo.

Para Dias (2014), um diagrama representa o fluxo básico do processo, focando nas suas principais atividades, não se preocupando com exceções ou falhas no processo. Ainda segundo Dias, mapa é a evolução do diagrama, acrescentado de atores, eventos, regras, resultados e um detalhamento do processo. Já Santana (2015) define modelo de processos em dois estados, modelagem do estado atual do processo (*As Is*), possibilitando assim definir um novo processo ou atualizar um já existente, otimização da modelagem do estado desejado do processo (*To Be*).

Em 2004, *Business Process Model and Notation* (BPMN) foi apresentada como uma linguagem de modelagem de processo de negócio padrão desenvolvido pelo Business Process Management Initiative (BPMI). Conforme aponta Santos (2014), a BPMN é a notação preferida pela maioria das empresas que participaram da pesquisa para a elaboração do relatório realizado pela BPTrends Report: *The State of Business Process Management*.

Na opinião de Baldam et al. (2014), o *Business Process Model and Notation* (BPMN) possui as seguintes qualidades desejáveis nas ferramentas de modelagem: facilidade de desenho do processo, padrões de simbologia, facilidade de correções de fluxo, integração com bancos de dados e outros sistemas e possibilidade de agregar informações às atividades.

Para Brasil (2013), o BPMN foi desenvolvido visando atingir os seguintes objetivos:

- Prover uma notação gráfica padronizada para a modelagem de processos;
- Ser de fácil entendimento;
- Permitir que uma única notação pudesse ser compreendida por todos os envolvidos.

De acordo com Baldam et al. (2014), os conceitos da BPMN contemplam:

- A Amplitude com que os conceitos podem ser usados;
- A Coerência entre os conceitos;

- A Não redundância;
- A Clareza e compreensão dos conceitos;
- A Respeitabilidade da equipe envolvida na concepção do BPMI (instituição que criou o BPMN).

Para que sejam atingidos os objetivos em harmonia com os conceitos BPMN definidos anteriormente, deve-se padronizar a modelagem de processos com coerência sem ser redundante, de tal forma que se torne de fácil entendimento tanto para a equipe desenvolvedora como para os usuários, ou seja, devem ser descritos de forma clara e compreensível, respeitando o conjunto de envolvidos no processo. Segundo Valle e Oliveira (2009), a BPMN foi desenhada para apoiar diversos tipos de modelagem e permitir a criação de processos do início ao fim.

2.3 BPMEM COMPRAS PÚBLICAS

Cada vez mais, as instituições públicas federais necessitam desenvolver a capacidade de gerir processos (PAIM et al., 2009). As instituições públicas federais estão sujeitas ao princípio constitucional da legalidade, o que também significa que todas as suas ações devem estar respaldadas pela legislação (JUSTEN FILHO, 2010; DI PIETRO, 2015). É importante a adoção de técnicas de gestão que propiciem a melhoria da função pública, atendendo, desta forma, a outro dos princípios constitucionais da Administração Pública, a eficiência (BRASIL, 1988)

A tecnologia provocou grandes transformações na gestão dos recursos logísticos das organizações, principalmente nas atividades de compras. Com esse avanço tecnológico, a atividade de compras deixou de estar no foco operacional, assumindo uma abordagem mais estratégica, pois a eficácia, eficiência e efetividade do processo de compras são fatores fundamentais no sucesso das organizações (LEENDERS; FEARON apud MENEZES et al., 2007).

As auditorias operacionais realizadas pelo TCU tratam justamente da “economicidade e da eficiência na aquisição e aplicação dos recursos, assim como da eficácia e da efetividade dos resultados alcançados” com foco nas exigências do TCU, para as aquisições de bens, chamadas de dimensões de desempenho TCU (BRASIL, 2014). Desta forma, a Gestão por Processos impulsiona as instituições públicas a melhorarem seu desempenho.

A função Compras não é mais vista como uma atividade comum, mais sim como parte do processo de logística das organizações, pois o setor de compras atualmente se inter-relaciona com os outros setores, influenciando e sendo influenciado nas tomadas de decisões (GARCIA,

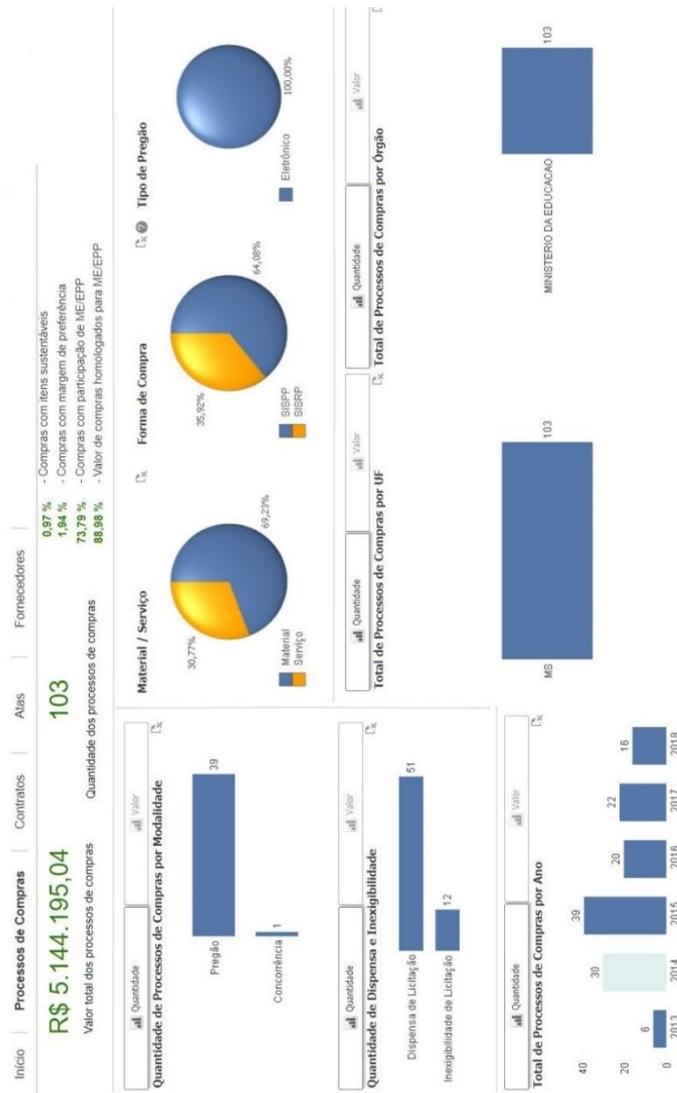
2017). Considerando que o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul, em geral, e o Campus Coxim, em particular, buscam cada vez mais melhorar o processo de compras, o BPM passa a ser de grande importância para realizar essas melhorias.

Para facilitar o processo de compras no IFMS Campus Coxim, a instituição utiliza o Painel de Compras do Governo Federal que se apresenta como um local de consulta pública de todos os gastos públicos. A figura 2 traz um recorte dos gastos no IFMS Campus Coxim entre 2013 a agosto de 2018. Apresenta a quantidade de processos de compras por modalidade, quantidade de dispensa e inexigibilidade, total de processos de compras por ano, tipo de pregão, forma de compra e o total de processos de compras do Campus. Tendo por finalidade oferecer um panorama dos gastos e do comportamento licitatório no âmbito da Administração Pública Federal, o painel é atualizado com as informações de todos os órgãos que compõem o Sistema Integrado de Serviços Gerais – SISG.

Para Garcia (2017), compra é definida como a aquisição de um bem ou serviço, fornecido por um determinado preço. Essa atividade possui uma série de fatores tais quais, fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros. Ao se adquirir produtos na administração pública, a gestão da instituição define um ciclo de compras, que envolve necessidades do ente público e ofertas de entes privados. O BPM auxilia a gestão da instituição na tomada de decisão e melhorando os processos institucionais com o mapeamento do ciclo de compras, otimizando assim os controles internos e o planejamento.

O BPM tem por objetivo fornecer às instituições meios de melhorar a forma como o trabalho (os processos de negócio) é realizado, buscando alinhamento estratégico, eficiência e eficácia na entrega de valor aos clientes (BRUIN, 2007). Nesse sentido, BPM deve ser associado ao processo de compras de duas maneiras: (i) contribuindo para o fornecimento de controles internos necessários; (ii) o próprio emprego de BPM traz uma complexidade inerente à introdução de novos métodos de gestão e uso massivo de tecnologias da informação.

Figura 2 Processos de compras IFMS - Campus Coxim 2013 a Ago/2018



Fonte: www.painelcompras.planejamento.gov.br/

O estudo de Baily et al. (2000) demonstra que o processo de compras cada vez mais está envolvido na tomada de decisões estratégicas das instituições, considerando que as compras são vistas como uma área de agregação de valor, aliada a gestão de processos.

Davenport (1994) busca demonstrar que o problema não é o fato de as pessoas, servidores, não compreenderem a tarefa que executam, mas a forma que esta tarefa se combina com as demais para gerar um determinado resultado. O autor diz que “de todos os processos de uma organização, os de gerenciamento são os mais mal definidos, e os que menos provavelmente serão vistos em termos de processos” (DAVENPORT, 1994, p. 321).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados o método de pesquisa e a sequência de trabalho, sendo detalhado ao final o questionário aplicado.

3.1 CENÁRIO DE APLICAÇÃO

Para entender o cenário de aplicação da pesquisa se faz necessário um breve histórico sobre a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que teve seu início em 1909, quando o então Presidente da República, Nilo Peçanha, criou 19 escolas de Aprendizizes e Artífices que, mais tarde, deram origem aos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) e, em 29 de dezembro de 2008, 31 centros federais de educação tecnológica (Cefets), 75 unidades descentralizadas de ensino (Uneds), 39 escolas agrotécnicas, sete escolas técnicas federais e oito escolas vinculadas a universidades deixaram de existir para formar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

A implantação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul (IFMS) teve início em 2007, com a sanção da Lei nº 11.534, de 25 de outubro de 2007, que criou escolas técnicas e agrotécnicas federais. Instituídas a Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul, em Campo Grande, e a Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina, um ano depois foram criados outros cinco campi nos municípios de Aquidauana, Corumbá, Coxim, Ponta Porã e Três Lagoas e em 2014, foram criadas três novas unidades nos municípios de Dourados, Jardim e Naviraí totalizando 10 campi e a reitoria.

Em Coxim, o IFMS iniciou atividades no segundo semestre de 2010, com a oferta de cursos técnicos à distância em parceria com o Instituto Federal do Paraná (IFPR), sendo autorizado pelo Ministério da Educação (MEC) o funcionamento do Campus por meio da Portaria nº 79, publicada em 28 de janeiro, permitindo a abertura de turmas nos cursos técnicos integrados em Alimentos, Informática e Manutenção e Suporte em Informática, o último na Educação de Jovens e Adultos (Proeja). Em 2011, o Campus abriu a primeira turma de graduação, na Licenciatura em Química e em 2014 o Campus ampliou a oferta na graduação com a abertura de vagas no curso superior de Tecnologia em Sistemas para Internet. Em seguida, foram abertos os cursos de Tecnologia em Alimentos, em 2015, e Engenharia de Pesca, em 2017.

Considerando o cenário histórico apresentado, em especial no que diz respeito aos processos de compras - Campus Coxim, faz-se necessário considerar o volume de compras realizado no período, conforme exibido na figura 2.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Silva e Menezes (2005), métodos são como operações mentais. Para Gil (2008), método é a linha de raciocínio utilizada no processo de pesquisa. Já no entendimento de Lakatos e Marconi (1991, p. 39), “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”.

A busca da solução de um problema ou novas descobertas requer a adoção de procedimentos e formas adequadas de investigação (métodos, estratégias e técnicas). Os métodos gerais apresentam ao pesquisador normas genéricas destinadas a determinar uma ruptura entre objetivos científicos e não científicos (ou de senso comum) (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Ainda para Gil (2008), pode-se explicar a pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico e, segundo Teixeira et al. (2008), a pesquisa aplicada se ocupa com problemas da realidade, em entender a natureza de um problema para que se possa controlar o ambiente.

O método que se enquadra na pesquisa qualitativo segundo Gil (2008), podem ser utilizadas para investigar um tema, Assim, a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador. A estratégia a ser utilizada no método e a explanatória sequencial que é caracterizada pela coleta e análise de dados quantitativos, seguida pela coleta e análise de dados qualitativos. Os dois métodos são integrados durante a fase de interpretação do estudo, com objetivo do projeto explanatório sequencial geralmente é o de usar resultados qualitativos para auxiliar na explicação e na interpretação de resultados de um estudo primariamente quantitativo (CRESWELL, 2007, p. 217).

A estratégia de pesquisa se enquadra no modelo denominado estudo de caso de caráter exploratório descritivo, pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador.

Segundo Gil (1991), o estudo de caso é reconhecido pelo estudo detalhado e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo.

O *survey* permite ao pesquisador realizar uma sondagem de opinião pública sobre um determinado tema de estudo. Assim, “as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Procede-se, basicamente, à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas sobre o problema estudado. Em seguida, mediante análise quantitativa, obtêm-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2002, p. 50).

A pesquisa parte de um modelo pré-estabelecido, ou seja, busca, na teoria, subsídios necessários para a realização da análise e sugestões de melhorias. Isto posto, vale ressaltar que, embora simplificada, a utilização de Estudo de Caso e *Survey* está inserida dentro de uma metodologia científica bem contextualizada.

O instrumento utilizado no método de estudo de caso é o questionário, tendo como estratégia o envio através de ferramentas *on-line* de um questionário para posterior tratamento. Gil (2008) define questionário como a técnica de investigação composta por informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.

Construir questionário não é uma tarefa fácil, um dos requisitos essenciais para se atingir os resultados esperados e a dedicação de tempo e esforço no planejamento do questionário. Segundo Aaker et al. (2013), a construção de questionários é considerada “uma arte imperfeita”, não existindo procedimentos exatos para garantir que os seus objetos de medição sejam obtidos de forma satisfatória e com qualidade, no entanto, ainda segundo autor pode-se considerar a existência de sequencias e etapas lógicas que o pesquisador deve seguir para explanar um questionário, planejamento, formulação, ordem, aspecto visual pré-teste e correção dos problemas se houver pré-teste.

3.3 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

A começar da pesquisa bibliográfica que dá início à revisão teórica sobre os assuntos pertinentes a esta dissertação, desenhou-se o instrumento de pesquisa, no caso um questionário estruturado. A seguir é detalhado todo o método de trabalho, necessário à construção do questionário.

3.3.1 MÉTODO DE TRABALHO

Neste item discorre-se a respeito da sequência das ações que descrevem o método escolhido para o enquadramento metodológico do estudo. Nesse sentido, apresentam-se conceitos e definições trazidas de trabalhos científicos, artigos, dissertações, teses, livros dentre outros, nos quais se obteve um conhecimento mais profundo do arcabouço teórico que envolve esta dissertação.

A coleta de dados ocorreu através de aplicação de um *survey*, encaminhado por e-mail e acompanhado de uma explicação em relação ao objetivo da pesquisa, para 60 servidores. O e-mail possuía um *hiperlink* que direcionava os respondentes para o instrumento de pesquisa. O formulário eletrônico possuía parametrizações que objetivavam garantir a qualidade da coleta de dados (estava acessível apenas aos respondentes da pesquisa que possuíam o hiperlink, não permitia finalizar o questionário sem que todas as perguntas obrigatórias fossem preenchidas e não permitia que respostas fora de um padrão estabelecido fossem validadas). Estes cuidados auxiliaram na baixa incidência de *missing values*. A população estudada caracteriza a amostra como não probabilística. Considerando-se que o *survey* não identificava os respondentes, possibilitando assim sigilo em relação às respostas e que o e-mail encaminhado apresentava as principais informações sobre a pesquisa, não foi necessário formalizar um termo de consentimento livre e esclarecido.

Em relação à elaboração do instrumento de pesquisa, seu conteúdo foi estruturado em dois questionários. O primeiro está dividido em nove partes contendo 56 questões, respondido pelos servidores que compõe a gestão do Campus. O segundo questionário foi subdividido em quatro partes, contendo 25 questões, respondido pelos servidores que não estão na gestão.

Para envio do questionário, utilizou-se meio eletrônico. O envio do questionário em questão foi feito através do próprio e-mail da instituição, sendo replicado quatro vezes a cada 48 horas após o primeiro envio. O meio de transmissão utilizado foi link do questionário direcionado para o e-mail pessoal de cada servidor.

A partir da análise em separado dos questionários, buscaram-se as particularidades entre cada grupo de respondentes. Os questionários iniciais sofreram um processo de revisão, durante o qual as recomendações constantes da revisão da literatura foram aplicadas.

Para o tratamento dos dados coletados com os questionários, procedeu-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2011), enquanto que a categorização da informação se deu com o tratamento dos dados através de análise estatística – descritiva e inferencial – utilizando o programa SPSS 25 (*Statistical Package for the Social Science*), o que facilitou o cruzamento de dados e uma melhor compreensão da realidade investigada.

Após a coleta de dados, realizou-se a análise dos resultados, através da aplicação de técnicas relacionadas à estatística descritiva. Os principais resultados do estudo são apresentados e discutidos no próximo capítulo.

3.3.1.1. PESQUISA E REVISÃO

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de materiais disponibilizados em meios físicos e digitais. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*, constituído por livros e artigos científicos. Para Gil (2007, p. 44), os exemplos mais característicos da pesquisa bibliográfica são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

A obtenção das fontes busca classificar o material selecionado para pesquisa como, por exemplo: livros, coletâneas de textos, teses e dissertações. A leitura do material e a confecção de fichas buscam identificar, estabelecer e analisar as informações relacionando as com as informações, dados e problemas propostos a partir de anotações. O levantamento das informações classifica os materiais bibliográficos estudados (teses e dissertações, livros, periódicos).

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. O procedimento adotado numa pesquisa bibliográfica, como em qualquer outro tipo de pesquisa, baseia-se na formulação do problema que se deseja investigar. Porém, não é qualquer assunto que possibilita a formulação de um problema de pesquisa, sua escolha requerendo que se considerem alguns critérios, tais como:

- a) O assunto deve ser de interesse do pesquisador;
- b) O assunto deve apresentar relevância teórica e prática;
- c) O assunto deve ser adequado à qualificação do pesquisador;
- d) Deve haver material bibliográfico suficiente e disponível;
- e) O pesquisador deve dispor de tempo e outras condições de trabalho necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

3.3.1.2. ESPAÇO AMOSTRAL A SER PESQUISADO

Segundo Gil (2002), no planejamento de um estudo, é necessário determinar com grande precisão a população a ser estudada. Para isso, devem ser consideradas as características que são relevantes para a clara e precisa definição da população. Nesta linha de pensamento, foram levantando em documentos os procedimentos de compras públicas no IFMS *Campus Coxim* bem como os demandantes e ou requisitantes de um determinado pedido, definindo assim o espaço amostral da pesquisa.

Segundo Gil (2006), a pesquisa bibliográfica possui alguns passos importantes. Pode-se destacar: obtenção das fontes, leitura do material, confecção de fichas e levantamento das informações.

A amostra da pesquisa é composta de todos os servidores do Campus Coxim, formando assim a população a ser pesquisada.

3.3.1.3. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Para Günther (2003), o questionário se divide em cinco seções. A primeira seção trata das bases conceituais e populacionais de um questionário. A segunda tratará do contexto social da aplicação do instrumento. A terceira apresenta a estrutura lógica do instrumento. Já na quarta seção, descrevem-se os elementos do instrumento, questões e itens. Na quinta seção apontam-se diferenças nos instrumentos, conforme a maneira de sua aplicação. A seguir são detalhadas as cinco seções.

As bases conceituais e populacionais de um questionário buscam responder qual o objetivo da pesquisa em termos dos conceitos a serem pesquisados e a população alvo.

O contexto social da aplicação do instrumento, o instrumento que estrutura a interação entre pesquisador e respondente caracterizados pelo fato de que o pesquisador não tem poder sobre o respondente e precisa convencê-lo de que vale a pena participar da pesquisa. Para isso considera-se alguns aspectos como o fundo cultural, o *background* do pesquisador, o contexto da pesquisa e *background* do respondente.

A estrutura lógica do instrumento deve refletir as três fases:

A introdução, que estabelece o nível de confiança, a transação social em si.

A interação da pergunta e resposta.

A despedida, que reforça alguma sinalização de benefícios (futuros).

Os elementos do instrumento, questões e itens compõem a parte central do instrumento de *survey*. Nesta seção são tratadas as questões da pesquisa, buscando refletir sobre as formas de perguntas abertas ou fechadas, linguagens a serem utilizadas, viés e ênfase.

Na última seção, diferenças nos instrumentos, busca-se verificar as diversas formas de aplicação do questionário, entrevista pessoal, questionário autoaplicável via correio ou em grupo, entrevista pessoal via telefone e questionário autoaplicável via e-mail e internet.

3.3.1.4. PRÉ-TESTE E VALIDAÇÃO

Günther (2003) enfatiza que sempre convém realizar um estudo piloto ou pré-teste para verificar se e como as perguntas estão sendo entendidas pela população-alvo. Gil (2008) reforça que o pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão. O pré-teste e validação está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir, sobretudo no que se refere a:

- a) Clareza e precisão dos termos;
- b) Quantidade de perguntas.
- c) Forma das perguntas;
- d) Ordem das perguntas; e
- e) Introdução do questionário.

A amostra para o pré-teste foi composta de 5% dos gestores e não gestores do Campus, sendo a forma de envio do questionário em questão através do e-mail institucional do servidor, replicando-se por quatro vezes a cada 48 horas após o primeiro envio para os não respondentes. Obteve-se uma taxa de 90% de respostas do grupo de servidores gestores e uma taxa de 75% de retorno dos servidores não gestores.

3.3.1.5. FORMATO DAS RESPOSTAS

A escolha do formato das respostas mais adequado tem que levar em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo de pesquisa. Segundo Mattar (2014), pode-se descrever as principais vantagens ou pontos fortes e/ou desvantagens ou pontos a serem melhorados de cada formato de respostas. As questões podem ser:

- a) Abertas - Vantagens: a população-alvo responde de forma livre à questão, usando linguagem própria e emitindo opiniões. Desvantagens: grande dificuldade para codificação e possibilidade de interpretação subjetiva de cada decodificador e são mais onerosas e mais demoradas para serem analisadas que os outros tipos de questões;
- b) Múltipla escolha - Vantagens: a população-alvo optará por uma das alternativas, ou por determinado conjunto de opções, com pouca possibilidade de erros, facilitando e tornando ágil o ato de responder. Desvantagens: o respondente pode ser influenciado pelas alternativas

apresentadas e exige muito cuidado e tempo de preparação para garantir que todas as opções de respostas sejam oferecidas;

- c) Dicotômicas - Vantagens: são as que apresentam apenas duas opções de respostas, de caráter bipolar e menor risco de parcialidade do entrevistador. Desvantagens; polarizam as respostas e/ou possibilidade de forçar respostas em relação a um leque de opiniões.

3.3.1.6. ENVIO

O envio do questionário utilizou o meio digital e-mail com os links dos questionários anexados. Segundo Aaker (2007) a coleta de dados utilizando o e-mail pode proporcionar algumas vantagens como:

- Os questionários podem ser enviados quantas vezes forem necessárias com maior velocidade;
- Maior velocidade também no recebimento das respostas;
- Os questionários podem ser respondidos de acordo com a conveniência e tempo do entrevistado.

Foi enviado e-mail a todos os servidores gestores e não gestores, solicitando que os mesmos colaborem com a pesquisa.

3.3.1.7. ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Gil (2008, p.160), a maioria das pesquisas sociais desenvolvidas requer algum tipo de análise estatística dos dados. As técnicas estatísticas disponíveis constituem notável contribuição não apenas para a caracterização e resumo dos dados, como também para o estudo das relações que existem entre as variáveis e também para verificar em que medida as conclusões podem estender-se para além da amostra considerada. Ainda segundo o mesmo autor, o pesquisador deve ter como primeiro cuidado a descrição dos dados obtidos, caracterizando isoladamente cada uma das variáveis do conjunto observado, utilizando recurso da estatística descritiva chamada análise univariada. Este procedimento possibilita: (a) caracterizar o que é típico no grupo; (b) indicar a variabilidade dos indivíduos no grupo, e (c) verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis.

Para proceder à análise e ao redesenho de processos de compras públicas no IFMS, *Campus Coxim* - foi escolhida a estratégia de pesquisa denominada o estudo de caso, com

referenciais da metodologia BPM, de acordo com a abordagem proposta por Baldam et al. (2014), já citada neste trabalho. A etapa de execução do processo não é contemplada, pois não faz parte do escopo desta pesquisa.

3.4 SURVEY

Segundo Freitas et al. (2000), a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, normalmente usando um único instrumento de coleta de dados (em geral um questionário).

Para Vieira (2010), as pesquisas on-line podem ser consideradas muito semelhantes metodologicamente às pesquisas realizadas utilizando questionários auto preenchidos, diferindo apenas na maneira como são conduzidas. Pode ser em uma página na Internet, ou com o uso do e-mail. O primeiro instrumento de coleta de dados deve ser postado na rede para que os usuários acessem e respondam-no, já na segunda opção o instrumento é enviado para o endereço de e-mail particular da pessoa, não sendo necessário que ela visite outras páginas na Internet (ILIEVA et al., 2002).

3.4.1 FORMULAÇÃO DAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

Para otimizar a construção do questionário e melhorar a aplicação e o entendimento da pesquisa segue-se algumas regras básicas, sendo o principal, a construa de uma lógica interna na representação exata dos objetivos e na estrutura de aplicação, tabulação e interpretação. O questionário proposto é único, adaptado da dissertação *Business Process Management (BPM)* em Instituições Federais de Ensino Superior, defendida por Giovani Valar Koch, no programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, com orientação do Professor Doutor Cláudio José Müller. O trabalho encontra-se subdividido em dois questionários: o primeiro está dividido em nove partes contendo 56 questões, respondido pelos servidores que compõe a gestão do Campus. O segundo questionário foi subdividido em quatro partes, contendo 25 questões, respondido pelos servidores que não estão na gestão.

No IFMS, ambiente deste estudo, o público alvo estará representado pelos servidores do Campus Coxim. As perguntas estarão agrupadas nos blocos e seguem uma lógica dedutiva, do geral para o particular, para facilitar a compreensão do foco da pesquisa e o interesse do respondente.

Segundo Mattar (2014), a ordem na qual as perguntas são apresentadas pode ser crucial para o sucesso da pesquisa. Não existem regras estabelecidas, devendo-se, porém, tomar alguns cuidados:

- Iniciar o instrumento de coleta de dados, o questionário com uma pergunta aberta e interessante;
- Usar perguntas gerais no início do questionário, deixando as perguntas específicas para depois;
- As perguntas mais pessoais, que envolvem questões mais sensíveis ou embaraçosas devem ser feitas somente no final do questionário e convém que sejam alternadas com questões simples;
- Busca – se adotar uma ordem e sequência lógica do instrumento utilizando um fluxograma ou árvore de decisão para posicionar as perguntas;
- Informações que classificam os respondentes devem ser colocados no final, a não ser que alguma delas sirva como "limitador ou filtro";

3.4.2 BLOCOS DE PERGUNTAS

Na Figura 3, apresenta-se a estrutura dos blocos do questionário 1, o questionário completo encontra-se no apêndice A com 56 questões, questões do tipo múltipla escolha, abertas, fechadas, escala Likert. Foi aplicado com ferramenta on-line na IFMS *Campus* Coxim dirigido aos servidores que compõe a gestão do Campus.

O Questionário está dividido em nove (09) blocos, descritos a seguir.

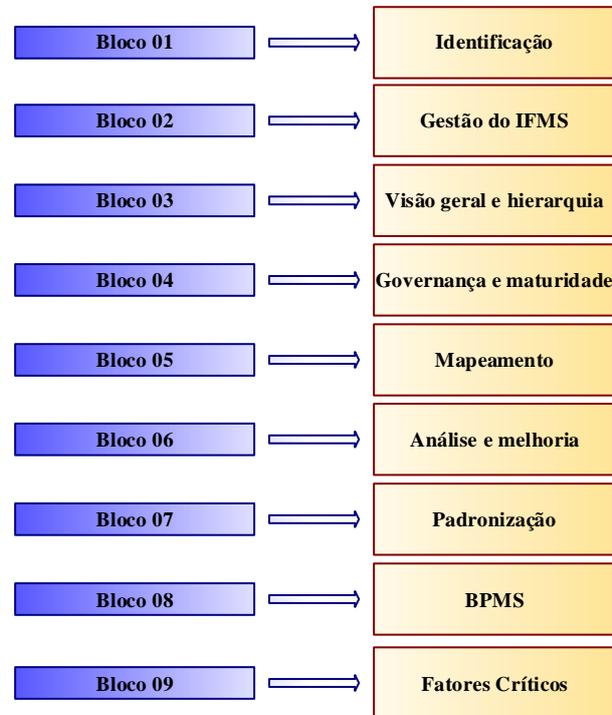
Bloco 01 – Identificação – o bloco inicial tem perguntas gerais da organização, para conhecer, qualificar e identificar o cargo ou função do entrevistado.

Bloco 02 – Gestão do IFMS – constitui-se este bloco de questionamentos para entender e conhecer a gestão administrativa do IFMS, com questões específicas sobre a organização interna, suas normas técnicas e a aplicação das mesmas, de leis e técnicas de gestão pública aplicadas na organização públicas. Este bloco conta com questionários para servidores da gestão.

A partir das respostas obtidas na primeira questão, pode-se conhecer as principais estruturas organizacionais do IFMS. Em relação a segunda pergunta, procura-se saber dos participantes se a IFMS faz uso do BPM. Com a terceira questão pode-se verificar se a IFMS oportuniza e/ou planeja estabelecer programas de treinamento para utilização BPM nos seus processos. No último questionamento pretende-se conhecer como vem sendo desenvolvida a

gestão participativa, tendo uma visão geral do IFMS, identificando assim os macroprocessos, o planejamento, os processos, e como funciona a hierarquia dos processos utilizando o BPM.

Figura 3 Bloco seqüência de aplicação do questionário



Fonte: Adaptado de Koch (2016)

Bloco 03 – Visão geral e hierarquia – Este bloco de questionamentos sobre utilização BPM na instituição, assim, buscando detalhar a sua arquitetura de ligação de processos, número de processos identificados e como a gestão se relaciona com o BPM.

A partir desses questionamentos define-se como o IFMS está usando BPM, ou seja, se foi implantado e/ou em planejamento, bem como sua divulgação pela instituição, averiguando assim o número de macroprocessos existentes e como está o trabalho com o BPM, possibilitando ainda uma percepção dos servidores participantes com o BPM.

Bloco 04 – Governança e maturidade – neste bloco, levantam-se as informações sobre escritório de processos, donos de processos, maturidade dos processos, buscando informações sobre o tempo de uso da BPM na instituição, o nível de gestão por processos.

As perguntas deste bloco buscam saber da instituição se o BPM foi implantado e se utilizou consultoria na implantação. Demonstra também a importância do escritório de processos e a quanto tempo os servidores estão dedicando-se ao BPM, se a instituição trabalha

com avaliação de desempenho em BPM e por fim, averigua como está a disseminação da cultura BPM no IFMS.

Bloco 05 – Mapeamento – Os questionamentos deste bloco referem-se ao mapeamento ou desenho de processo de trabalho, técnicas e ferramentas utilizadas para mapeamento, quantidade de processos mapeados, buscando o levantamento de todas as informações necessárias de um processo de trabalho atual, se há muito retrabalho em sua execução, se o processo de trabalho perpassa outras áreas (interfaces), se há comunicação efetiva entre as unidades/áreas (interfaces) que executam tal processo de trabalho. Esse mapeamento ou “*as is*” é a representação da situação atual do processo.

Bloco 06 – Análise e melhoria – Neste bloco do questionário, buscou-se verificar o entendimento dos servidores sobre se as melhorias em processos estão sendo promovidas no IFMS.

Bloco 07 – Padronização – Neste bloco verifica-se a existência de normalização e se foram criados procedimentos padrão de trabalho no IFMS. Pretende-se com isto ter uma clara visão das rotinas (dos procedimentos de cada processo que são executados no dia a dia).

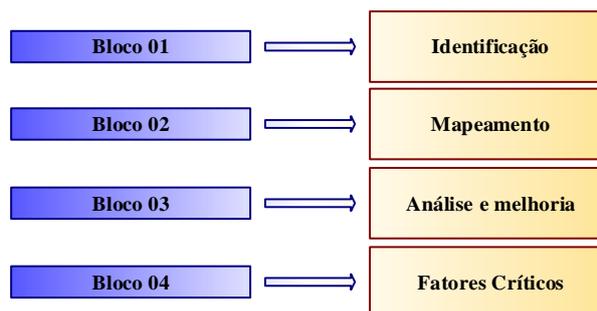
Bloco 08 – *Business process management system* (BPMS) – busca-se utilizar a tecnologia como facilitadora para automação de processos, *Workflow*, *Business Process Modeling and Analysis*, *Enterprise Application Integration* e *Business Activity*.

O BPMS consiste em tecnologias facilitadoras para o mapeamento, gerenciamento e controle de processos, este bloco buscar verificar quais recursos tecnológicos são usados e se existe planejamento para atualização dessas tecnologias.

Bloco 09 – Fatores Críticos – Neste bloco, pretende-se entender quais são os pontos críticos na implantação de BPM, a divulgação, os problemas encontrados em mapear, a dificuldade para aceitar o BPM, assim como resistências à mudança, o trabalho constante com o BPM, o envolvimento dos servidores e gestores a necessidade de um escritório de processos.

Na Figura 4, apresenta-se a estrutura dos blocos do questionário 2, o questionário completo encontra-se no apêndice B com 25 questões, questões do tipo múltipla escolha, abertas, fechadas, escala likert. Foi aplicado com ferramenta on-line na IFMS *Campus Coxim* dirigido aos servidores que não compõe a gestão do Campus.

Figura 4 Bloco seqüência de aplicação do segundo questionário



Fonte: Adaptado de Koch (2016)

O Questionário 2 está dividido em quatro (04) blocos, descritos a seguir:

No primeiro bloco apresentam-se questões que identificam o servidor, o setor que trabalha e também a formação acadêmica, cargo e a lotação dos profissionais respondentes, bem como o nível de conhecimento sobre assunto.

Bloco 01 – Identificação – O bloco inicial tem perguntas gerais da organização, para conhecer, qualificar e identificar o cargo ou função do entrevistado.

Bloco 02 – Mapeamento – constitui-se de questionamentos para entender e conhecer a visão do entrevistado sobre mapeamento de processos, de que forma visualiza os processos de compras.

Bloco 03 – Análise e melhorias – constitui-se este bloco de questionamentos sobre quais melhorias entrevistado visualiza nos processos de compras.

Bloco 04 – Fatores críticos – Neste levantar-se-ão as informações sobre a percepção do entrevistado em relação aos fatores que podem prejudicar andamento dos processos de compras da instituição.

A partir dos instrumentos construídos, os questionários serão aplicados no IFMS *Campus* Coxim, sendo os resultados da pesquisa apresentados no capítulo seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 COMPRAS NO CAMPUS COXIM

Os processos de compras no IFMS Campus Coxim iniciaram juntamente com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, no segundo semestre de 2010. Entre 2010 e 2014, o campus estava em sede provisória e neste período não possuía servidores suficientes para iniciar todos seus processos de compras, sendo neste período auxiliada pela Reitoria.

Entre 2010 e 2012, o campus solicitava a reitoria auxílio para a aquisição de materiais necessários as suas atividades e ela fazia a maioria dos processos de compras, atendendo assim as demandas urgentes. Concomitante a esses processos os servidores da reitoria capacitavam os servidores do campus com cursos para iniciar os processos.

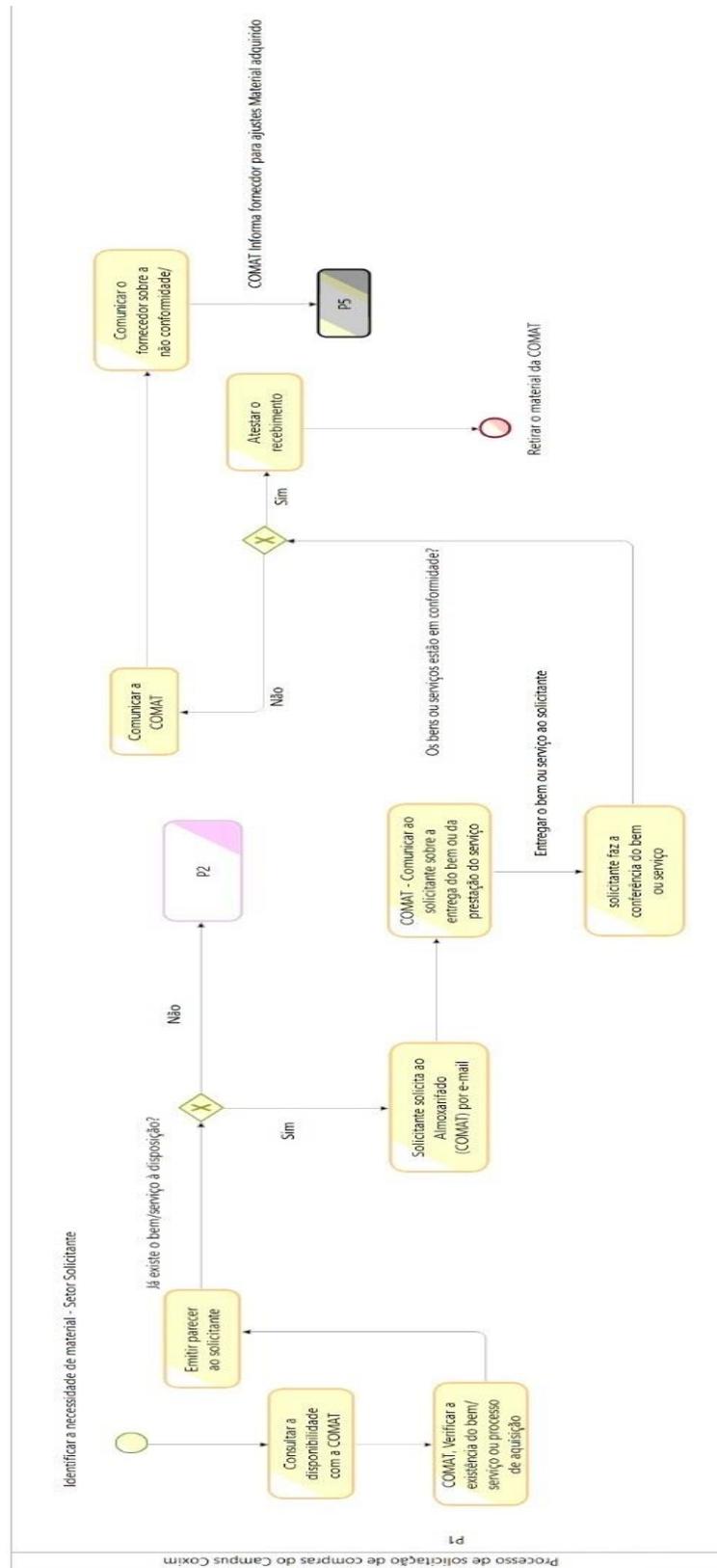
Entre 2012 e 2014, o campus passou a iniciar seus próprios processos de compras e a incluir os outros campi da instituição nos seus processos. No ano de 2014, foi feita a transferência da sede provisória para a definitiva e com a nomeação de novos servidores, totalizando mais de 90% do seu quadro definido de servidores, passou a gerir todos seus processos de compras.

O estudo em questão foi realizado utilizando-se questionários. O questionário 1 foi respondido por 12 servidores, considerando que este questionário foi enviado apenas aos servidores que estavam em cargo de gestão no campus (coordenadores, diretores). O organograma do campus Coxim prevê 15 cargos de função. Dos questionários enviados, obteve-se 80% de retorno.

Já o questionário 2 foi respondido por 27 servidores, sendo que este questionário foi enviado a 45 servidores que não estavam em cargo de gestão no campus (coordenadores, diretores), obtendo-se uma taxa de retorno de 60%.

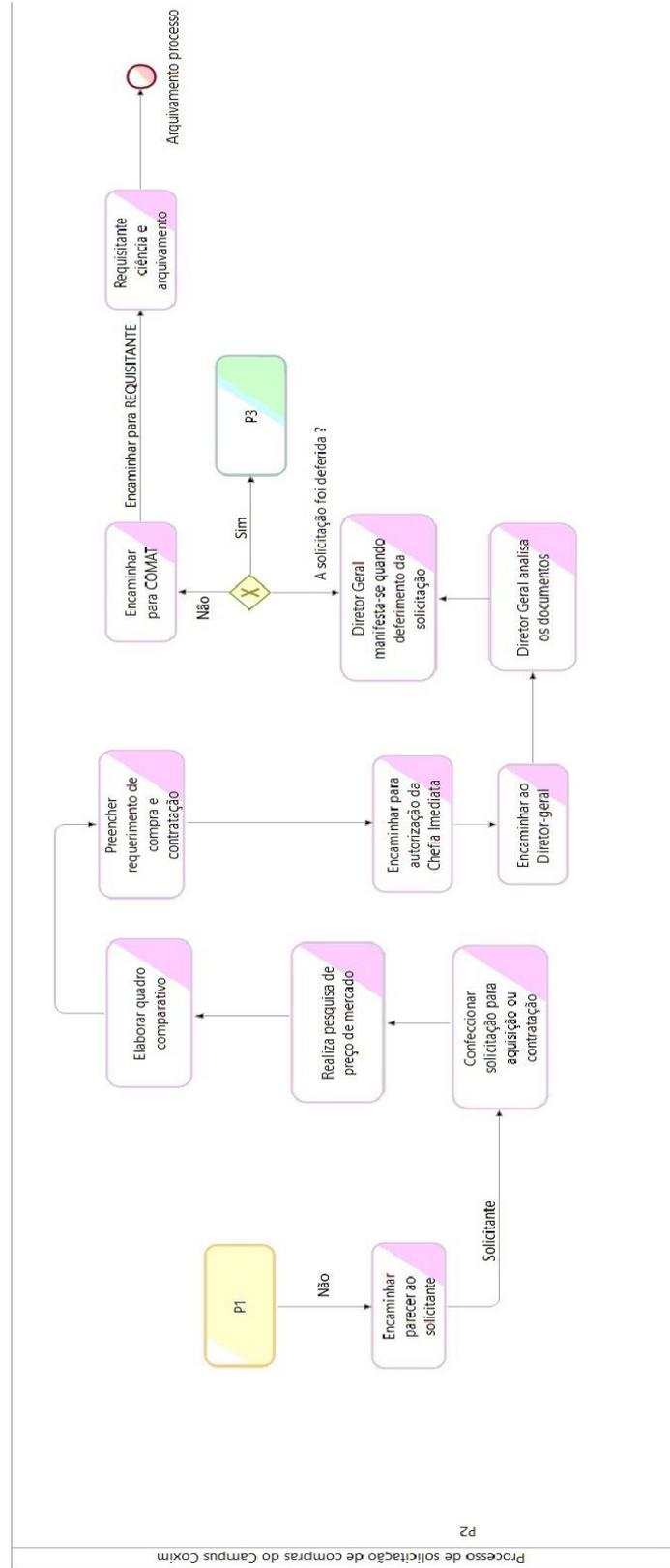
O mapeamento do processo de compra é fundamentado no decreto nº 8.539/15, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; na instrução normativa nº05, de maio de 2017; e na lei 8666 que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências e suas atualizações. Para auxiliar o entendimento do fluxograma de compras, foi construído a partir da análise das leis e normas, o fluxograma de processos de compras, dividindo-o em partes que são apresentadas nas figuras 5, 6, 7, 8 e 9 e detalhado a seguir.

Figura 5 Detalhamento do processo de compras parte 1



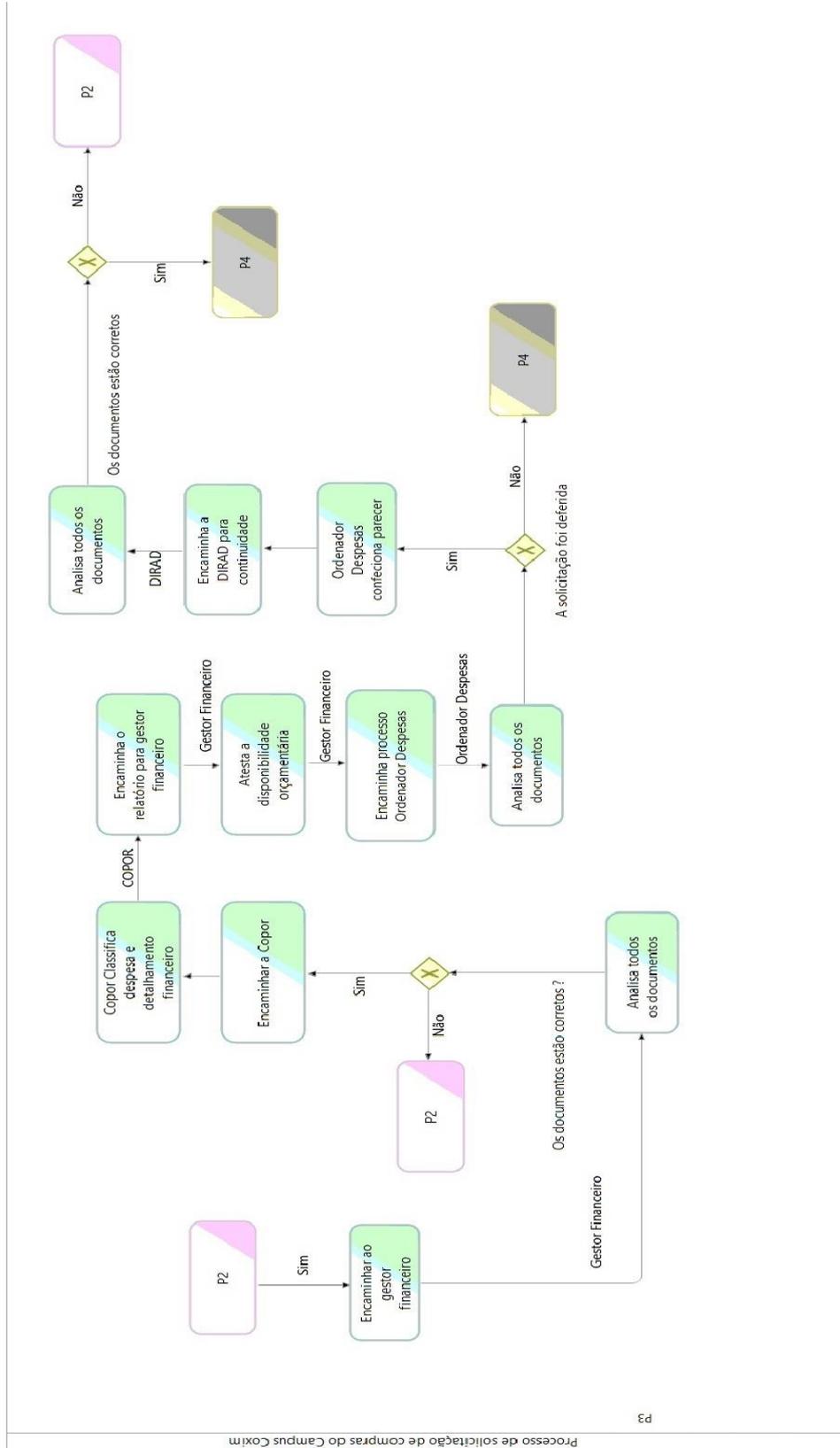
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 6 Detalhamento do processo de compras parte 2



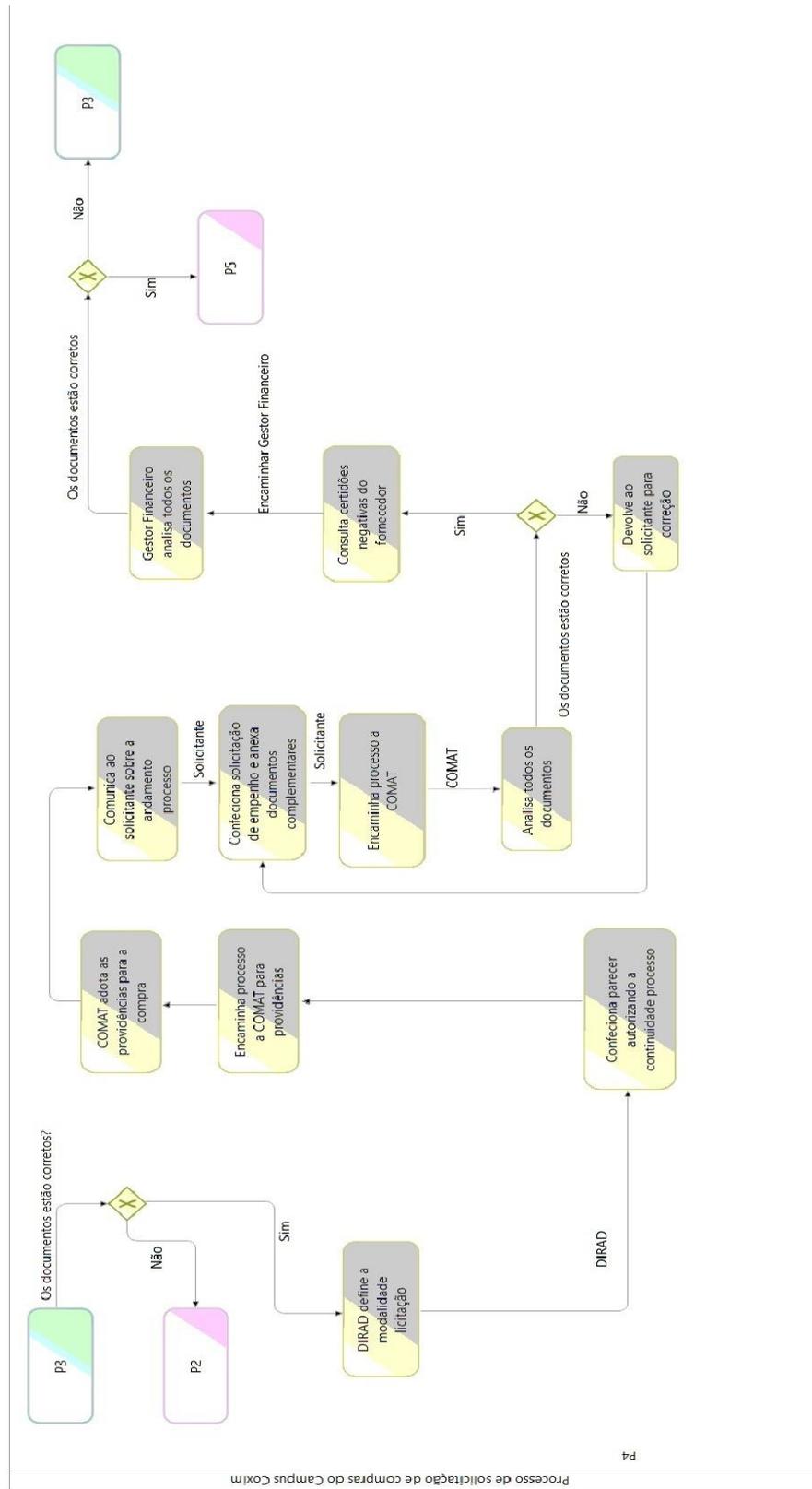
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 7 Detalhamento do processo de compras parte 3



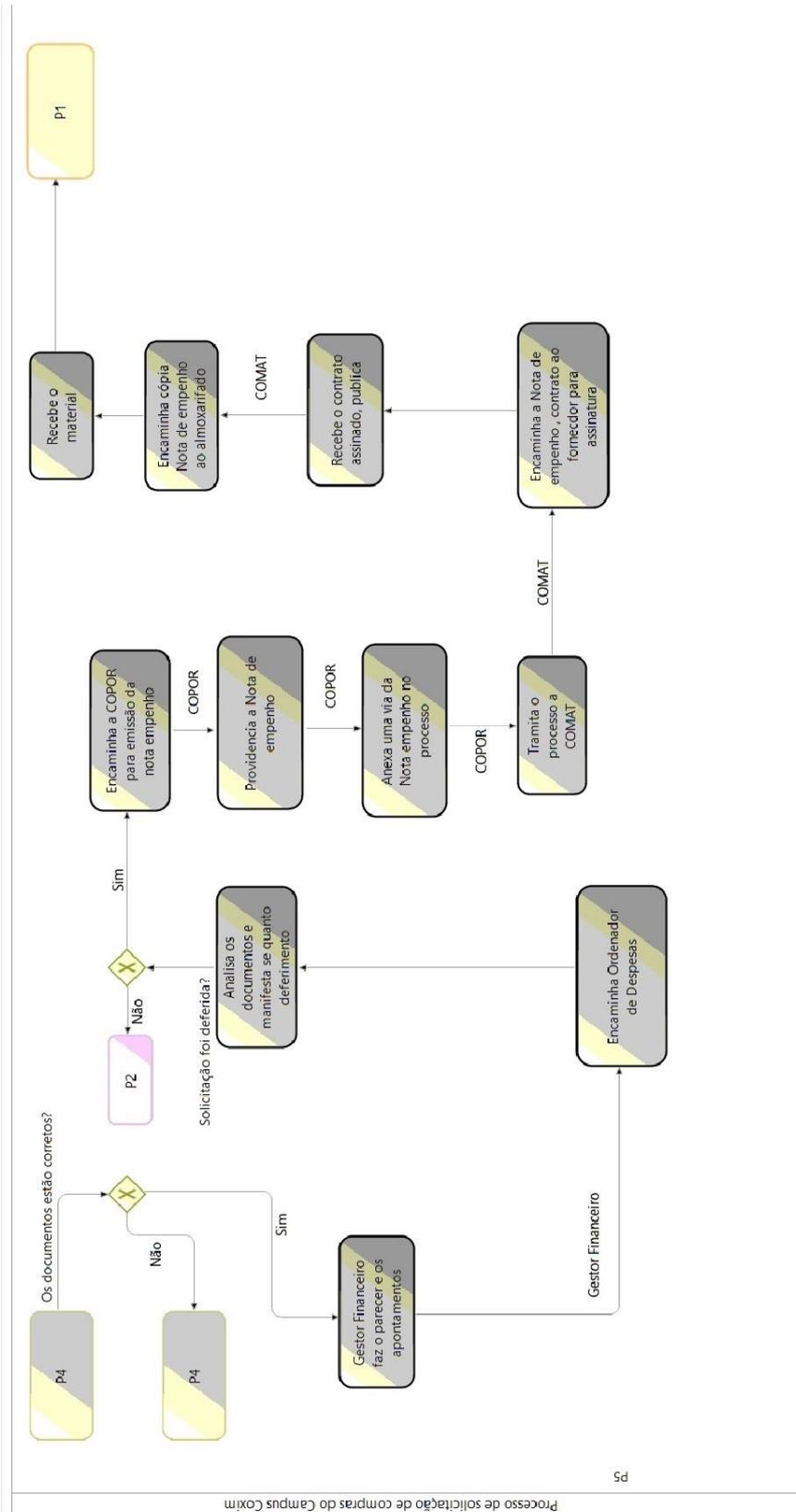
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 8 Detalhamento do processo de compras parte 4



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 9 Detalhamento do processo de compras parte 5



Fonte: Elaborado pelo autor

O Requisitante inicia o processo de compras (figura 5) e consulta a coordenação de materiais (COMAT) se existe processo em andamento para aquisição dos itens do processo. Não existindo, será também consultada a coordenação de patrimônio e almoxarifado sobre a existência do produto no almoxarifado e os setores responsáveis tem até 03 (três) dias para responder as consultas.

Não havendo processo (figura 6) em andamento e não existindo o material no almoxarifado, o requisitante elaborará os documentos de solicitação devidamente justificados, pesquisa de preços de mercado conforme a instrução normativa 03/2017 (SLTI/MPOG), termo de responsabilidade sobre pesquisa de preços, mapa comparativo e requerimento de compra.

Após receber processo do ordenador de despesas (figura 7), o requisitante elaborará termo de referência dentro do prazo estabelecido pelo ordenador de despesas e encaminhará ao ordenador de despesas para aprovação. Após receber o processo aprovado, encaminhará ao gestor financeiro; caso contrário, fará os ajustes pertinentes. Também receberá o material e fará sua conferência. Estando de acordo com o requisitado, realizará o ateste da Nota Fiscal e a entregará ao responsável pelo Almoxarifado e Patrimônio para que seja dado início ao processo de pagamento da Nota Fiscal; caso esteja em desconformidade com o requisitado, o Requisitante informará, mediante e-mail, ao setor de almoxarifado e à coordenação de materiais para que possam tomar as providências cabíveis.

A Direção de Administração (DIRAD) receberá o processo e definirá a modalidade de compra (Pregão Eletrônico SRP ou Pregão Tradicional). No caso de adesão a pregão carona ou ata de registro de preço (ARP), deverá apresentar ata de registro de preços e será verificada a vantagem ou não para que se inicie a adesão. Deverá também consultar as certidões necessárias para habilitação da empresa e anexar ao processo. Estando tudo regular, consultará junto ao fornecedor beneficiário da ata sobre seu interesse em fornecer o item desejado.

Caso positivo, consultará junto ao órgão gerenciador (figura 8) sobre a anuência para adesão. Em se tratando de aquisição de materiais, será encaminhado à coordenação de planejamento e orçamento e a diretoria de orçamento e finanças para que sejam realizados a classificação e o detalhamento orçamentário, bem como relatório do tesouro gerencial.

O Ordenador de despesas e o Diretor Geral do Campus (figura 9) realizarão a designação formal da equipe de planejamento da contratação por emissão da portaria. Após receber os estudos preliminares e o gerenciamento de risco, estabelecerá prazo para envio do termo de referência conforme instrução normativa 05 de 25 de maio de 2017. Após receber o processo, a coordenação de planejamento e orçamento (COPOR) e a diretoria de orçamento e finanças

apresentará parecer quanto à anuência para continuidade do processo, com base no atestado emitido pelo gestor financeiro. Em caso de deferimento, encaminhará à coordenação de materiais para adoção das providências cabíveis para aquisição; caso contrário, enviará ao requisitante para conhecimento e finalização do processo.

Considera-se obrigatório o entendimento do cumprimento das normas e legislações vigentes em toda e qualquer compra pública. Com as questões elaboradas nos questionários, buscou também verificar o conhecimento dos servidores sobre os processos de compras públicas.

4.2 SERVIDORES QUE TRABALHAM NA GESTÃO

Ressalta-se que houve um alto índice de participação dos servidores na pesquisa. Obteve-se um percentual acima de 70% de questionários respondidos, uma demonstração de que os servidores se preocupam em buscar melhorias nos processos da instituição. A pesquisa foi amplamente divulgada, incentivando-se, assim, aos servidores que trabalham ou planejam trabalhar com BPM a participar da mesma. O questionário completo está disponível no Apêndice A.

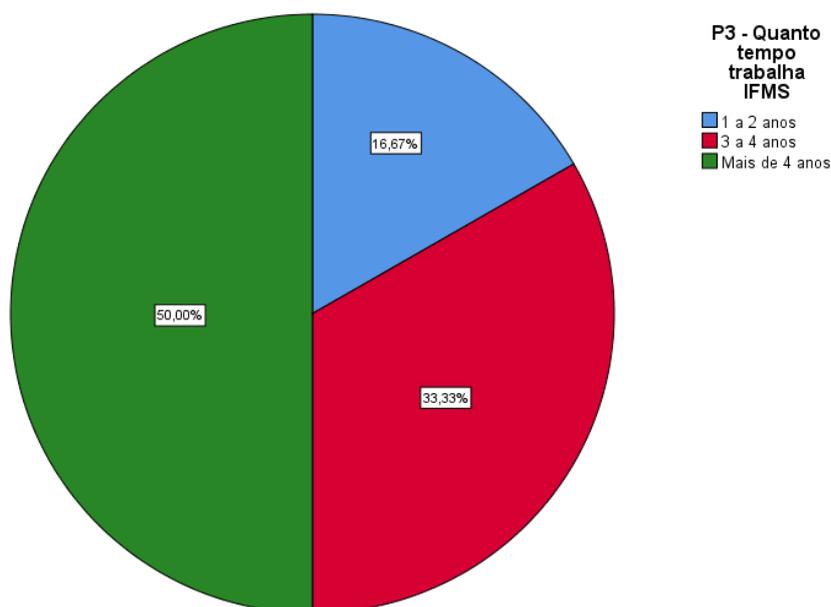
No primeiro bloco do instrumento de coleta de dados, denominado identificação, percebe-se que a maioria dos servidores em cargo de gestão, responderam o questionário, caracterizando o perfil dos respondentes. A gestão do campus distribui os cargos proporcionalmente entre os sexos, ou seja, 50% são do sexo masculino e 50% do sexo feminino.

Em relação à idade dos servidores participantes da pesquisa, 8,33% tem entre 18 e 25 anos, 25% entre 26 e 33 anos, 50%, entre 34 e 41 anos e 16,67%, entre 42 e 49 anos. Toda a equipe de gestão possui idade inferior a 50 anos.

Considerando a relação entre sexo e idade, tem-se que 50% dos respondentes tem entre 41 e 44 anos, sendo que desse total, 33,30% são do sexo feminino e somente 8,30% dos respondentes tem idade entre 18 e 25. Nenhuma pessoa do sexo feminino com mais de 42 anos respondeu o questionário.

No que diz respeito ao tempo em que trabalham no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul Campus Coxim, 16,67% está na instituição há mais de 1 e menos de 2 anos e são do sexo masculino. 33,33% tem vínculo entre 3 e 4 anos, enquanto 50% dos participantes está no IFMS a mais de 4 anos, destes, 83,30% são sexo feminino (Gráfico 1).

*Gráfico 1 Quanto tempo você trabalha no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul–
Campus Coxim?*

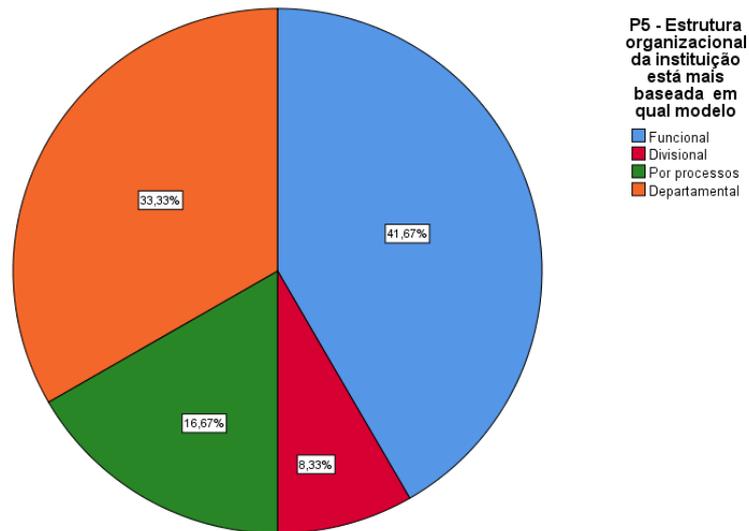


Fonte: Elaborado pelo autor

Em se tratando do tempo em cargo de gestão, utilizou-se uma pergunta aberta para identificação deste fator. Os resultados são os seguintes: 2 servidores com 6 anos e 9 meses, 2 servidores com 5 ano e 6 meses, 1 servidores com 3 anos e 6 meses, 1 servidores com 3 anos, 3 servidores com 2 anos e 1 mês, 2 servidores com 1 anos e 3 meses e 1 servidor com 9 meses de gestão. Considerando-se o início das atividades do campus, em 2010, pode-se concluir que a equipe em cargo de gestão é bastante estável, uma vez que se constata um equilíbrio temporal e entre os mais novos e os que estão no cargo a mais tempo.

O bloco 2 trata da gestão do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul - Campus Coxim. As perguntas visaram conhecer a instituição. A primeira questão do bloco aborda sobre a estrutura organizacional. Os percentuais são os seguintes: 41,67% dos respondentes disseram que a organização é funcional, para 8,33% a estrutura é divisional; 16,67% define a estrutura da instituição como por processos, 33,33% acredita que seja departamental. Veja-se o gráfico 2 a seguir.

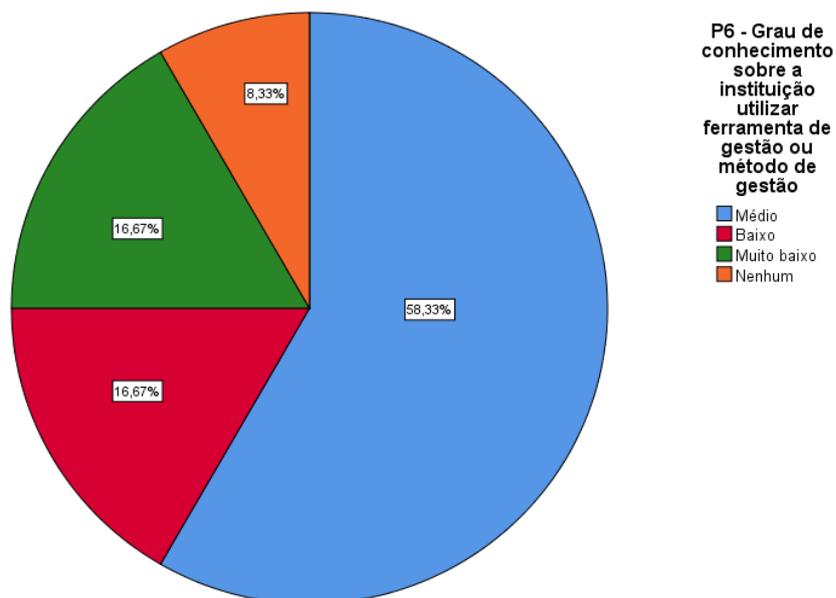
Gráfico 2 Na sua opinião a estrutura organizacional da instituição está mais baseada em qual modelo?



Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 6 do bloco 2, trata do grau de conhecimento que o servidor tem sobre o método de gestão BPM. Para 58,33% o grau de conhecimento é médio, 16,67% considera baixo, outros 16,67% atribui que o grau de conhecimento é muito baixo e ainda 8,33% define que não existe nenhum grau de conhecimento a este respeito (Gráfico 3).

Gráfico 3 Qual é o grau de conhecimento que você tem sobre o método de gestão BPM?



Fonte: Elaborado pelo autor

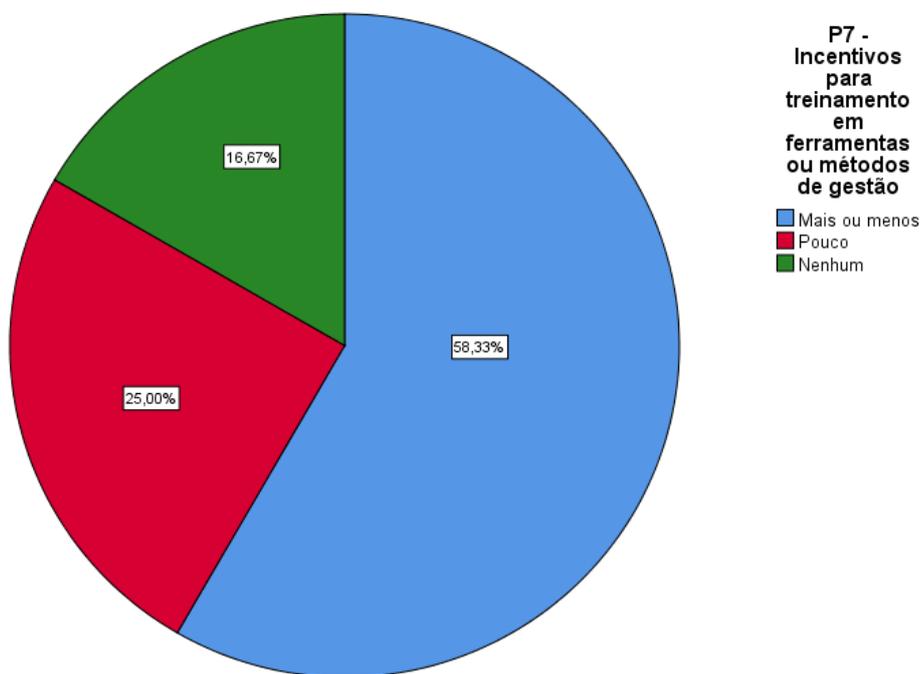
A análise da relação entre a questão 6 e a questão 3 do questionário, Apêndice A. Dos 58,33% que responderam que o grau de conhecimento é médio; 16,67% trabalha na instituição

entre 3 e 4 anos. Nenhum dos respondentes entre 1 e 2 anos consideram o grau de conhecimento sobre BPM baixo e somente 8,33% dos que responderam considera que não tem nenhum conhecimento sobre BPM.

A questão 7 do bloco 2 (Gráfico 4) trata dos incentivos para treinamento em ferramentas ou métodos de gestão oportunizados pela instituição, neste particular, 58,33% dos entrevistados considera que os incentivos são mais ou menos, 25% considera pouco incentivo e 16,67% que não existe incentivo para treinamento.

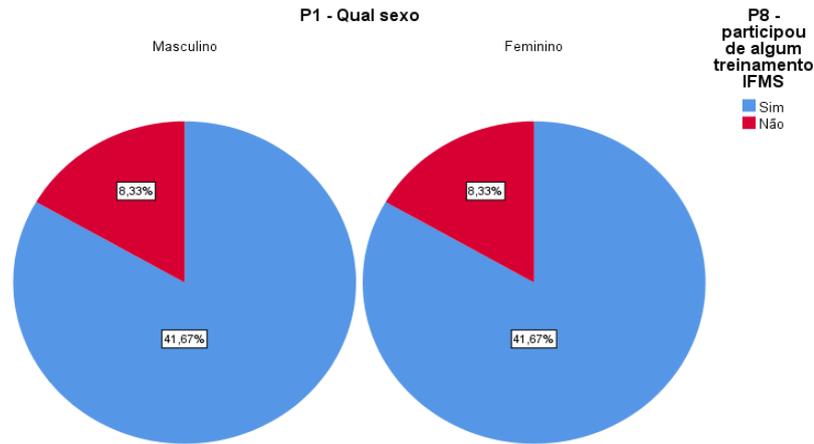
A questão 8 trata de treinamentos oferecidos pelo Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim aos servidores. 16,66% responderam ainda não ter participado de nenhum treinamento oferecido pela instituição e os outros 83,34% responderam sim, conforme pode-se observar no gráfico 5.

Gráfico 4 Existem incentivos para treinamento em ferramentas ou métodos de gestão?



Fonte: Elaborado pelo autor

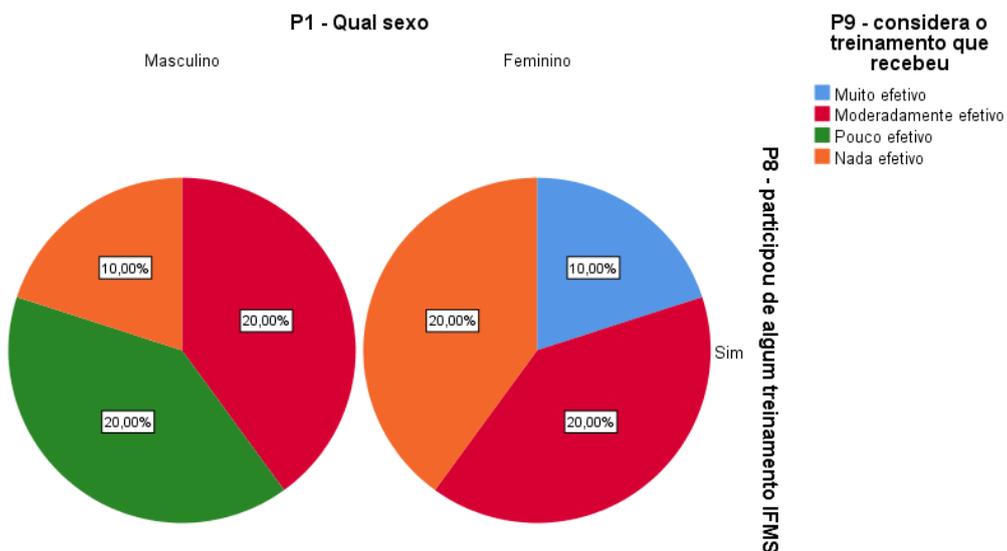
Gráfico 5 Já participou de algum treinamento oferecido no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?



Fonte: Elaborado pelo autor

Aos servidores que responderam sim na questão anterior, foi perguntado qual a qualidade do treinamento que recebeu. Conforme gráfico 6, as respostas foram as seguintes: somente as servidoras qualificaram o treinamento como muito efetivo totalizando 10%, 40% dos servidores qualificaram treinamento moderadamente efetivo, 20% dos servidores consideraram o treinamento pouco efetivo e 30% dos servidores nada efetivo.

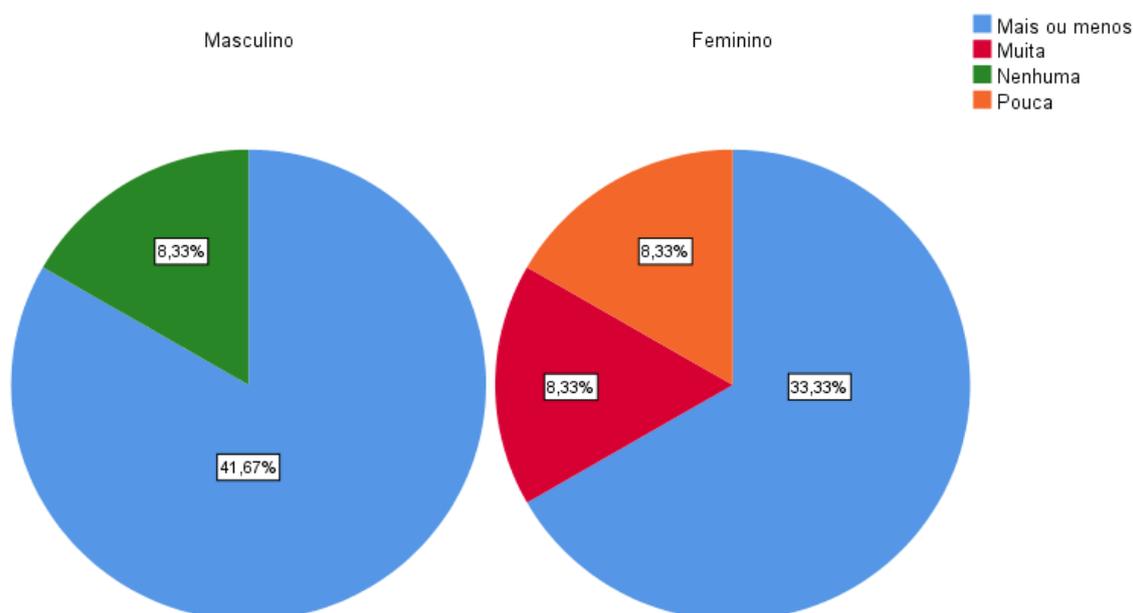
Gráfico 6 - Você considera o treinamento que recebeu?



Fonte: Elaborado pelo autor

No bloco 2 - Gestão do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul Campus Coxim – questão 10, os servidores foram perguntados a respeito da liberdade para dar sugestões nas aplicações dos métodos de gestão implementados. 75% responderam mais ou menos. Todas as respostas evidenciam que o Campus Coxim dá muita liberdade para sugestões nas aplicações dos métodos de gestão foram do sexo feminino e corresponderam a 8,33% do total, tendo mesmo percentual para pouca e nenhuma, sendo que a última alternativa obteve respostas apenas masculinas conforme gráfico 7.

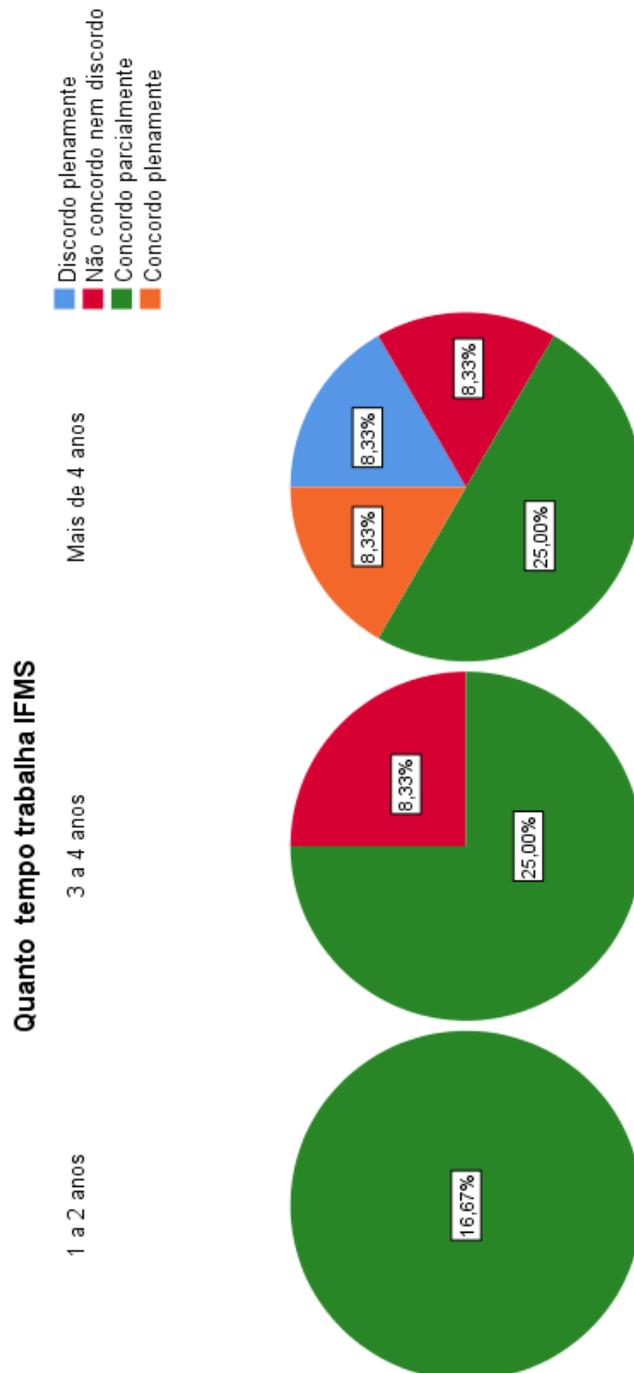
Gráfico 7 O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim dá liberdade para sugestões nas aplicações dos métodos de gestão implementados?



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se no gráfico 8, relativo à questão 11, tratando de a infraestrutura do campus ser ou não adequada (equipamentos, mobiliário) analisada em conjunto como tempo de serviço dos servidores que, entre 1 e 2 anos, todos os respondentes concordam parcialmente que a infraestrutura é adequada. Com o passar dos anos, essa percepção muda, passando a conhecer melhor a estrutura do campus, tornando assim os servidores mais críticos e mais questionadores.

Gráfico 8 A infraestrutura do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim é adequada (equipamentos, mobiliário)?

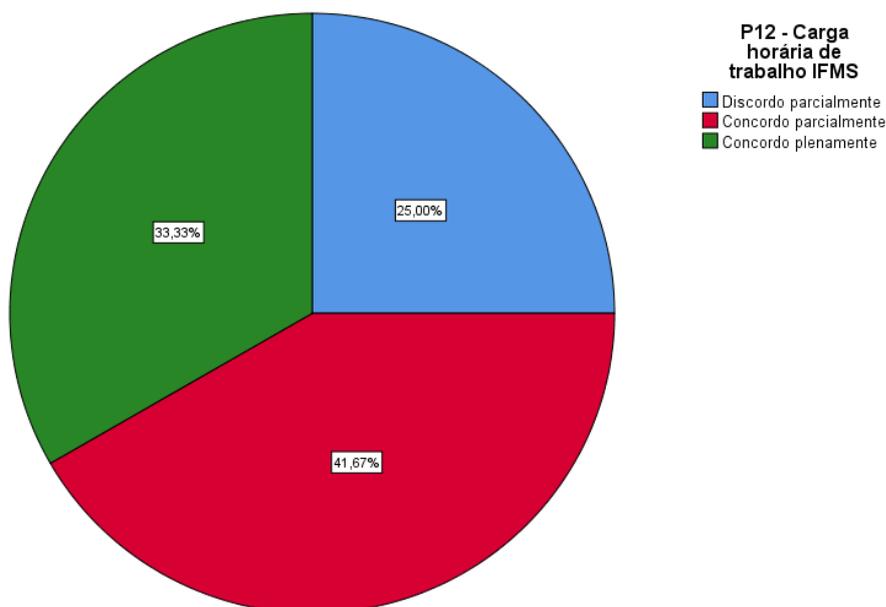


Fonte: Elaborado pelo autor

Quando os servidores foram perguntados no bloco 2 se a carga horária de trabalho no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim está adequada para realizar as atividades com qualidade, 75% responderam concordar plena ou parcialmente. 25% discordam

carga horária de trabalho no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim está adequada para realizar as atividades. O gráfico 9 mostra o referido percentual.

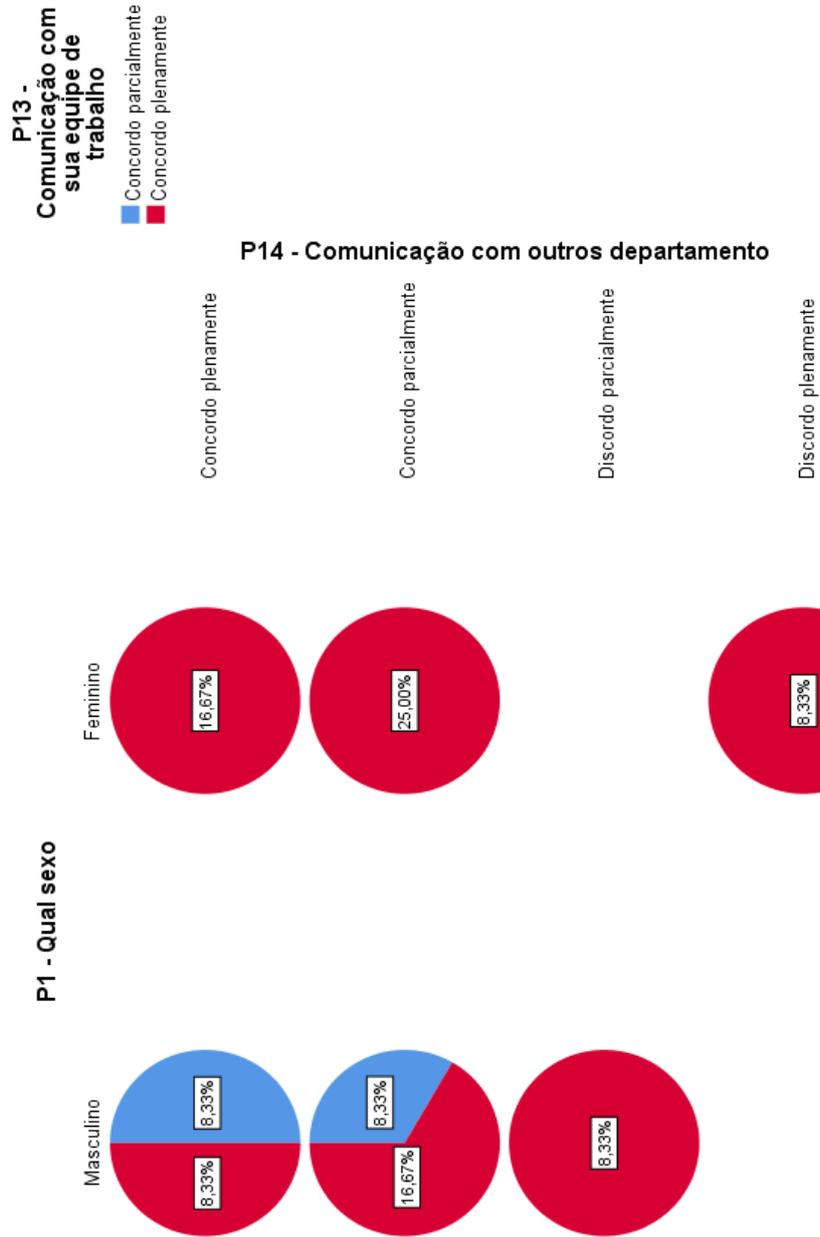
Gráfico 9 A carga horária de trabalho no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim está adequada para realizar os trabalhos com qualidade?



Fonte: Elaborado pelo autor

As questões 11 e 12 tratam da comunicação com a equipe e entre departamentos no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim. Analisando as respostas, tem-se: 83,34% responderam que concordam plenamente ou parcialmente que existe uma relação de fácil comunicação entre os departamentos. Para 16,66% discordam sobre a existência de uma fácil relação de comunicação entre departamentos, conforme gráfico 10.

Gráfico 10 Você possui uma relação de fácil comunicação com sua equipe de trabalho e ou departamento?



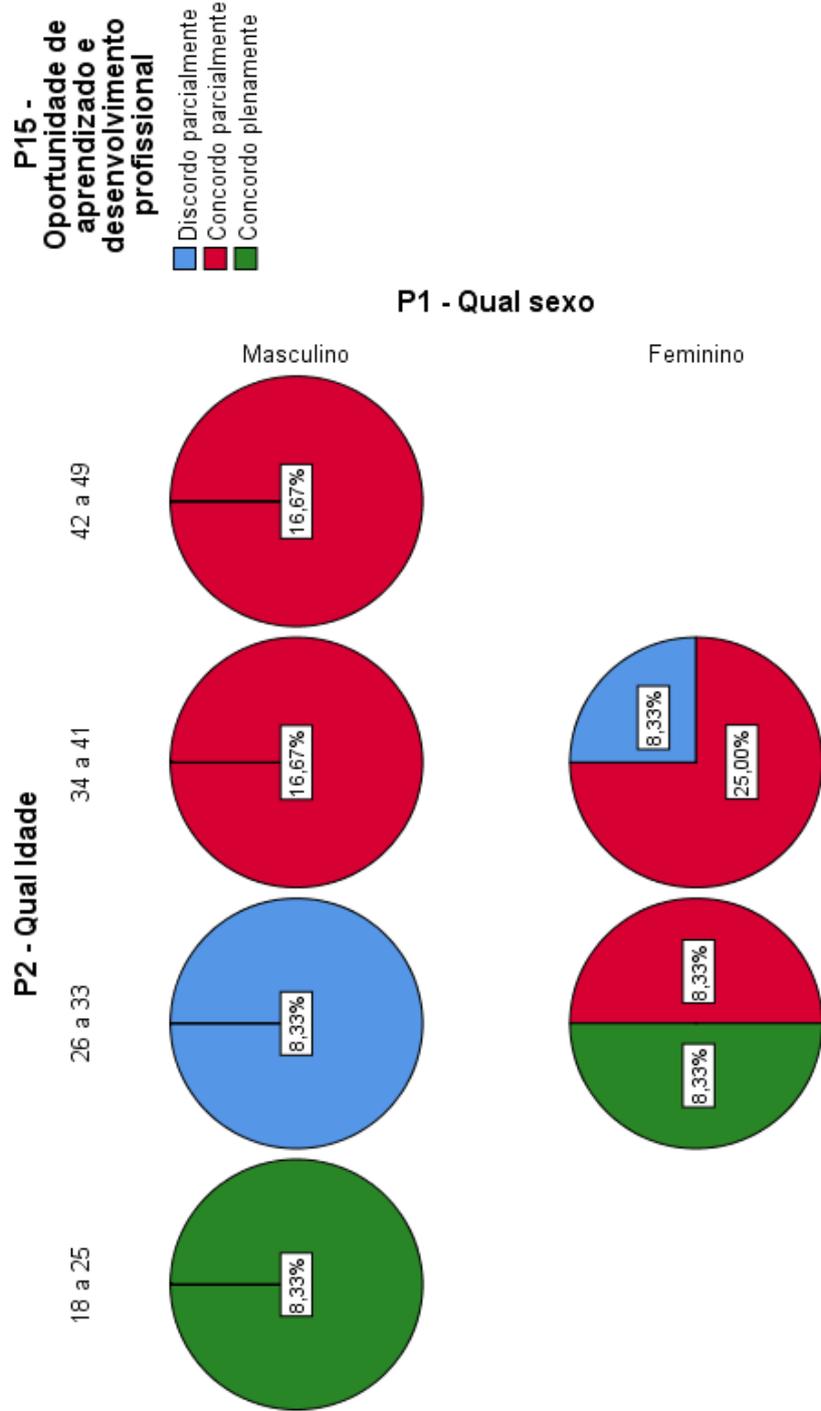
Fonte: Elaborado pelo autor

No questionamento sobre as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim, obtiveram-se as seguintes análises: os servidores do sexo masculino com mais de 34 anos responderam que as oportunidades são parciais; para os servidores entre 26 e 33 anos do mesmo gênero, existe uma discordância parcial dessas oportunidades e os mais jovens do sexo masculino acreditam que existe sim oportunidades. Para o sexo feminino entre 26 e 33 anos, 50% acreditam que existem sim oportunidades e os outros 50% que existe mais e parcial as oportunidades, considerando a faixa etária entre 34 e 41 do gênero feminino 75% acreditam ser parcial e 25% discordam parcialmente que exista oportunidades (Gráfico 11).

A última questão do bloco 2 avalia se os treinamentos estão adequados no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim. Para analisar essa questão, inclui-se as perguntas, participou de algum treinamento IFMS e qual seu sexo, os resultados foram: exatamente 8,33% dos respondentes do sexos feminino e masculino não participou de nenhum treinamento e para os que participaram de algum treinamento, 16,33% não tiveram opinião se o treinamento foi adequado, 24,66% acreditam parcialmente que o treinamento foi adequado, 33,34% responderam que não foi adequado e 8,33% dos respondentes do sexo feminino concordaram que treinamento foi adequado (Gráfico 12).

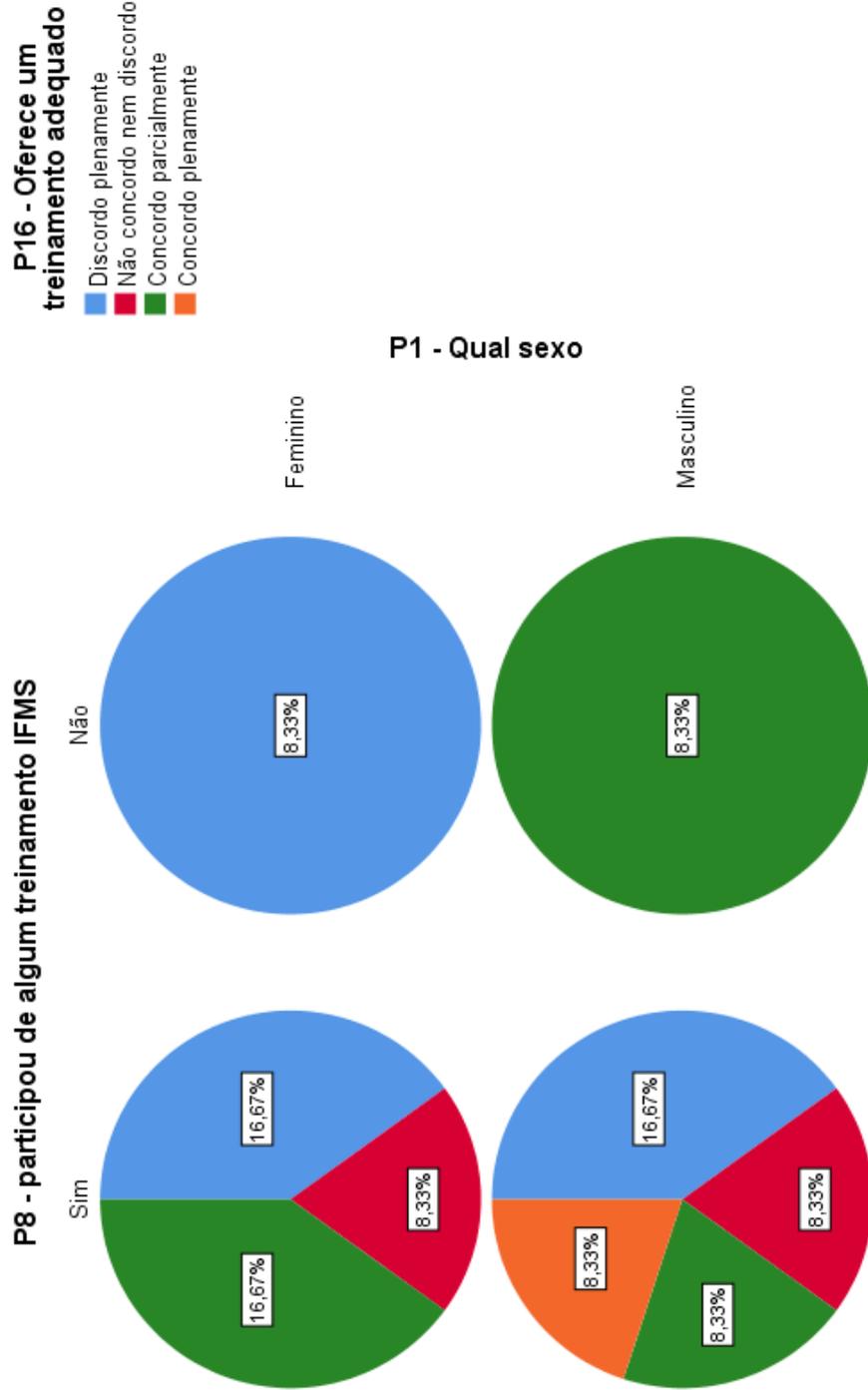
O bloco 03 faz uma abordagem sobre visão geral e hierarquia na instituição. Na primeira questão buscou-se verificar se o servidor conhece a metodologia BPM/Gestão por Processos. O conceito de trabalho com gestão por processos é tão novo, que na pesquisa pode-se notar a existência de muito desconhecimento a este respeito, pois 41,67% responderam que não a conhecem. Desse percentual, 25% são sexo masculino e 16,67% sexo feminino, 33,33% que conhecem mais ou menos e 25% que conhecem pouco (Gráfico 13).

Gráfico 11 Relação entre idade x sexo x oportunidade de aprendizado e desenvolvimento profissional no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?



Fonte: Elaborado pelo autor

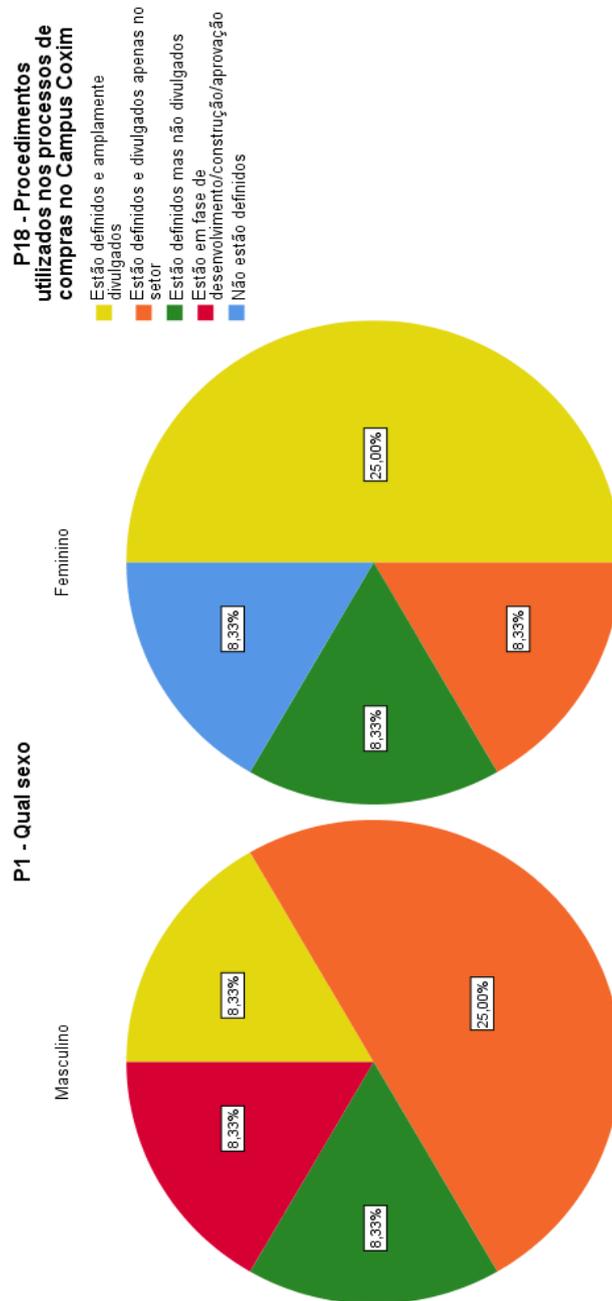
Gráfico 12 O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim oferece um treinamento adequado quando necessário?



Fonte: Elaborado pelo autor

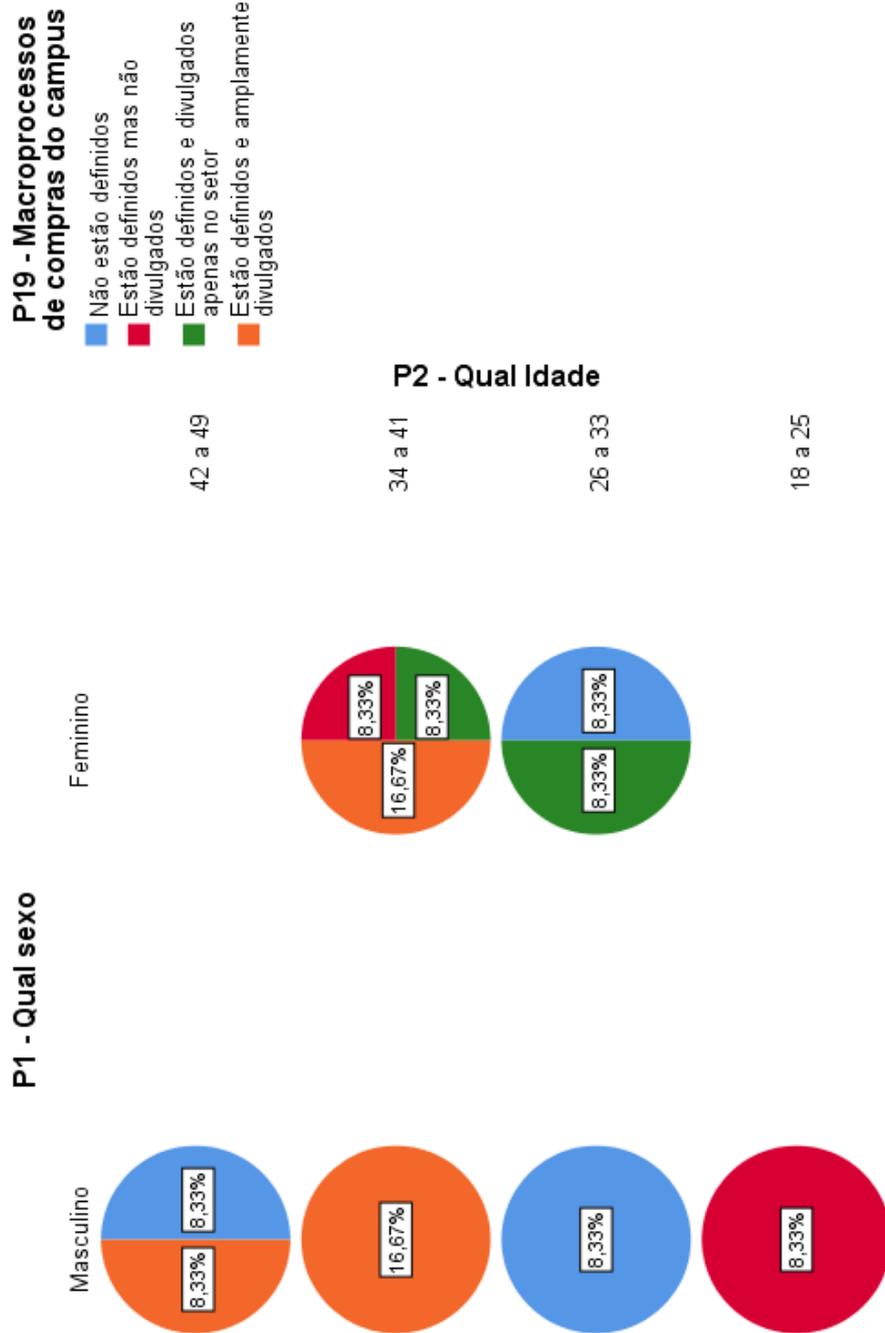
estão entre 34 e 49 anos e 16,67% das respostas de servidoras com idades entre 34 e 41 anos (Gráfico 15).

Gráfico 14 Entendimento sobre os procedimentos utilizados nos processos de compras no Campus Coxim



Fonte: Elaborado pelo autor

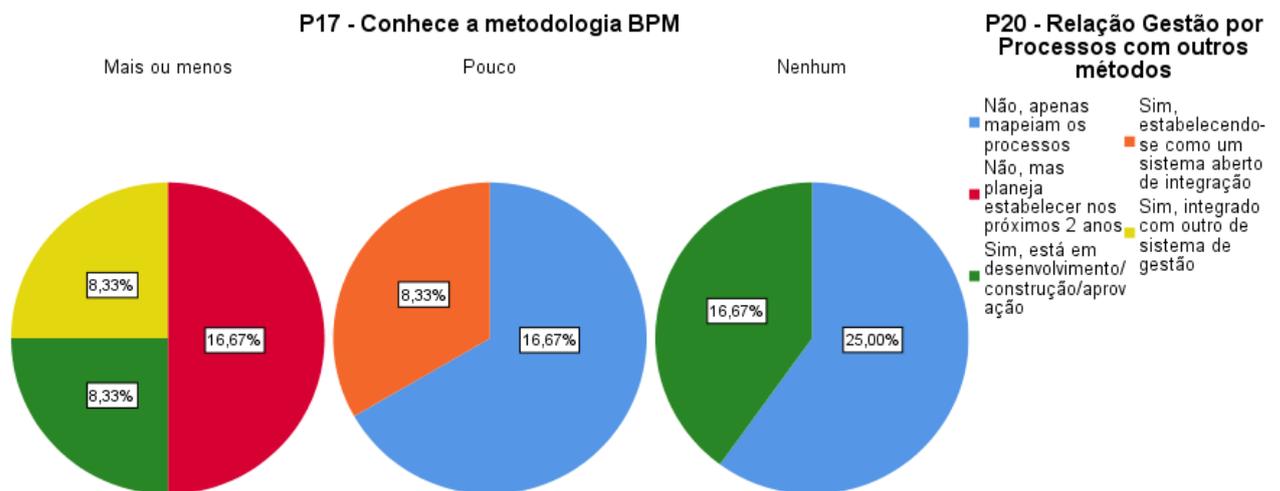
Gráfico 15 Em relação ao macroprocesso de compras do Campus, seu entendimento é que:



Fonte: Elaborado pelo autor

Para a questão que buscou saber se a organização estabelece alguma relação da Gestão por Processos com outros métodos de Gestão nos processos de compras da organização, 41,67% responderam não e que apenas mapeiam os processos. Pode-se levar em conta o pouco ou nenhum conhecimento dos respondentes sobre BPM. 25% responderam sim, que está em fase de desenvolvimento/construção/aprovação; 16,67% que não, mas se planeja estabelecer nos próximos 2 anos, sendo que todos possuem algum conhecimento sobre a metodologia BPM e 8,33% considera que sim, estabelecendo-se como sistema aberto e integrado e sim, integrado com outro sistema de gestão (Gráfico 16).

Gráfico 16 A organização estabelece alguma relação Gestão por Processos com outros métodos de Gestão nos processos de compras da organização?

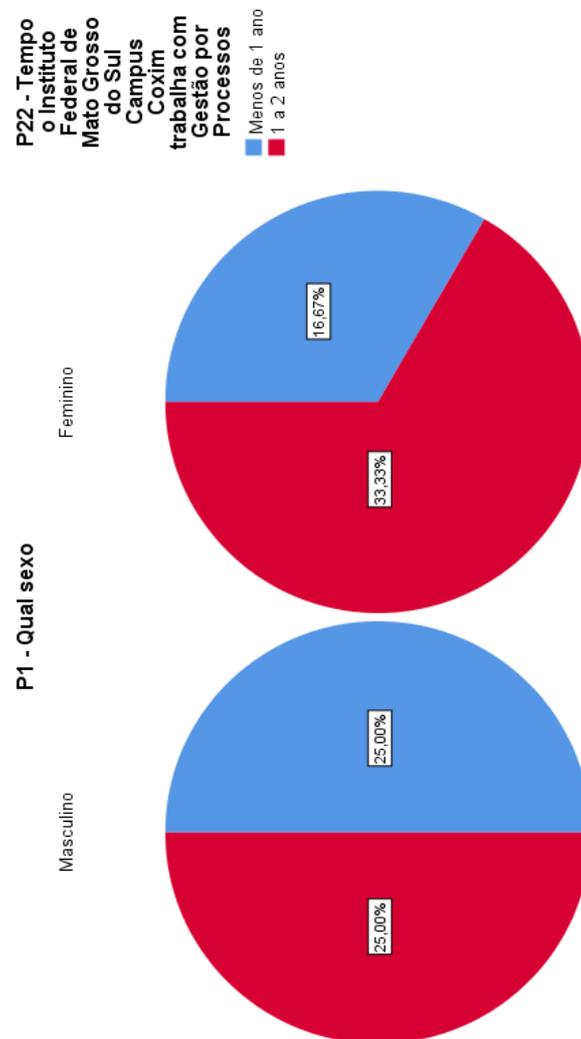


Fonte: Elaborado pelo autor

A última questão do bloco 3, visão geral e hierarquia, busca entender de que forma a Gestão por Processos é conhecida pelos servidores. As repostas foram: “Não conheço”, “serve para melhorar a forma como as atividades no ‘IFMS’ são realizadas e administradas”, “Gestão por processos é a interação entre as várias atividades que são realizadas nas empresas, pelos diversos departamentos”, “Não entendo”, “Possibilita realizar um gerenciamento adaptável, sistematizando os processos”, “Desconheço”. Considerando as respostas apresentadas, verifica-se a necessidade de uma maior ligação da metodologia Gestão por Processos na instituição.

O bloco 04 trata de Governança e maturidade. Na primeira questão procura-se verificar quanto tempo o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim trabalha com Gestão por Processos ou BPM. De acordo com dados do Gráfico 17, 58,33% responderam entre 1 e 2 anos, seguidos de 41,67% que responderam menos de 1 ano. Verifica-se nas respostas que as servidoras, na sua maioria, acreditam que o Campus trabalha com gestão por processos numa linha de tempo entre 1 e 2 anos.

Gráfico 17 Há quanto tempo o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim trabalha com Gestão por Processos ou BPM?

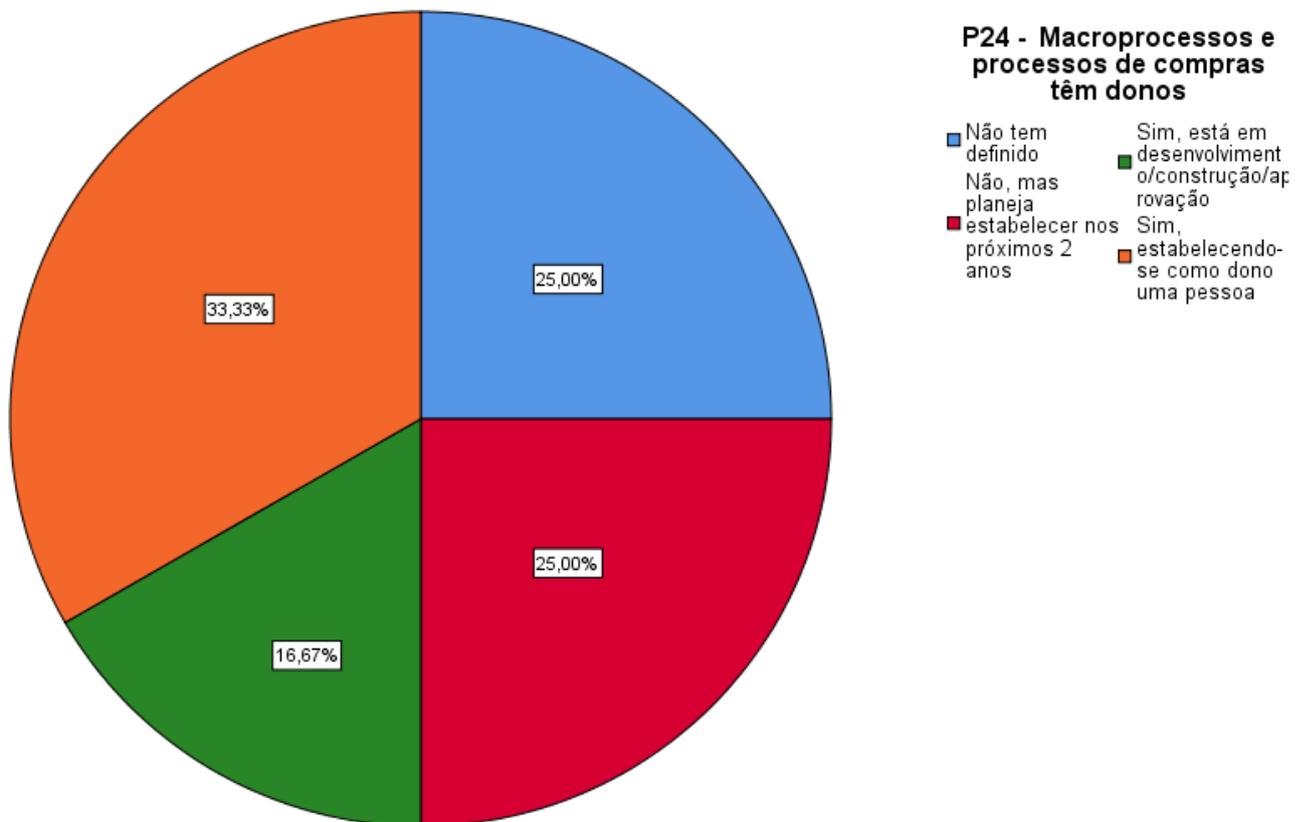


Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 23, procura-se verificar se houve consultoria externa para implantação da gestão por processos no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim. 100% dos servidores informaram.

Na questão 24, procura-se verificar se existem “donos” de macroprocessos e processos de compras. Na pesquisa pode-se verificar que 16,67% responderam que sim, que está em desenvolvimento/construção/aprovação. Já 33,33% acreditam que sim, estabelecendo-se como dono uma pessoa e para 25% não tem definido, mesmo percentual para não, mais planeja estabelecer nos próximos 2 anos (Gráfico 18).

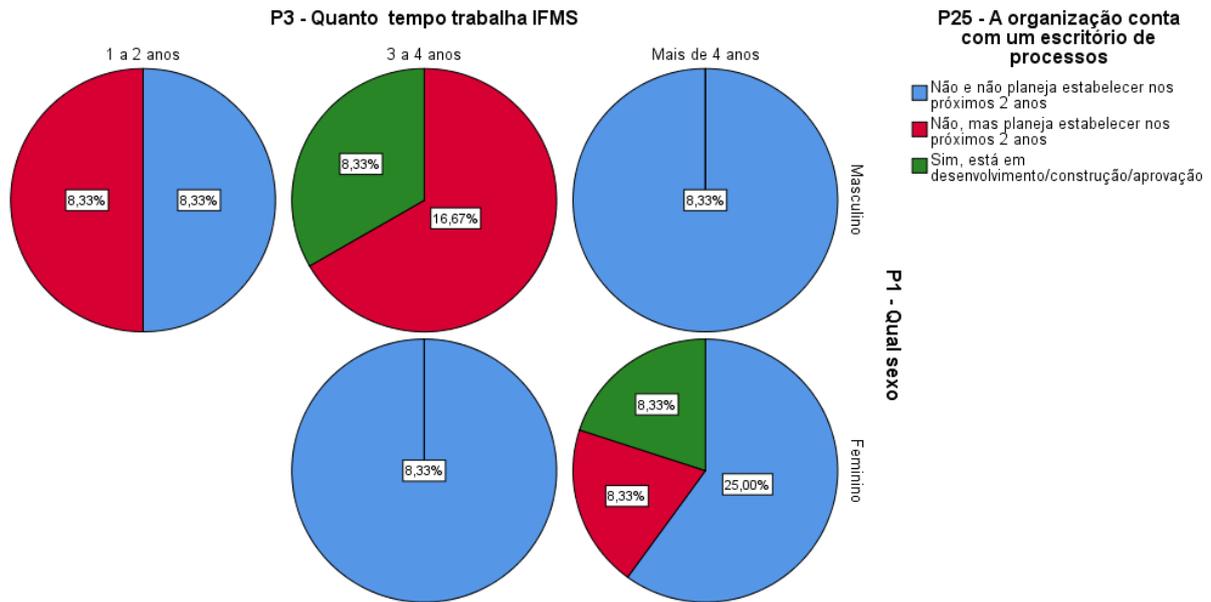
Gráfico 18 Os macroprocessos e processos de compras têm donos definidos?



Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 25, procura-se verificar se a instituição conta com escritório de processos, que pode ser um grande aliado para trabalhar com BPM. O escritório de processos apresenta relevância nos treinamentos, consultoria interna (o EP ajuda no mapeamento, conduzindo-o juntamente com os envolvidos nos processos), modelagem, automação e melhoria de processos. Os resultados da pesquisa neste item demonstram que 33,33% entende que não, mas que planeja se estabelecer nos próximos 2 anos, 16,67% respondeu sim, que está em desenvolvimento/construção/aprovação e 50% que não e não planeja se estabelecer nos próximos 2 anos (Gráfico 19).

Gráfico 19 A organização conta com um escritório de processos?

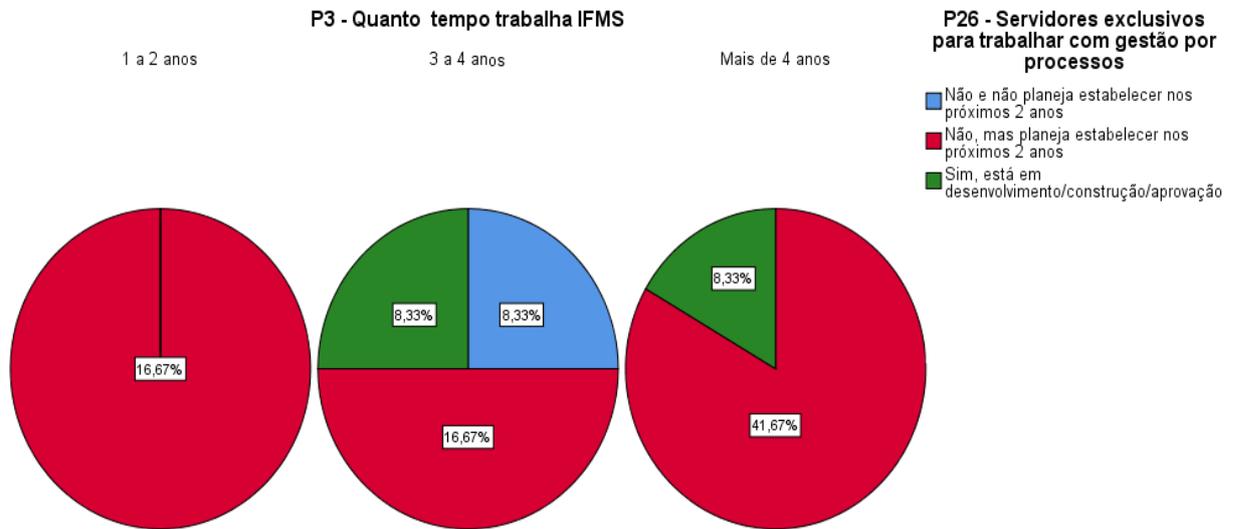


Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 26 do bloco 4, pergunta-se se existem servidores exclusivos para trabalhar com gestão por processos ou BPM. Neste particular, tem-se que 75% das respostas foram não, mas que planeja se estabelecer nos próximos 2 anos, 16,67% responderam sim, que está em desenvolvimento/construção/aprovação e 8,33% que não e não se planeja estabelecer nos próximos 2 anos, sendo isso aderente com a questão anterior onde os EP estão sendo planejados e constituídos (Gráfico 20).

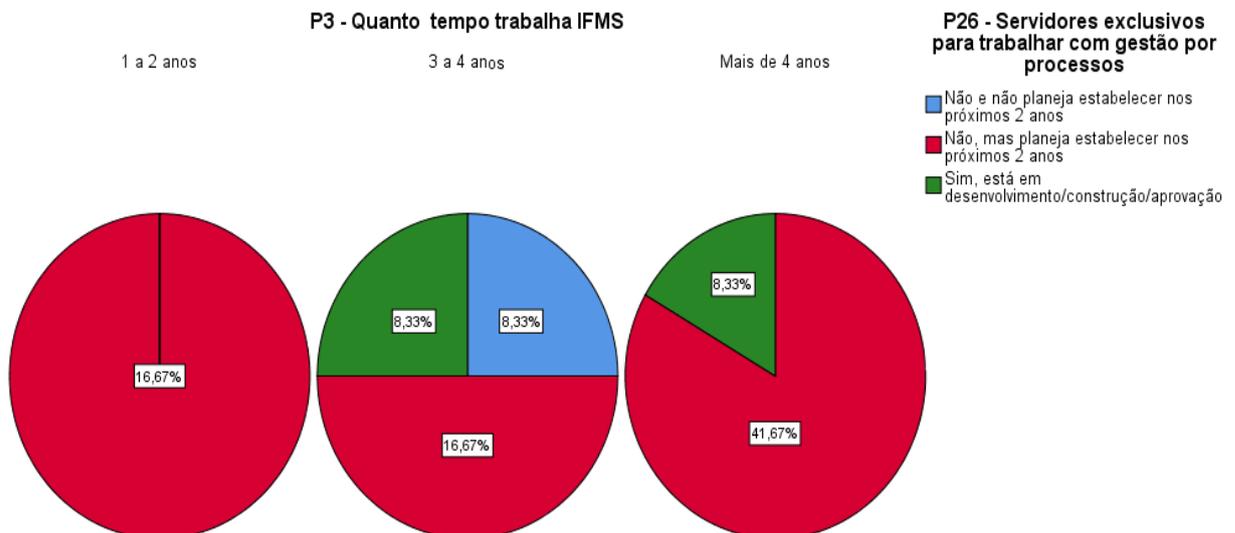
No bloco 4, na questão 27 tem-se uma pergunta sobre a relação entre a avaliação de desempenho e os processos. Os resultados em termos percentuais foram os seguintes: para todos servidores que estão na instituição entre 3 e 4 anos, a metade dos servidores com tempo de instituição entre 1 e 2 anos e 33,33% dos servidores com mais de 4 anos não há relação, perfazendo o total de 75% das respostas que não há relação. Para a metade dos servidores que estão na instituição entre 1 e 2 anos, as relações estão na tomada de decisões e nos métodos, e para 8,33% dos servidores com mais de 4 anos a resposta é sim, há relação no planejamento das avaliações que utilizam os processos e a alternativa sim, há relação parcial, conforme Gráfico 21.

Gráfico 20 Existem servidores exclusivos para trabalhar com gestão por processos ou BPM?



Fonte: Elaborado pelo autor

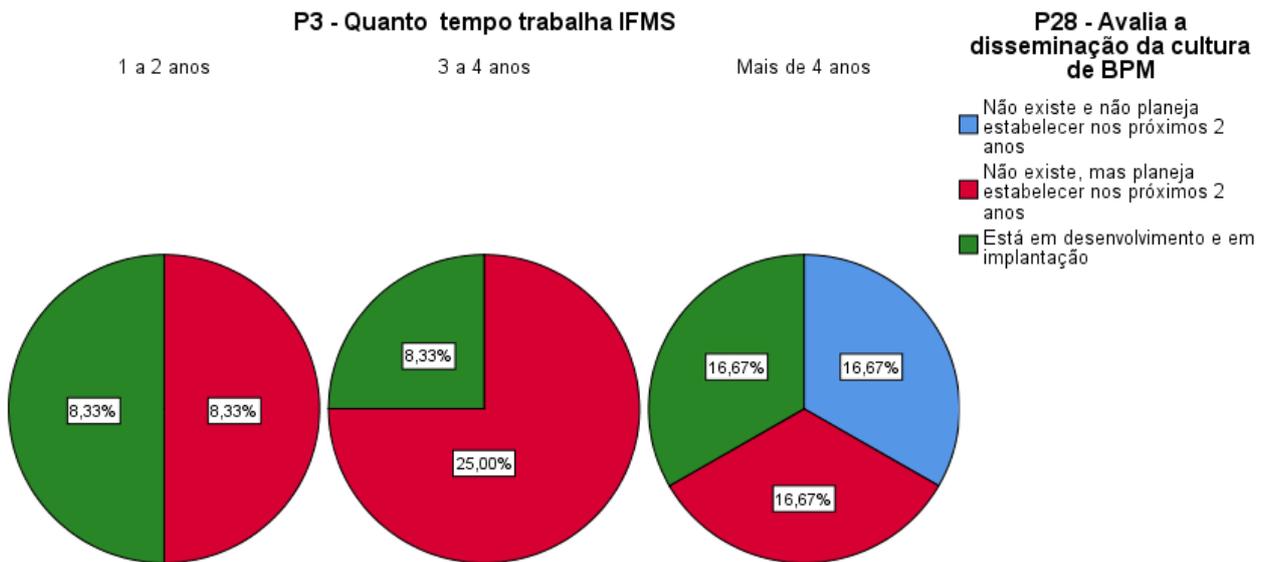
Gráfico 21 Qual a relação entre a avaliação de desempenho e os processos?



Fonte: Elaborado pelo autor

Na penúltima questão do bloco 4, foi verificada a disseminação da cultura, que é incentivar, mudar hábitos e treinar os servidores para utilização de BPM. Na questão como você avalia a disseminação da cultura de BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim, 50% das respostas demonstram que não existe, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos. Para 33,33%, está em desenvolvimento e em implantação e 16,67% afirmam que não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos (Gráfico 22).

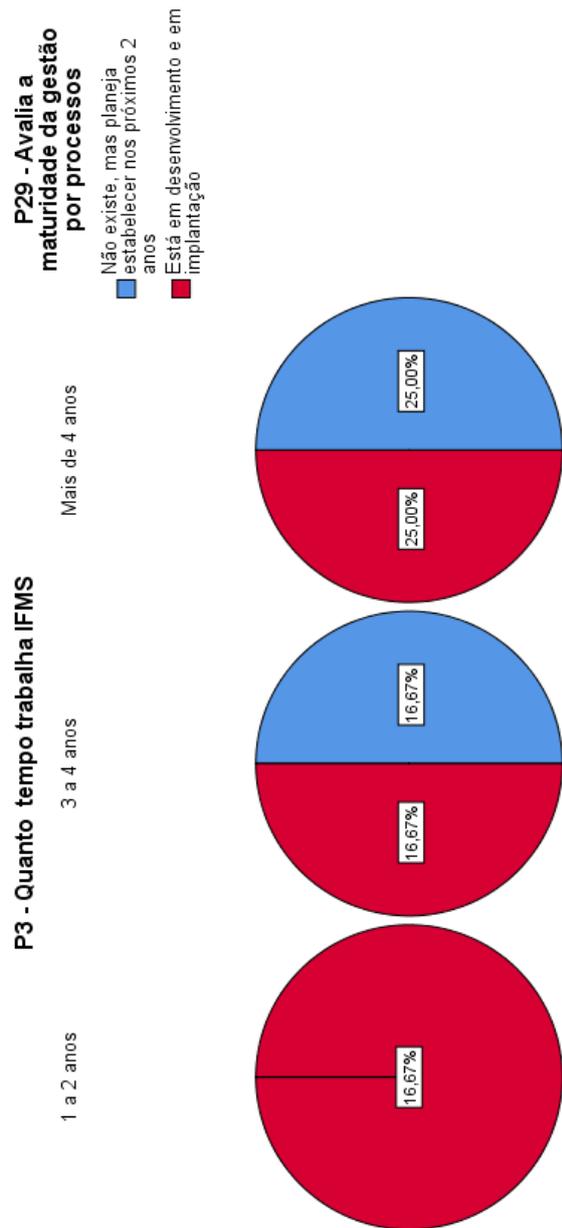
Gráfico 22 Você avalia a disseminação da cultura de BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?



Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 29, como você avalia a maturidade da gestão por processos ou BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim, 41,67% das respostas indicam que não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos, enquanto para 58,33%, está em desenvolvimento e em implantação (Gráfico 23).

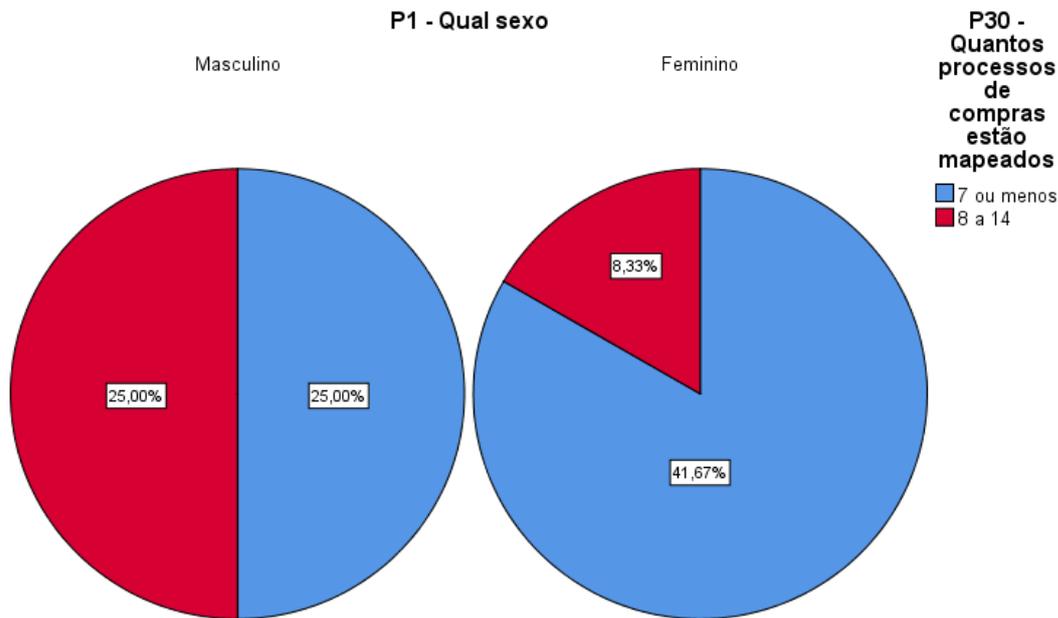
Gráfico 23 Como você avalia a maturidade da gestão por processos ou BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?



Fonte: Elaborado pelo autor

Na sequência iniciam-se as análises do bloco 05, onde é verificado quantos processos de compras estão mapeados. As respostas da questão demonstram que poucos processos estão mapeados, pois, 66,67% afirma que menos de 7 processos e 33,33% entre 8 e 14 processos, percentuais demonstrados no gráfico 24.

Gráfico 24 Quantos processos de compras estão mapeados?



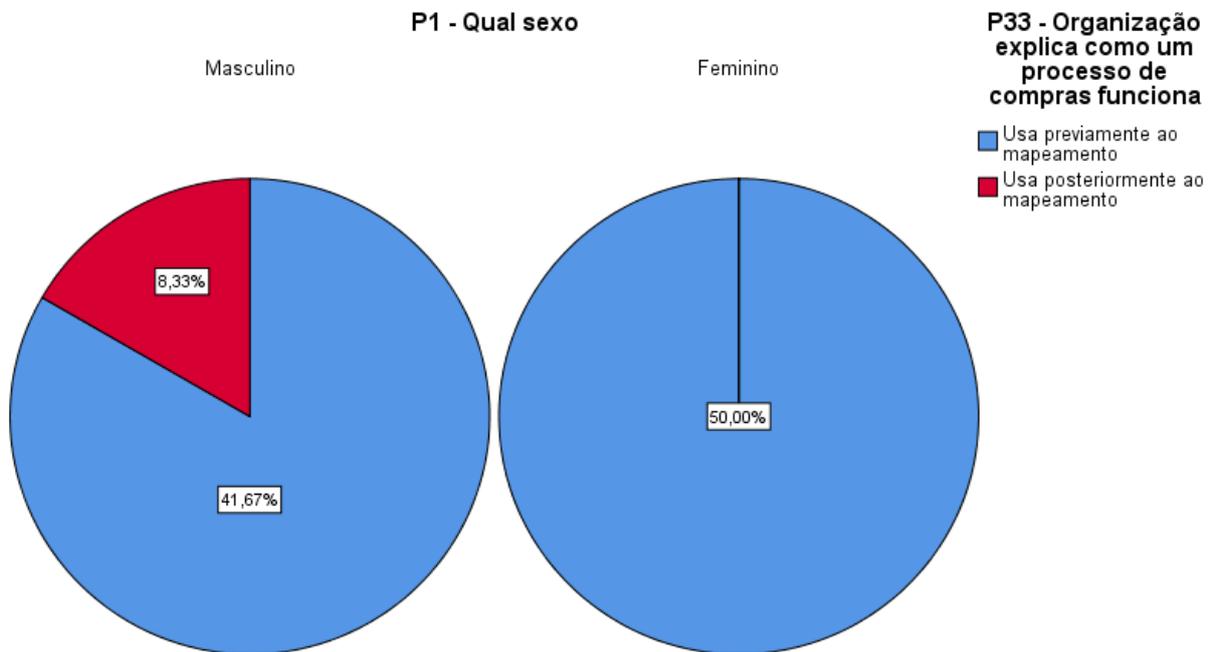
Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 31, qual(is) a(s) tecnologia(s)/ferramenta(s) são utilizada(s) para a modelagem de Processos Compras, verifica-se as seguintes respostas: utilizam o Bizagi, Bonita e o Camunda. Estas ferramentas oferecem uma série de vantagens desde versões gratuitas até facilidades para realizar o mapeamento.

Na questão 32, na qual se pede para descrever o processo de compras que mais utiliza, obtiveram-se as seguintes respostas: “para comprar livros envio solicitação para direção, autorizado, faço três orçamentos, envio para administração licitar, depois quando chega confiro e recebo”; “compras de materiais de consumo e bens permanentes”; “verifico com o almoxarifado se tem os pinceis para quadro em estoque. Se não, abro um processo, peço autorização à chefia imediata, monto os orçamentos, envio para administrativo, quando chega confiro e dou recebido”; “faço processo de insumos para aula, envio para chefia imediata, monto os orçamentos e confiro e recebo os insumos”.

A questão 33 verifica se a instituição utiliza alguma ferramenta para explicar como um processo de compras funciona. Nesse caso, 91,67% das respostas diz que sim, usa previamente ao mapeamento; já para 8,33%, usa-se posteriormente ao mapeamento. Ainda pode-se observar que 83,33% dos servidores e 100% das servidoras acreditam que se usa previamente ao mapeamento, e apenas 16,67% dos servidores acreditam que se usa posteriormente ao mapeamento (Gráfico 25).

Gráfico 25 A organização utiliza alguma ferramenta para explicar como um processo de compras funciona?



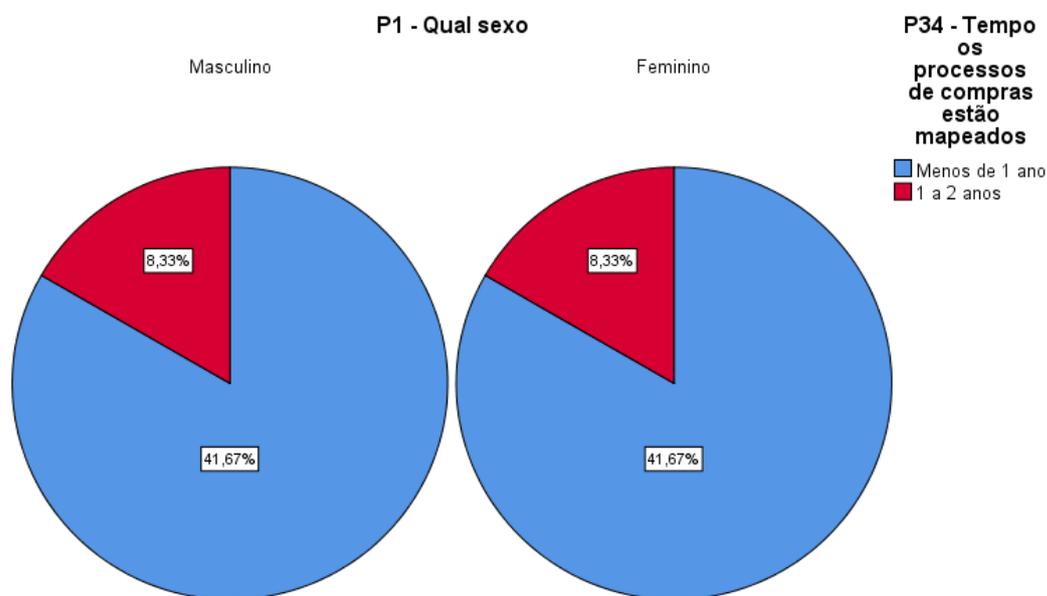
Fonte: Elaborado pelo autor

Continuando com as questões do bloco 05, verifica-se há quanto tempo os processos de compras no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim estão mapeados. As respostas a esta questão demonstram que o tempo influencia diretamente na quantidade dos processos mapeados. 83,33% das servidoras e 83,33% dos servidores afirmam que a menos de 1 ano e 16,67% das servidoras e 16,67% dos servidores avaliam que entre 1 e 2 anos (Gráfico 26).

O bloco 06 trata de análise e melhoria. A primeira questão buscou verificar qual o foco da instituição ao realizar um processo de compras. As alternativas visaram analisar se os ambientes externo e interno exercem forças sobre os processos de compras ou se existe equilíbrio entre os ambientes. Em relação a essa análise, 33,33% responderam que o foco é no estudante, assim distribuídos: 25% são respostas de servidoras e 8,33% respostas de servidores. 25% responderam que o foco é na gestão, sendo 16,67% respostas de servidores e 8,33% de respostas de servidoras. Outros 16,67% dos servidores e 16,67% das servidoras entendem que o foco é na eficiência e para 8,33% dos servidores não existe foco definido. De acordo com as

análises, verifica-se que, para a maioria dos respondentes, o foco está no estudante e na gestão (Gráfico 27).

Gráfico 26 Há quanto tempo os processos de compras no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim estão mapeados?



Fonte: Elaborado pelo autor

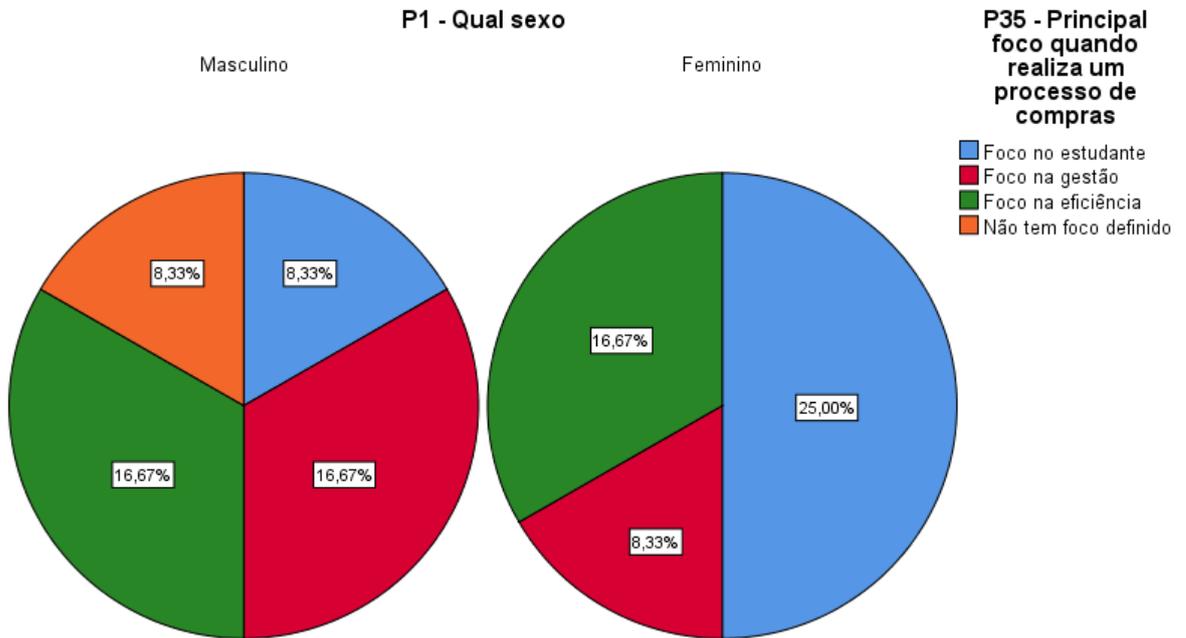
A questão 37 visou identificar quantos fluxogramas de processos de compras já foram gerados na instituição. A análise das respostas demonstra que as atividades estão no início e 100% responderam “7 fluxogramas ou menos”.

A questão seguinte investiga há quanto tempo os processos de compras do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim estão sem melhorias e as respostas geram os seguintes percentuais: 66,67% dos respondentes informaram menos de 1 ano e 33,33% entre 1 e 2 anos (Gráfico 29).

A pergunta 39, sobre a participação ou se conhece alguém que participou, de melhorias dos processos de compras, enfatiza a necessidade de ampliação de cursos para consolidar a gestão por processos de compras públicas. As respostas à alternativa sim obtiveram 33,33%, enquanto a alternativa não atingiu 66,67%, conforme Gráfico 30.

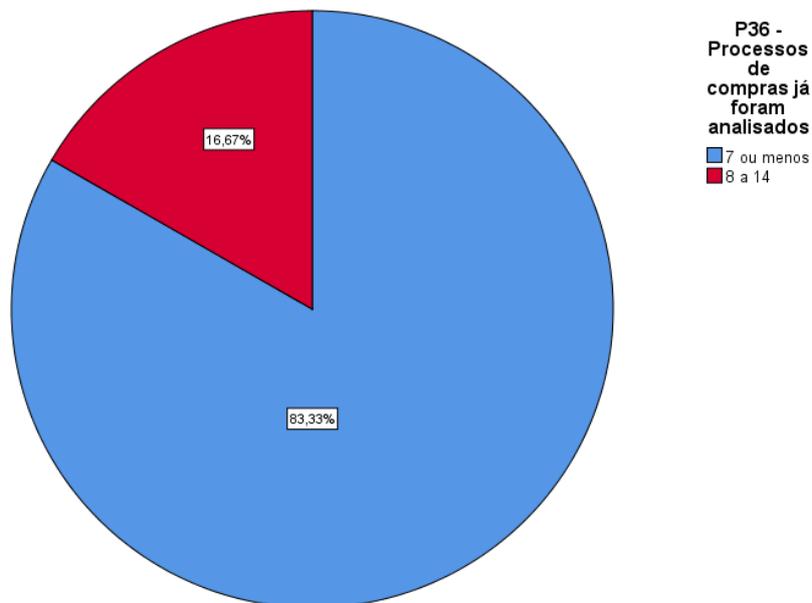
A questão 40 verifica quantas propostas de melhorias já foram implantadas nos processos de compras. Analisadas as respostas, conclui-se que as atividades estão no início. Entendimento de 100% dos pesquisados é de que são 7 ou menos.

Gráfico 27 Qual seu principal foco quando realiza um processo de compras?



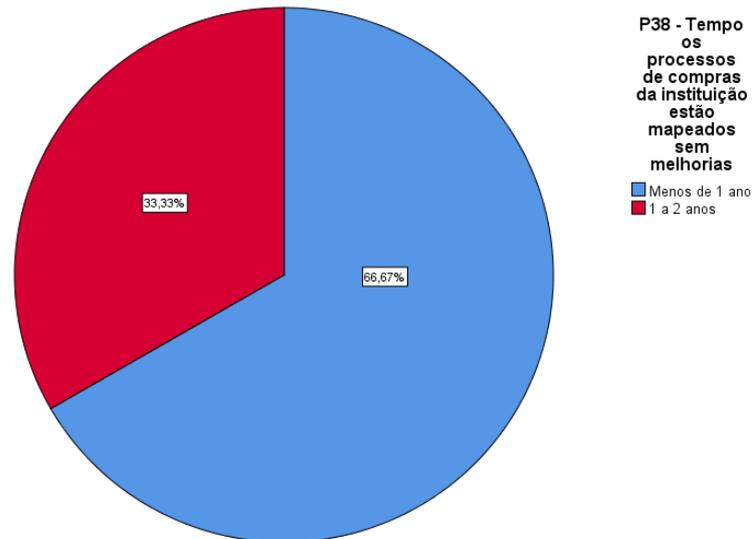
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 28 Quantos processos de compras já foram analisados?



Fonte: Elaborado pelo autor

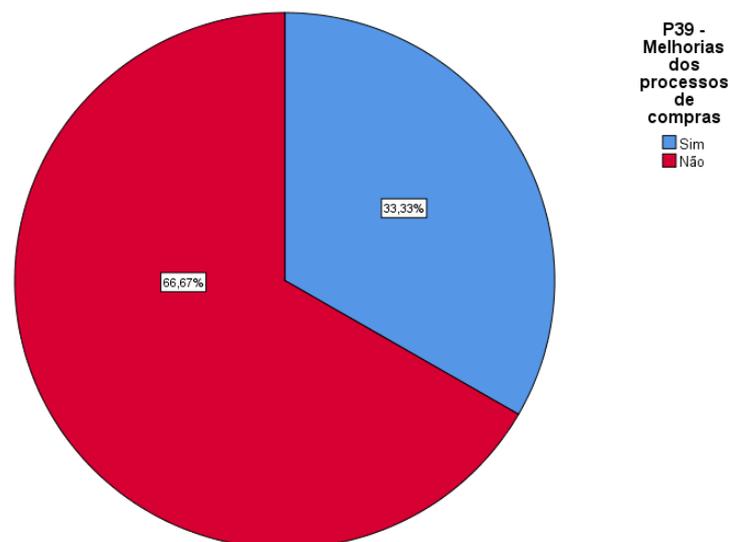
Gráfico 29 Há quanto tempo os processos de compras da instituição estão sem melhorias?



Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas à questão 41, que trata sobre a periodicidade de análise dos processos de compras contida no bloco 06, demonstra a dificuldade da instituição em manter uma política de melhoria e análise dos processos. 58,33% dos respondentes marcaram a opção não existe periodicidade de análise, mas planeja-se estabelecer nos próximos 2 anos, 33,33% escolheram a opção está em desenvolvimento e em implantação a periodicidade de análise e 8,33% responderam que não existe periodicidade de análise e não se planeja estabelecer nos próximos 2 anos (Gráfico 31).

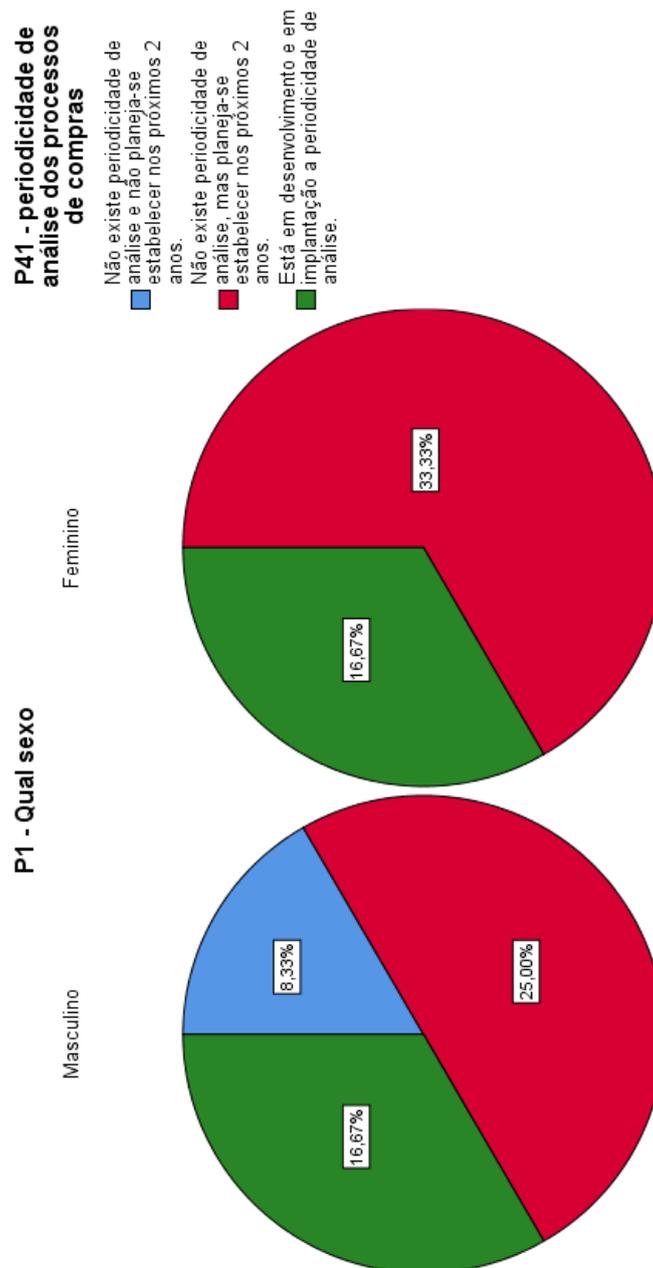
Gráfico 30 Você participou e ou conhece alguém que participou de melhorias dos processos de compras?



Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 42 visou verificar quantas propostas de melhorias já foram estabelecidas nos processos de compras. As respostas analisadas também demonstram que as atividades de análise estão no começo. No caso, 100% responderam 7 ou menos.

Gráfico 31 Qual a periodicidade de análise dos processos de compras?

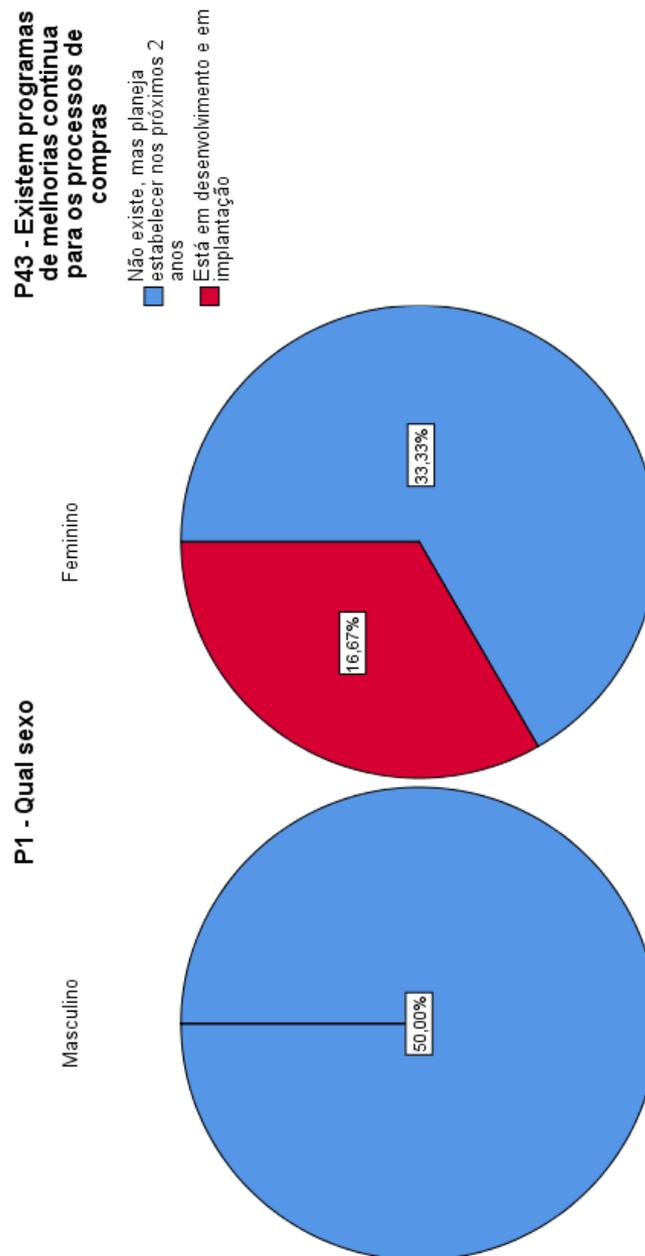


Fonte: Elaborado pelo autor

A última questão do bloco 06, tratando sobre análise e melhoria, aborda os programas de melhorias contínua para os processos de compras. Fica demonstrada a dificuldade da instituição em manter política de análise e melhoria dos processos, dado que todos os

respondentes do sexo masculino marcaram a opção não existe, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos, juntamente com os respondentes sexo feminino que representaram 83,33%. Por outro lado, 16,67% escolheram a opção, estão em fase de desenvolvimento e implantação (Gráfico 32).

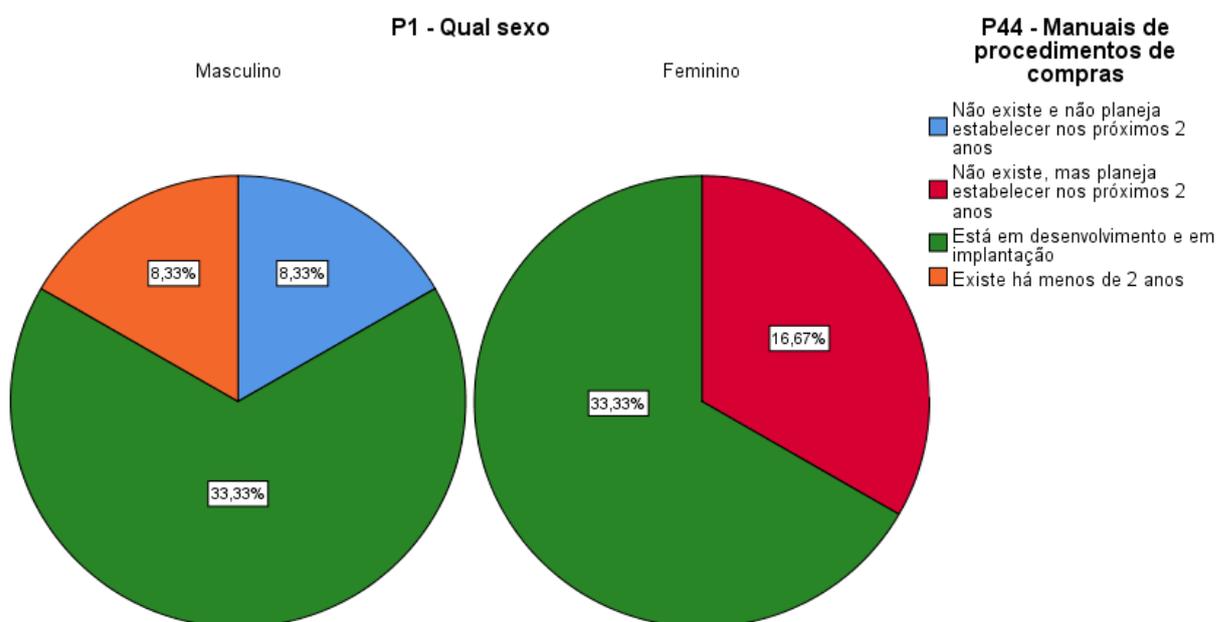
Gráfico 32 Existem programas de melhorias continua para os processos de compras?



Fonte: Elaborado pelo autor

Neste ponto, iniciam-se as análises das questões do bloco 07 - Padronização, onde se verifica a utilização de manuais, procedimentos padrões e documentos eletrônicos. A primeira questão com relação a manuais e procedimentos de compras, 66,67% escolheram a opção - está em desenvolvimento e implantação – enquanto somente as servidoras escolheram a opção não existe, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos com 16,67%. Um percentual de 8,33% dos respondentes do sexo masculino optou por marcar a opção existe há menos de 2 anos, mesmo percentual para não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos e também o mesmo percentual escolheu a opção existe há menos de 2 anos (Gráfico 33). A questão 44 demonstra que a instituição é carente de procedimentos padronizados e estes são essenciais para as atividades do dia-dia, além de treinamentos (Gráfico 34).

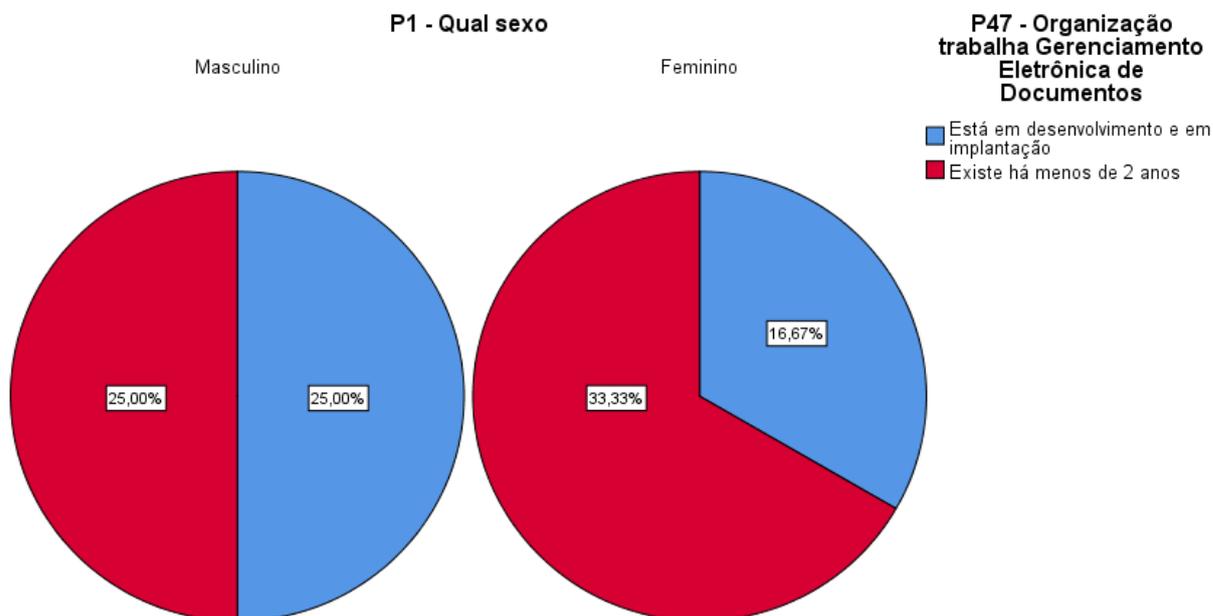
Gráfico 33 Em relação a manuais de procedimentos de compras:



Fonte: Elaborado pelo autor

A instituição busca realizar o mapeamento de processo, incentiva a criação de manuais e procedimentos de trabalho, mesmo com dificuldades em implantar procedimentos. Nesse particular, 8,33% dos servidores acreditam que apesar de não existir, a instituição planeja estabelecer nos próximos 2 anos, mesmo percentual para a opção não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos, opção escolhida apenas pelos servidores. 66,67% definiu que está em desenvolvimento e em implantação e outros 16,67% que existe há menos de 2 anos (Gráfico 40).

Gráfico 35 A organização trabalha com Gerenciamento Eletrônico de Documentos / Gestão Eletrônica de Documentos, nos processos de compras?

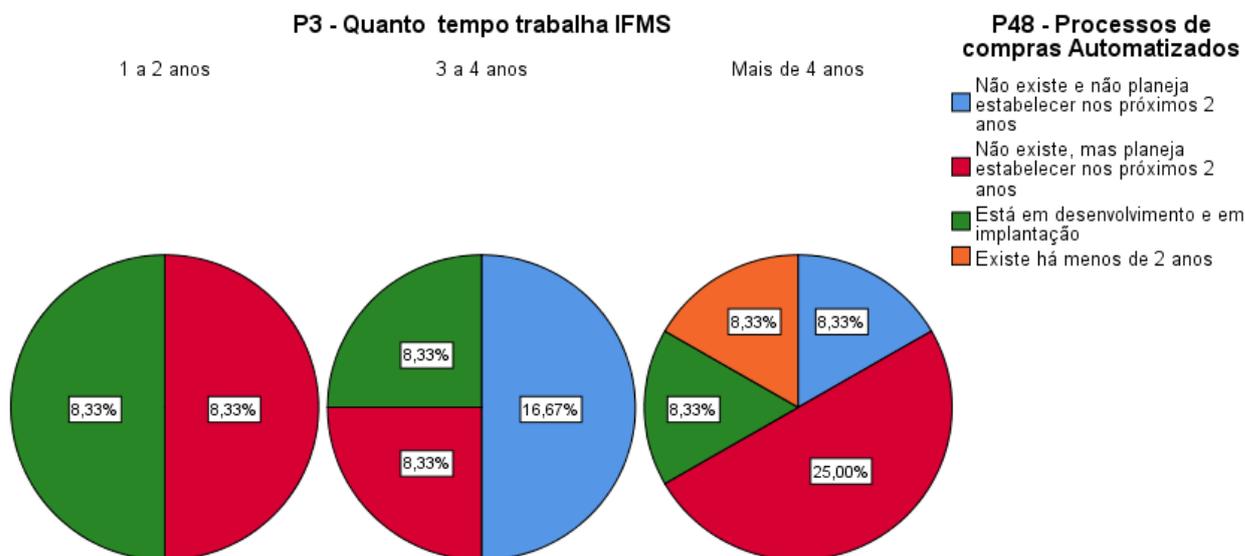


Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 48 do bloco 08, denominado no instrumento de coleta de dados como *Business Process Management System* (BPMS), cujo foco é analisar as tecnologias facilitadoras para automação de processos, apresenta o seguinte resultado: 41,67% dos entrevistados diz que a instituição não possui processos automatizados, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos; 25% que estão em desenvolvimento, mesmo percentual para não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos. Ainda para 8,33% existe há menos de 2 anos, opção escolhida por servidores com mais de 4 anos de instituição e os outros 25% responderam está em desenvolvimento e em implantação (Gráfico 36).

A questão 49 verifica quais ferramentas são adotadas para automatizar processos no IFMS. As respostas são as seguintes: o Bizagi, para 33,33% dos servidores, o Bonita para 41,67%. Para 25% dos respondentes, outras ferramentas. Na última questão do bloco 08 sobre novas tecnologias, 100% citou o BPMS.

Gráfico 36 Existem processos de compras automatizados?



Fonte: Elaborado pelo autor

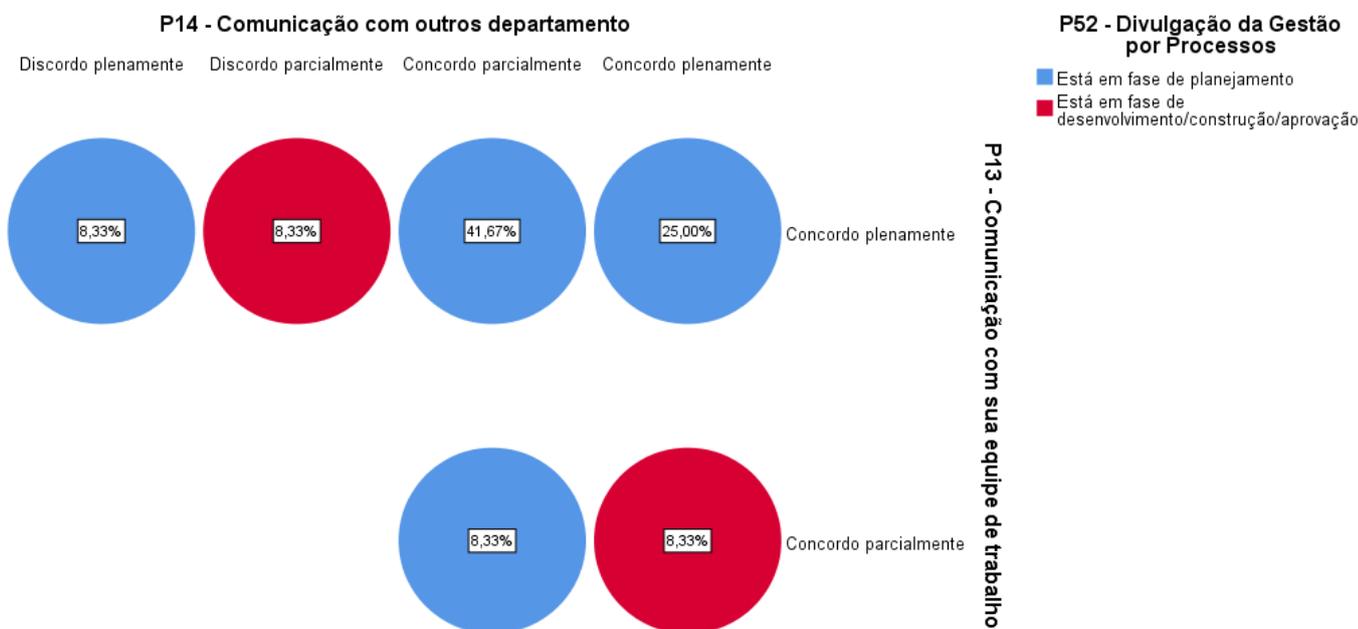
Iniciam-se, neste ponto do trabalho, as análises das questões do bloco 09, tratando sobre fatores críticos para evolução do gerenciamento de processos de compras no IFMS. De acordo com as respostas da questão 51, percebe-se que a capacitação é uma das dificuldades que a instituição enfrenta. Assim entendem 15,80% dos pesquisados, 8,8% resistência à mudança ou cultura organizacional não favorável, 19,30% em padronização dos modelos de processos gerados durante a análise e desenho de processos. No entanto, de acordo com 56,10% dos respondentes, a principal dificuldade é a adequação às normas e procedimentos internos.

Analisando as respostas da questão 52, com relação à divulgação da Gestão por Processos no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim, verifica-se que está se desenvolvendo um plano de divulgação do BPM na instituição e neste caso, 83,33% responderam que está em fase de planejamento, enquanto para 16,67% está em fase de desenvolvimento/construção/aprovação (Gráfico 37).

As questões de número 53 a 55 buscaram identificar a maior dificuldade encontrada dentro do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim para implantar o sistema de Gestão por Processos ou BPM nos processos de compras e a aceitação da metodologia. Nesta análise, constata-se que as maiores dificuldades são a mudança da cultura organizacional e a padronização de procedimentos. Com relação à participação dos servidores na implantação de

Gestão por Processos ou BPM, ainda se destacam as dificuldades no entendimento da metodologia e a busca por maior conhecimento da mesma.

Gráfico 37 Em relação à divulgação da Gestão por Processos ou BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim:

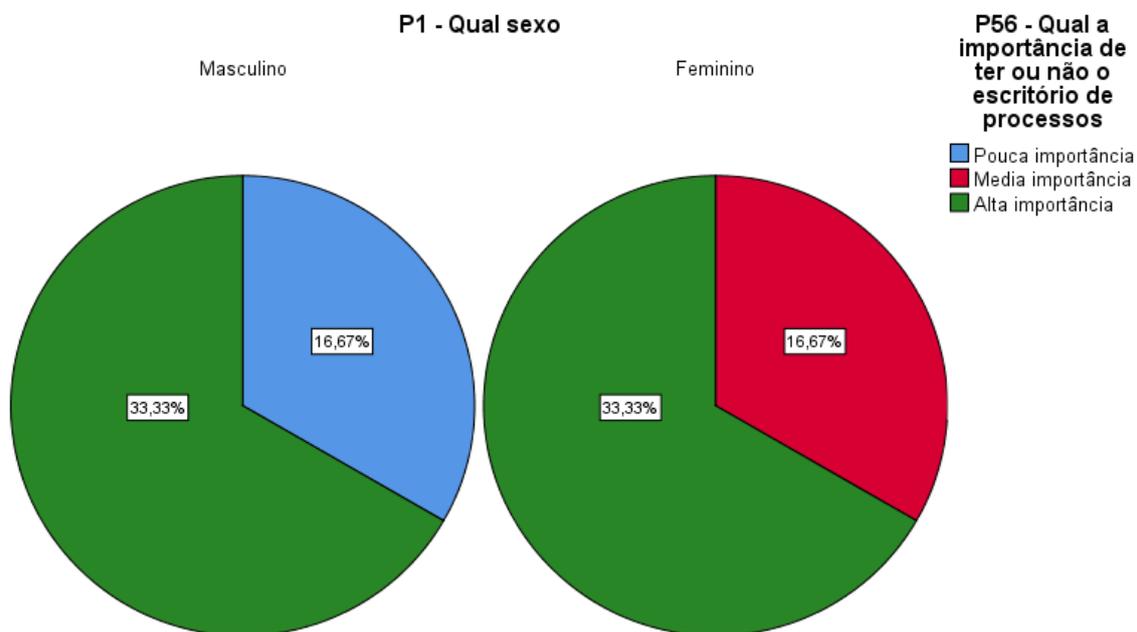


Fonte: Elaborado pelo autor

Na última questão do bloco 9, pergunta-se a respeito da importância de se ter ou não o escritório de processos no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim. 71,43% acreditam ser muito importante; 14,29% atribuem média importância e o mesmo percentual acredita ser de pouca importância (Gráfico 38).

Com isso, finaliza-se a primeira parte dos questionários. A sequência da pesquisa é realizada com a aplicação do questionário 2, direcionado para os servidores que não estão na gestão e que não trabalham com BPM, como descrito na metodologia. O questionário completo está disponível no Apêndice B.

Gráfico 38 Qual a importância de ter ou não o escritório de processos no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim? (Atribua uma nota de 01 a 05)



Fonte: Elaborado pelo autor

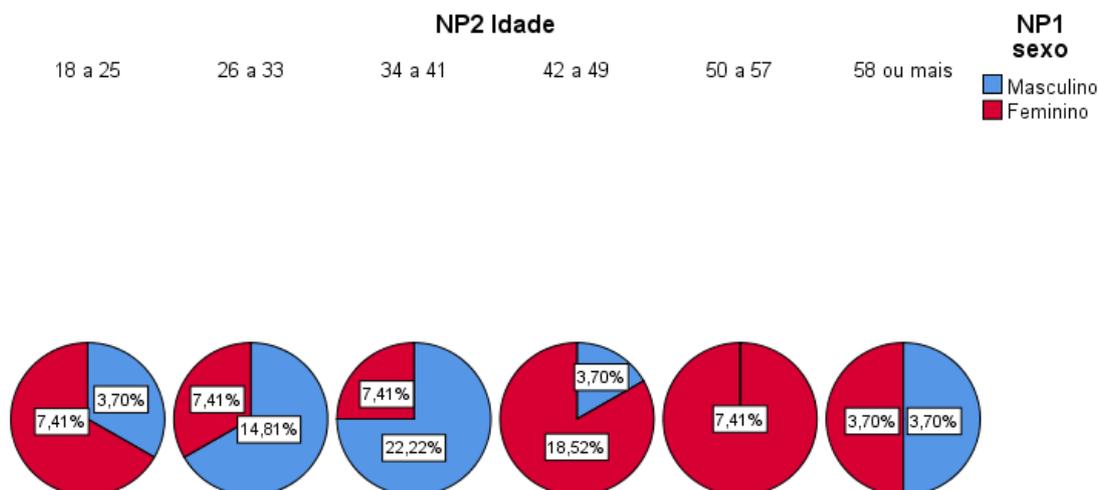
4.3 SERVIDORES QUE NÃO ESTÃO NA GESTÃO DO CAMPUS

A exemplo da primeira parte da pesquisa, também foi considerado para análise a percepção por gênero, idade e tempo de instituição sobre processos de compras dos servidores Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Mato Grosso do Sul – IFMS – Campus Coxim que não trabalham na gestão do Campus.

O Bloco 1 tem a intenção de conhecer e identificar pessoalmente quem está respondendo. Foram enviados questionários via e-mails aos servidores que não trabalham na gestão e obteve-se uma grande adesão dos servidores que estão assim estratificados: 48,15% são do sexo masculino e 51,85% do sexo feminino.

Quanto à faixa etária dos servidores participantes da pesquisa, os resultados são os seguintes: 11,11% tem entre 18 e 25 anos, 14,81% estão entre 26 e 33 anos, o mesmo percentual para os intervalos de idade entre 34 e 41 anos e entre 50 e 57 anos, 37,04% têm entre 42 e 49 anos e 7,41% tem mais de 58 anos, o Gráfico 39 detalha a distribuição por sexo em relação a idade dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 39 Qual é a sua idade?

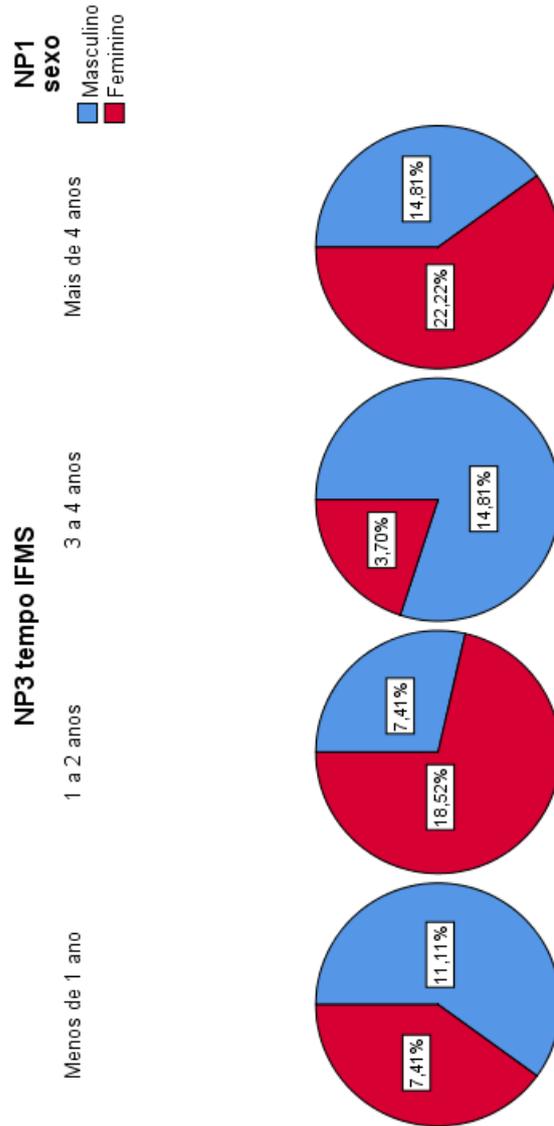


Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao tempo em que trabalham no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul Campus Coxim, 18,52% tem menos de 1 ano de vínculo e são de maioria do sexo masculino, 25,93%, entre 1 a 2 anos e são de maioria do sexo feminino, 18,52% entre 3 a 4 anos, sendo a maioria dos servidores desta faixa etária do sexo masculino e a maioria dos 37,04% que estão na instituição a mais de 4 anos são do sexo feminino (Gráfico 40).

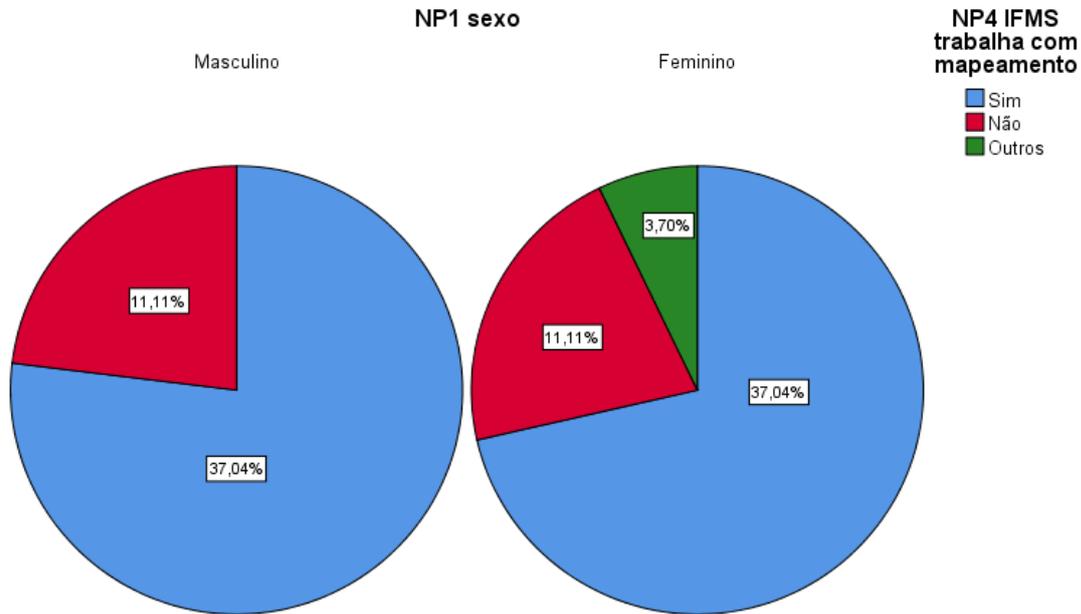
Inicia-se o bloco 02, onde é verificado se o Campus Coxim trabalha com mapeamento de processos. As respostas a esta questão demonstram que existe o entendimento que a instituição mapeia seus processos e que busca implementar os processos não mapeados, dados consignados no Gráfico 41.

Gráfico 40 Quanto tempo você trabalha no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 41 Você sabe se o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul– Campus Coxim trabalha com mapeamento de processos?

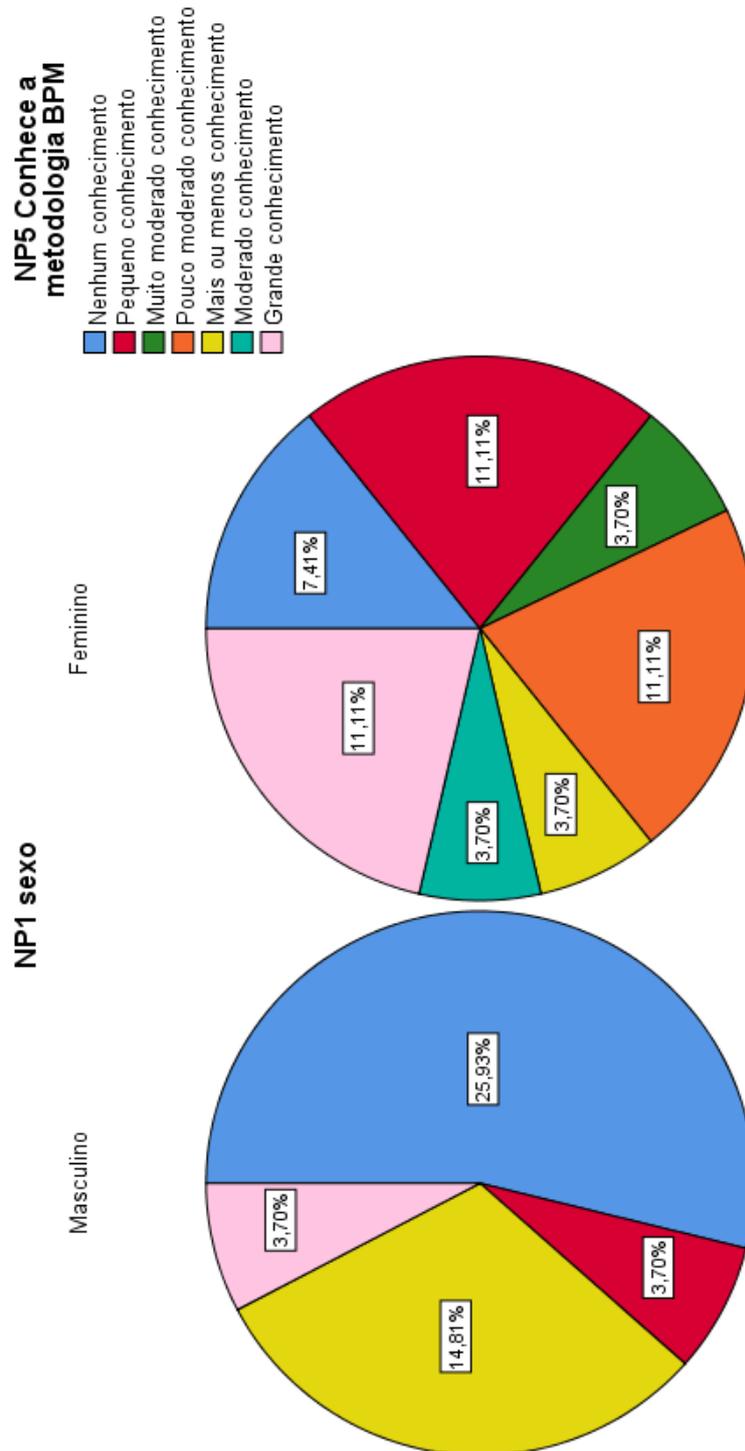


Fonte: Elaborado pelo autor

Na segunda questão do bloco 2, busca-se verificar se o servidor conhece a metodologia BPM/Gestão por Processos. Para o levantamento e análise destes dados, utiliza-se a escala *Phrase Completion* derivada da escala *Likert*. Os resultados são os seguintes: 60,87% dos entrevistados declara que não conhece a metodologia, enquanto os que conhecem são apenas 17,39% do total dos entrevistados (Gráfico 42).

Na questão 6, busca-se verificar se a instituição utiliza alguma ferramenta para explicar como um processo de compras funciona. Analisando os dados, verifica-se que a maioria dos servidores respondentes afirma que a instituição não utiliza nenhuma ferramenta para explicar o processo de compras, conforme Gráfico 43.

Gráfico 42 Você conhece a metodologia BPM/Gestão por Processos?

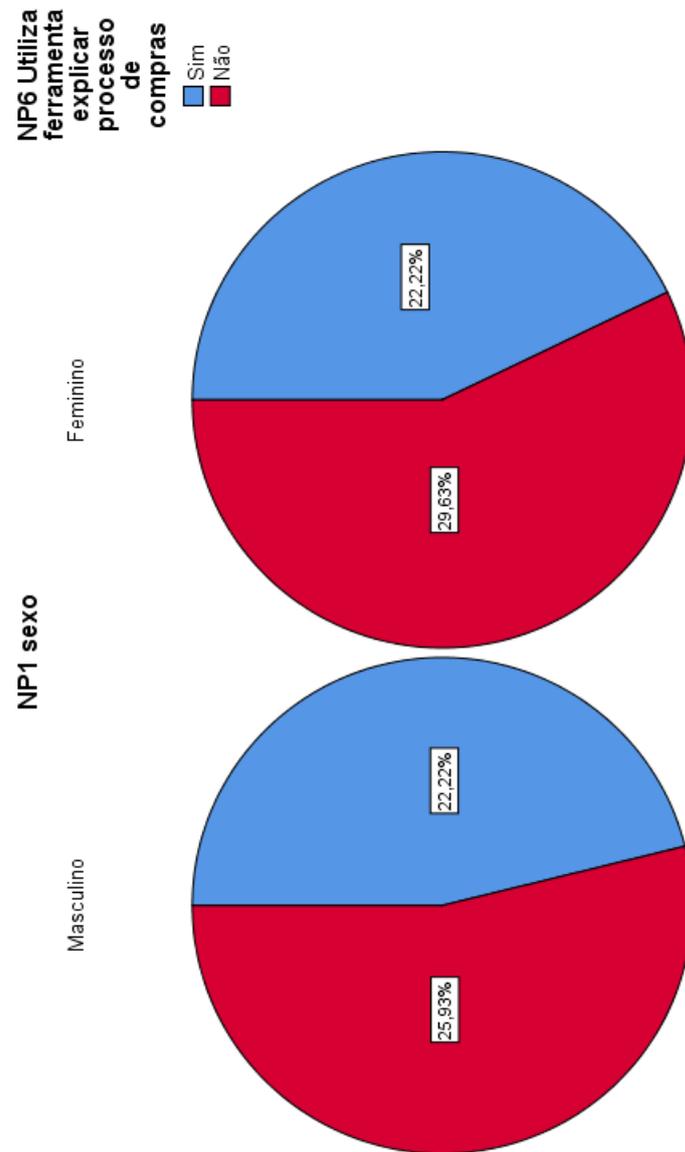


Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à questão 7, Gráfico 44, o servidor é levado a responder se existem processos de compras mapeados. Mais da metade dos servidores responderam que não. Isto leva à conclusão de que pode estar ocorrendo alguma das seguintes situações neste particular: não está

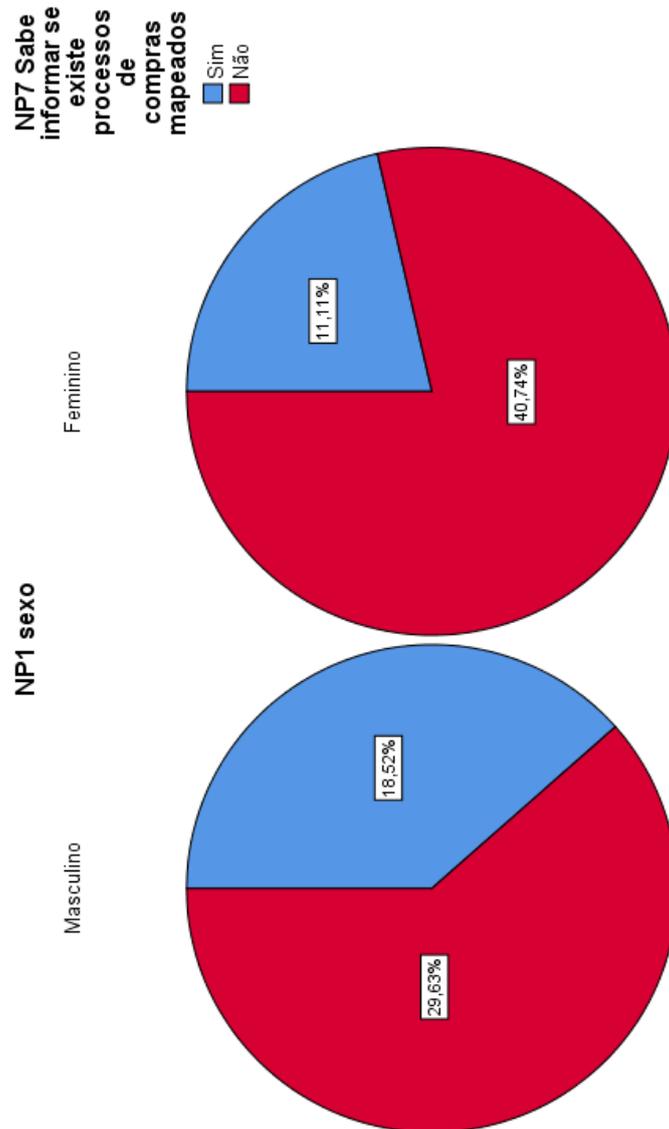
havendo divulgação, os mapeamentos ainda estão muito no início e ou não se iniciaram ainda, embora algumas providências já tenham sido tomadas neste sentido.

Gráfico 43 A organização utiliza alguma ferramenta para explicar como um processo de compras funciona?



Fonte: Elaborado pelo autor

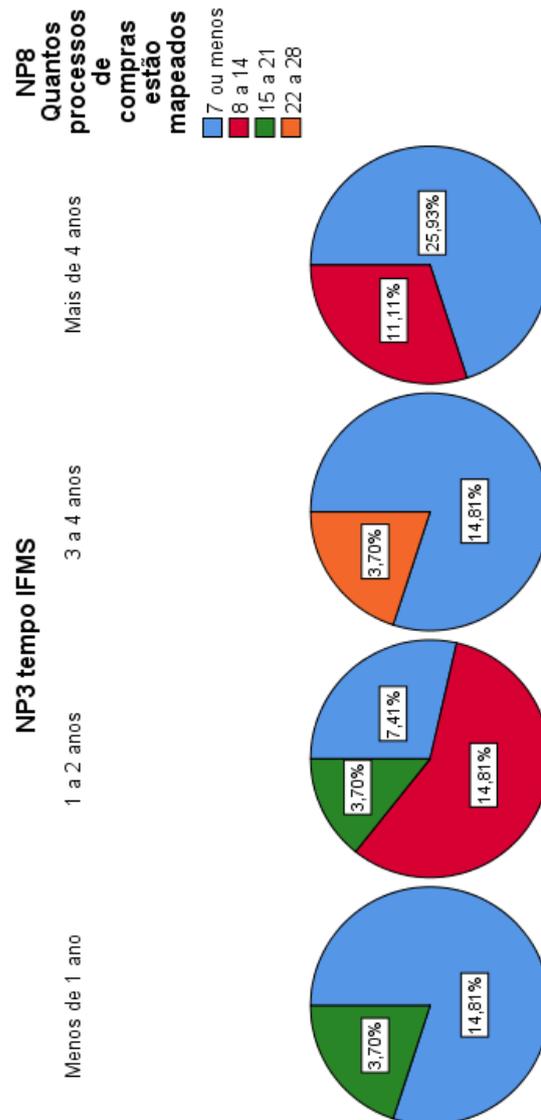
Gráfico 44 Você sabe informar se existem processos de compras mapeados?



Fonte: Elaborado pelo autor

Aos servidores que responderam sim na questão anterior, foi perguntado quantos processos de compras estão mapeados e o conjunto de respostas indica que para 61,54% dos entrevistados a resposta foi 7 processos ou menos. Mais uma vez se constata que não está havendo a divulgação necessária para que os servidores tenham conhecimento pleno a respeito das iniciativas do Instituto no que diz respeito a mapeamento de processos, conforme Gráfico 45.

Gráfico 45 Você sabe informar quantos processos de compras estão mapeados?

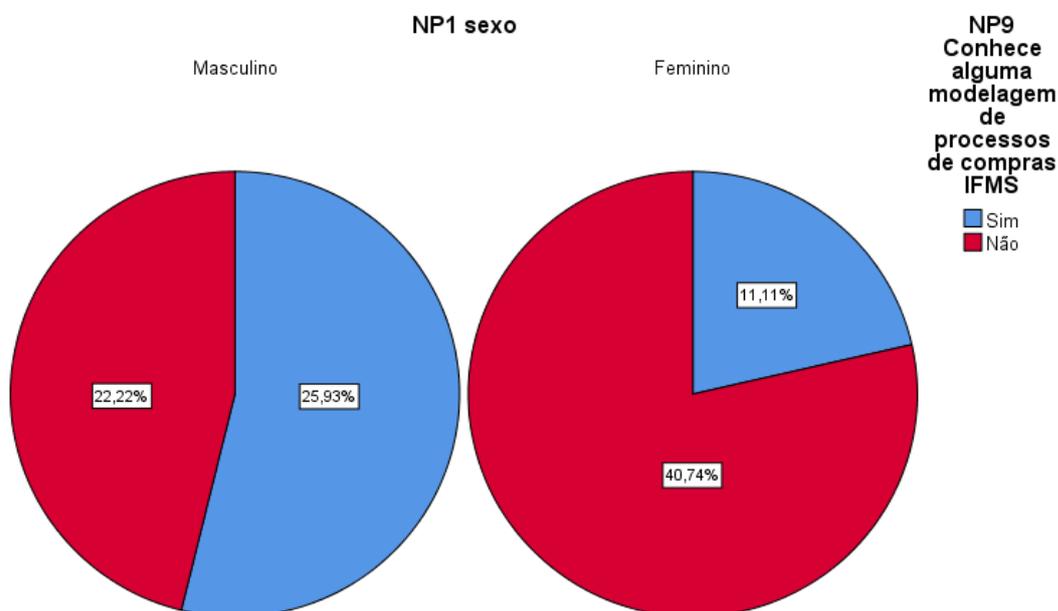


Fonte: Elaborado pelo autor

Na última questão do bloco 2, sobre a modelagem de processos no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim, pergunta-se se o pesquisado conhece alguma modelagem de processo de compras. 77,27% dos respondentes diz não conhecer nenhuma modelagem de processos, ao passo que 22,73% conhecem alguma modelagem. Para os servidores que responderam que conhecem alguma modelagem, também foi pedido que a descrevessem, obtendo-se as seguintes respostas, “Pregão e licitação”, “Processo de aquisição de materiais”, “Reagentes, produtos de limpeza, extintor”, “A forma como ocorre o processo de compras no

IFMS, Campus Coxim, primeiro, ocorre uma consulta sobre o produto, após, é realizada a solicitação de compra justificada, aquisição de orçamentos, dados da empresa, CNPJ das empresas que forneceram orçamento, elaborado arquivo com mapa comparativo de preços e elaborado o requerimento de compras justificado item por item” e “Processo padrão de solicitação de compra”. Considerando as descrições das modelagens, percebe-se que existe conhecimento e entendimento quanto à modelagem dos processos de compras, conforme Gráfico 46.

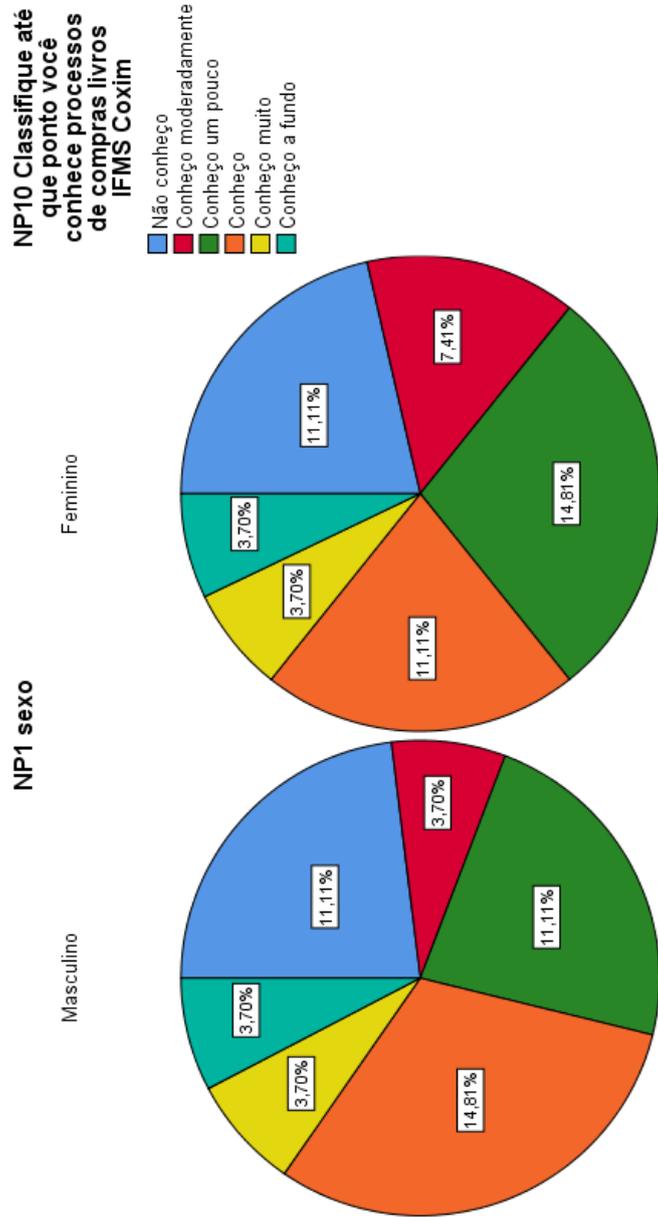
Gráfico 46 Conhece alguma modelagem de processos de compras no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?



Fonte: Elaborado pelo autor

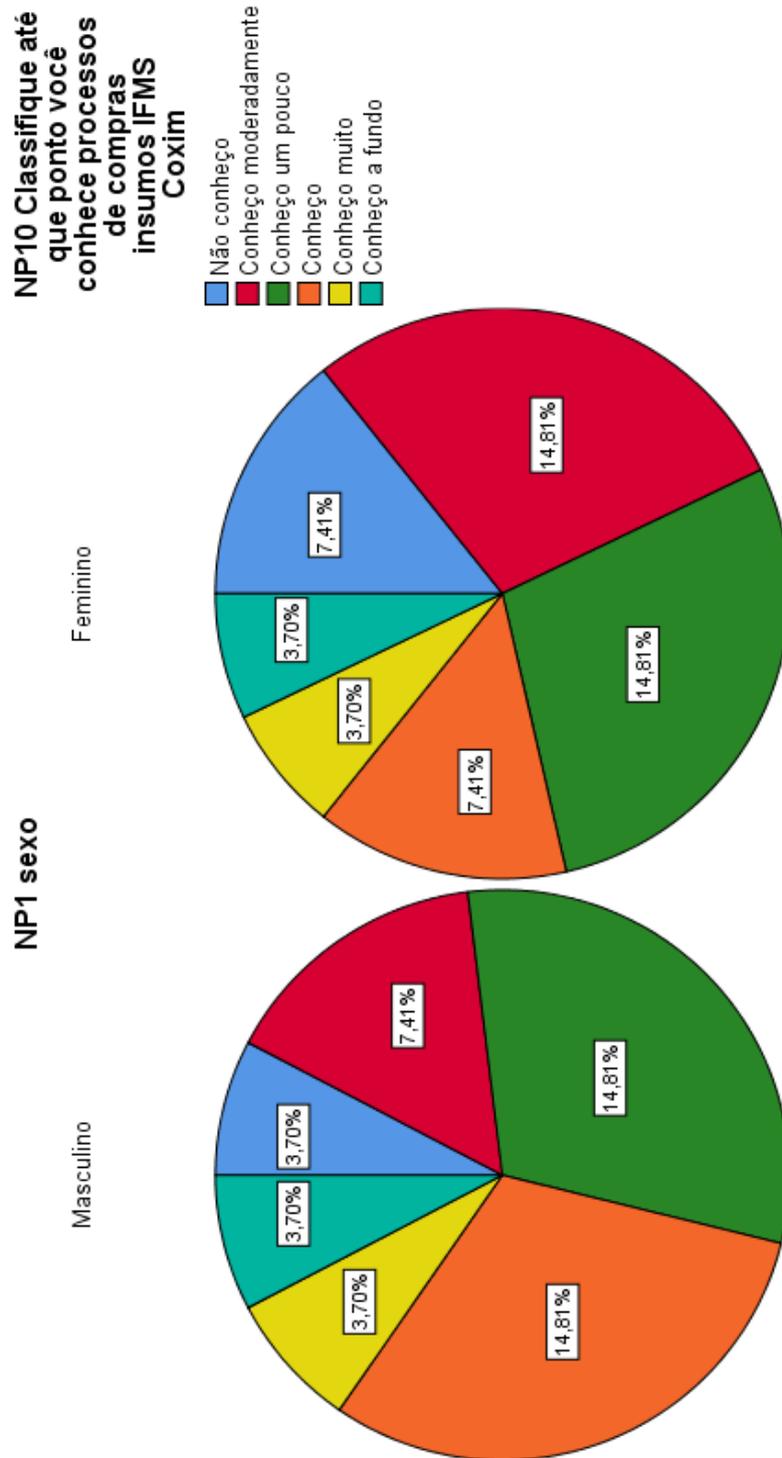
Na primeira questão do bloco 3, análise e melhorias, utiliza-se uma tabela com numeração de 1 a 7, onde 1 significa “não conheço” e 7 “conheço a fundo. A questão pedia para o pesquisado classificar até que ponto conhece cada um dos processos de compras do Campus Coxim. Quando se fala em “conhecer”, está se referindo à frequência com que o respondente participou ou foi contemplado sobre os processos, sabe algo ou tem uma opinião sobre. Quanto mais conhecer os processos, mais alta será a sua classificação. Quanto menos conhecer os processos, mais baixa será a classificação. Da mesma forma, se nunca tiver ouvido falar sobre processos de compras, deveria marcar 1 (não conheço). Os resultados estão demonstrados nos gráficos 47, 48, 49 e 50, a seguir.

Gráfico 47 Classifique até que ponto você conhece processos de compras livros IFMS Coxim?



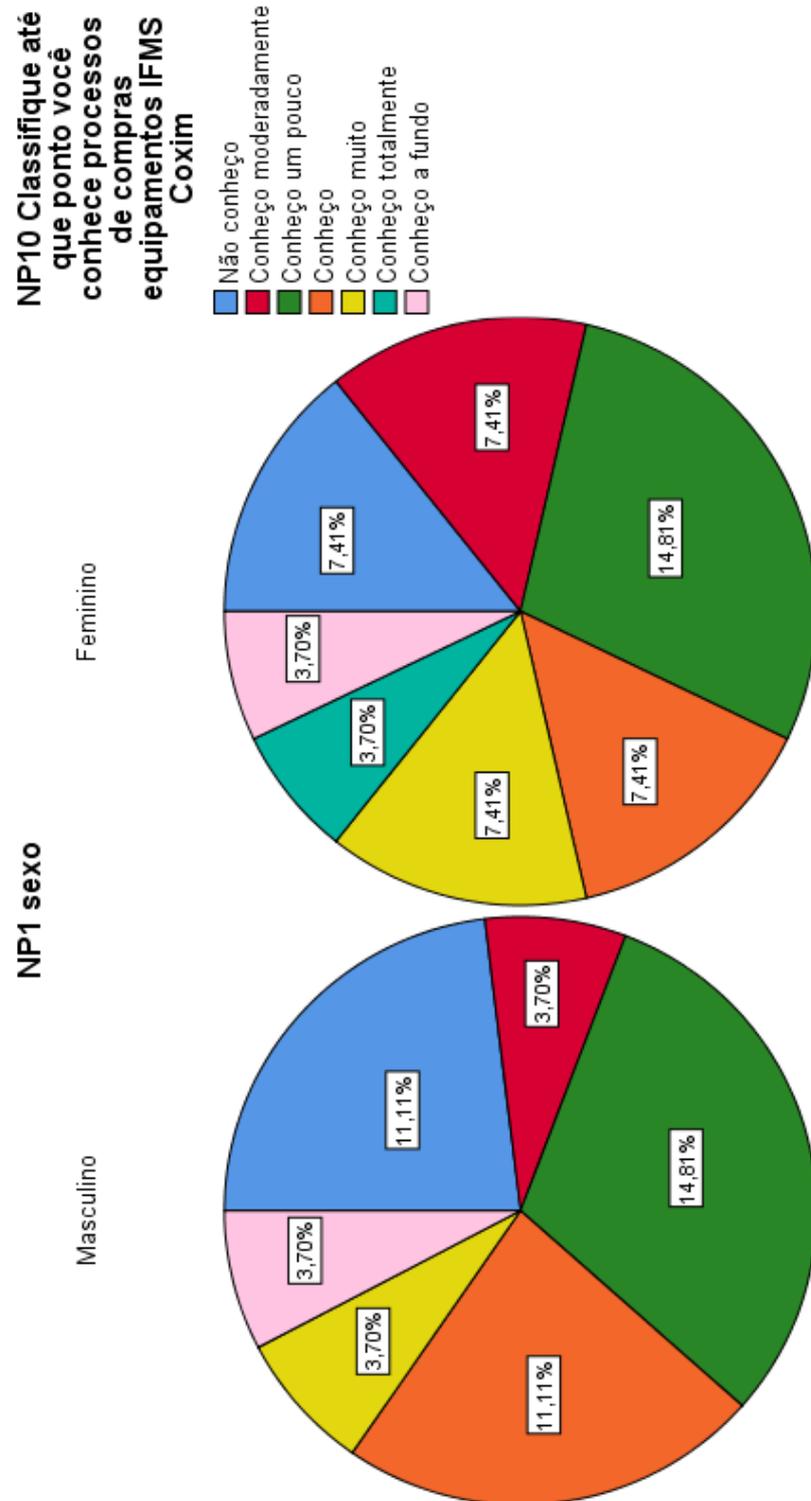
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 48 Classifique até que ponto você conhece processos de compras insumos IFMS Coxim?



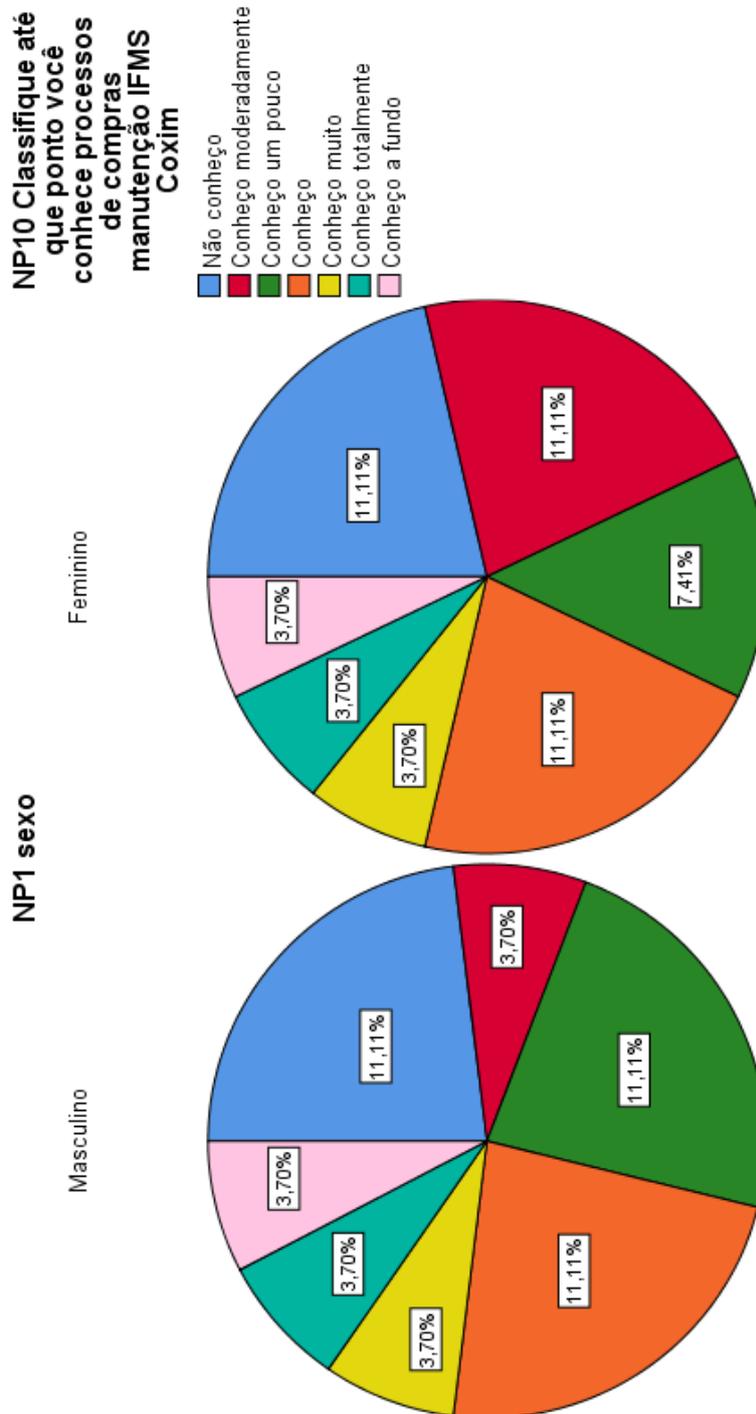
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 49 Classifique até que ponto você conhece processos de compras equipamentos IFMS Coxim?



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 50 Classifique até que ponto você conhece processos de compras manutenção IFMS Coxim?



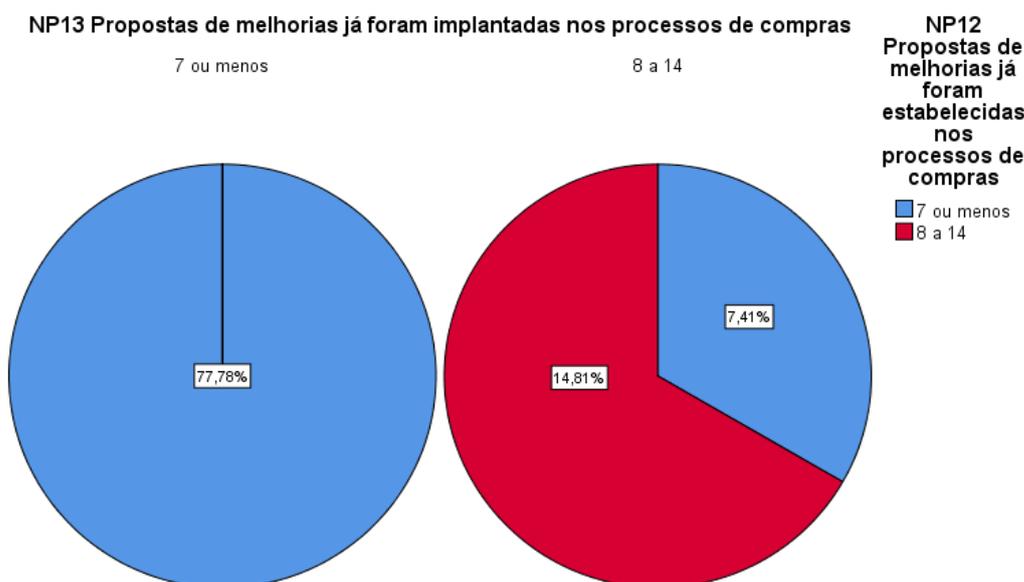
Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 11, busca-se verificar qual a visão dos servidores quanto ao foco da instituição ao realizar um processo de compras. Das análises resultaram os seguintes

percentuais: 20% respondendo que o foco é no estudante, 20% foco na gestão, 53,33% foco na eficiência e 6,67% entende que não tem foco definido.

Nas questões 12 e 13, uma verifica quantas propostas de melhorias já foram estabelecidas nos processos de compras, e a outra, quantas propostas de melhorias já foram implantadas nos processos de compras. As respostas resultaram nos seguintes percentuais: 90% respondeu 7 ou menos e 10% entre 8 e 14 processos (Gráfico 51).

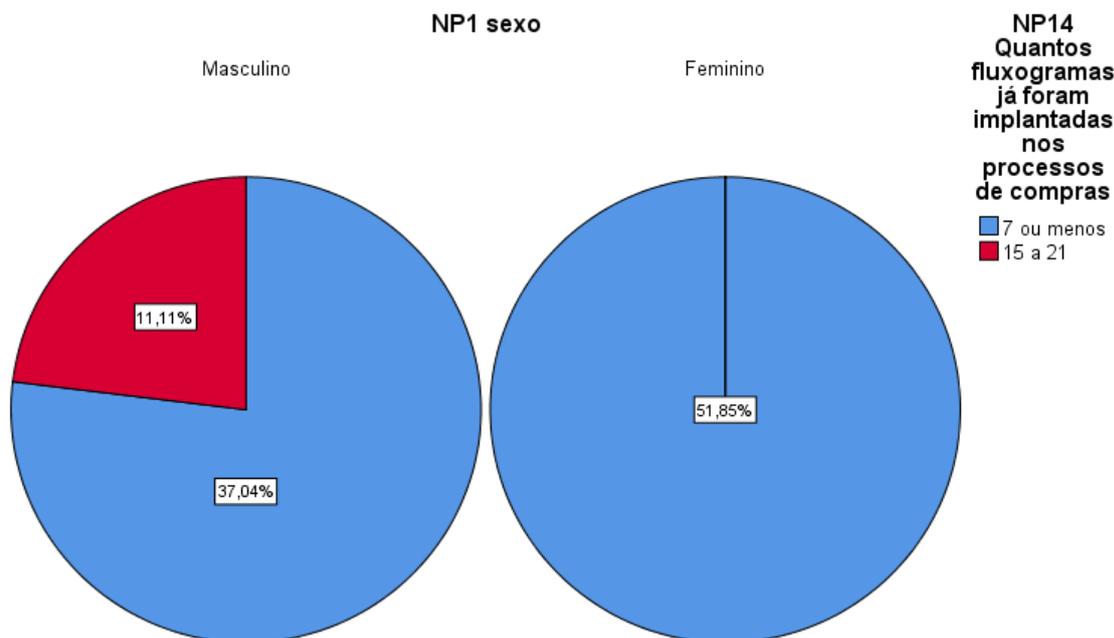
Gráfico 51 Quantas propostas de melhorias dos processos de compras já foram estabelecidas e ou implantadas no IFMS?



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se pergunta, na questão 14, se o servidor consegue informar quantos fluxogramas já foram gerados para os processos de compras, verifica-se com o gráfico a seguir que 70% dos servidores considera que existam 7 ou menos fluxogramas gerados e 30% dos servidores acredita que há entre 8 e 14 fluxogramas (Gráfico 52).

Gráfico 52 Quantos fluxogramas já foram implantados nos processos de compras?



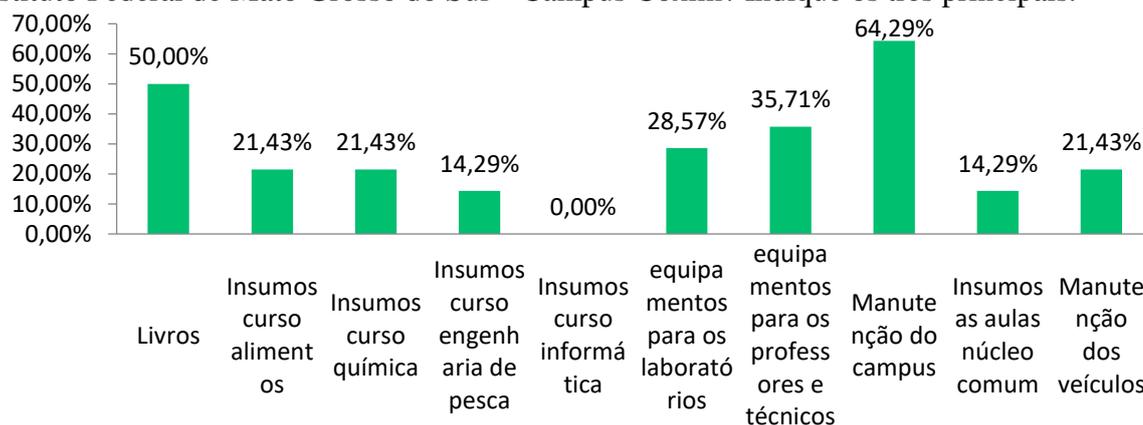
Fonte: Elaborado pelo autor

A pergunta que pede uma descrição dos passos de um processo de compras que o servidor conheça recebeu as seguintes respostas: “Levantamento das necessidades; descrição do que pretende ser adquirido; orçamentos (pelo menos 3); publicação do que precisa ser comprado; as empresas lançam seus produtos/preços; avaliação das propostas”, “Solicitante consulta se existe o material ao setor de materiais, o setor de materiais verifica se existe, se não, pede ao solicitante que abra o processo de compras e realize as pesquisas de preço, envie para ciência e autorização da chefia imediata, autorizado, envia ao setor financeiro para verificar a disponibilidade financeira e envia para diretora administração para continuar o processo, quando material chega o requisitante confere e atesta a nota para pagamento”, “desconheço”, “A forma como ocorre o processo de compras no IFMS, Campus Coxim, ocorre conforme informado por e-mail, via DIRAD. Nesse e-mail foi compartilhado um documento informativo que descreve o passo a passo do processo e os arquivos de formulários necessários. Primeiro, ocorre uma consulta sobre o produto, após é realizada a solicitação de compra justificada, aquisição de orçamentos, dados da empresa, CNPJ das empresas que forneceram orçamento, elaborado arquivo com mapa comparativo de preços e elaborado o requerimento de compras justificando item por item”. De acordo com o posicionamento dos respondentes, verifica-se que

a instituição possui um passo a passo dos processos de compras, ainda não amplamente divulgado.

Para os servidores, os processos mais importantes e que precisam ser melhorados estão classificados conforme gráfico 53.

Gráfico 53 Na sua opinião, quais dos seguintes processos de compras precisam de melhorias no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim? Indique os três principais.



Fonte: Elaborado pelo autor

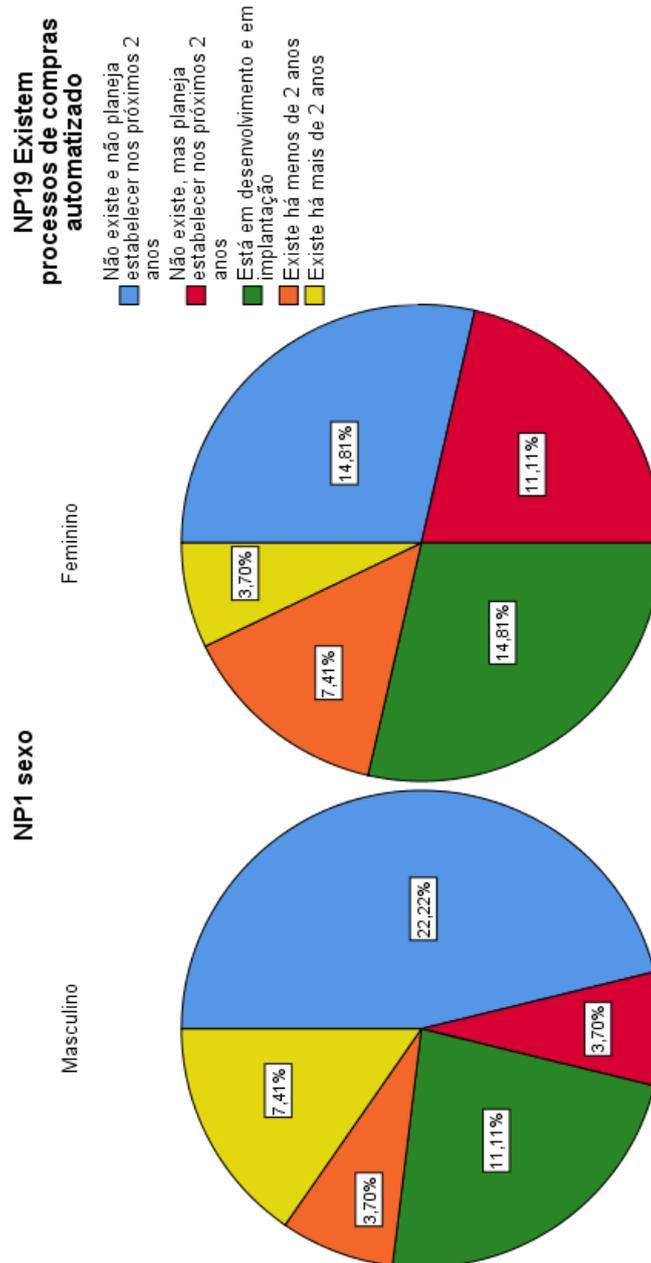
Quando se pergunta: em sua opinião, que outras mudanças melhorariam os processos de compras no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim, questão 17, as respostas foram: “Maior clareza na atribuição de cada setor/profissional dentro dos processos.”; “O processo de compra deve ser efetuado por servidor administrativo, que é uma atribuição de sua função no edital do concurso e não a cargo dos professores ou coordenador de curso.”; “Treinamento com os servidores; Aplicação e utilização de sistema administrativo eletrônico de compras”; As respostas reforçam a necessidade de a instituição divulgar e publicitar os processos entre os servidores.

Respondendo à questão 18, sobre as ferramentas que a instituição utiliza para padronizar os processos, quais sejam: manuais administrativos, formulários e fluxogramas, 61,54% dos servidores diz utilizar formulários para padronizar processo de compras, mesmo percentual para servidores que utilizam fluxogramas, 38,46% declara utilizar manuais administrativos e 7,69% que utilizam outras ferramentas.

Para a questão 19, existem processos de compras automatizados, o Gráfico 54 apresenta que 25% dos servidores responderam que não existe e não se planeja adotar nos próximos dois anos, mesmo percentual para a alternativa “está em desenvolvimento e em

implantação e existe há mais de dois anos”, e ainda para 12,50% não existe, mas planeja estabelecer nos próximos dois anos e existe há menos de 2 anos.

Gráfico 54 Existem processos de compras automatizado?



Fonte: Elaborado pelo autor

O último bloco do instrumento de coleta de dados dirigidos aos servidores que não usam BPM teve como foco os fatores críticos. A resposta à pergunta sobre as principais dificuldades encontradas na instituição para evolução do gerenciamento de processos evidencia que resistência a mudanças é uma das dificuldades que o IFMS enfrenta e este é o entendimento de

50% dos respondentes. Outras dificuldades, com 30%, também importantes, são a capacitação dos profissionais do escritório de processos, dificuldade de padronização dos modelos de processos gerados durante a análise e desenho de processos e adequação a normas e procedimentos internos. A questão sobre capacitação dos profissionais da área de negócios envolvidos na iniciativa de BPM obteve 20% de resposta dos entrevistados.

Para 36,36% dos servidores, a adaptação à gestão por processos foi muito difícil ou extremamente difícil. Já para 63,63%, o entendimento é de que essa adaptação foi mais ou menos ou pouco difícil (Gráfico 55).

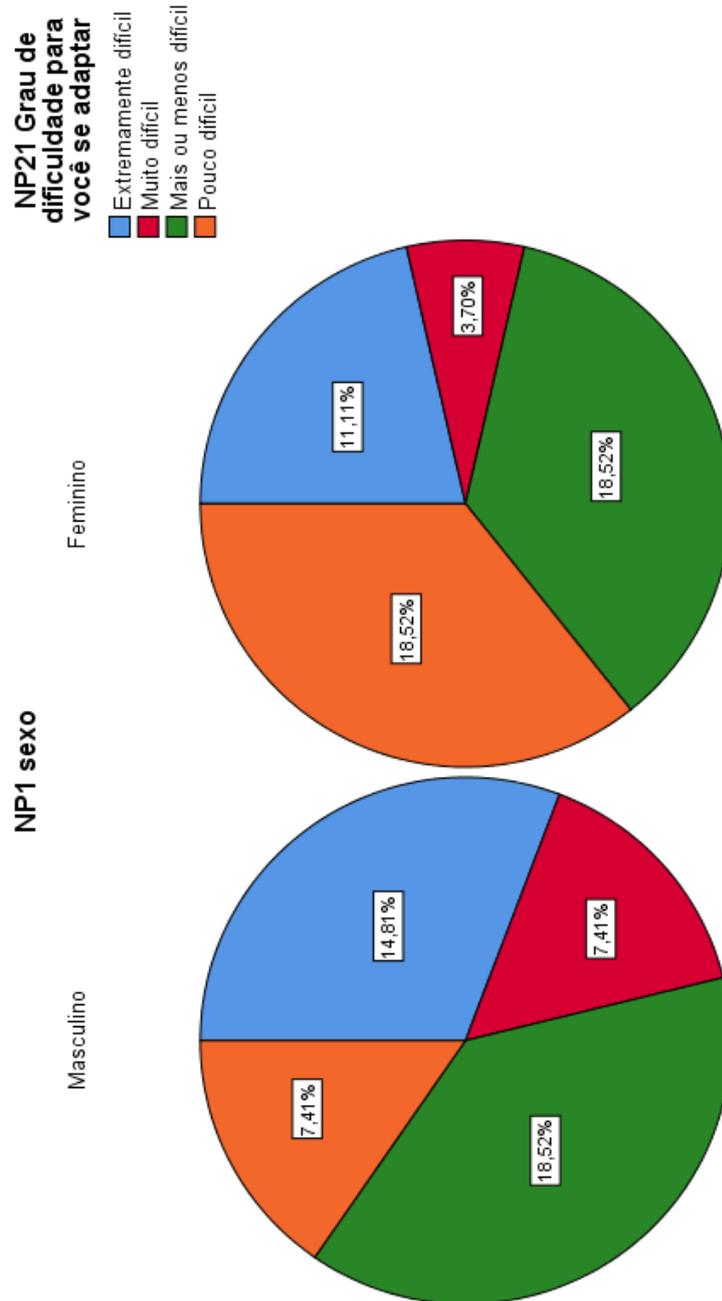
Para 66,67% dos servidores, a instituição não utiliza nenhuma ferramenta para explicar os processos de compras, enquanto para 33,33% a resposta é afirmativa, ou seja, a instituição usa sim ferramentas para explicar os processos de compras (Gráfico 56).

Para a questão que investiga se a organização estabelece alguma relação do BPM com outros métodos de gestão nos processos de compras, 62,50% dos servidores acreditam que não, só mapeiam os processos, mais planeja estabelecer nos próximos dois anos e 37,50% acredita que está em desenvolvimento e construção essa relação do BPM com outros métodos, conforme Gráfico 57.

A penúltima questão: a gestão demonstra envolvimento na conclusão dos processos, não favorecendo o entendimento de que não adiantou o esforço aplicado, 66,66% dos servidores responderam que a gestão está muito ou extremamente envolvida na conclusão dos processos, enquanto que, para 22,22%, a gestão não está nada envolvida na conclusão dos processos, conforme Gráfico 58.

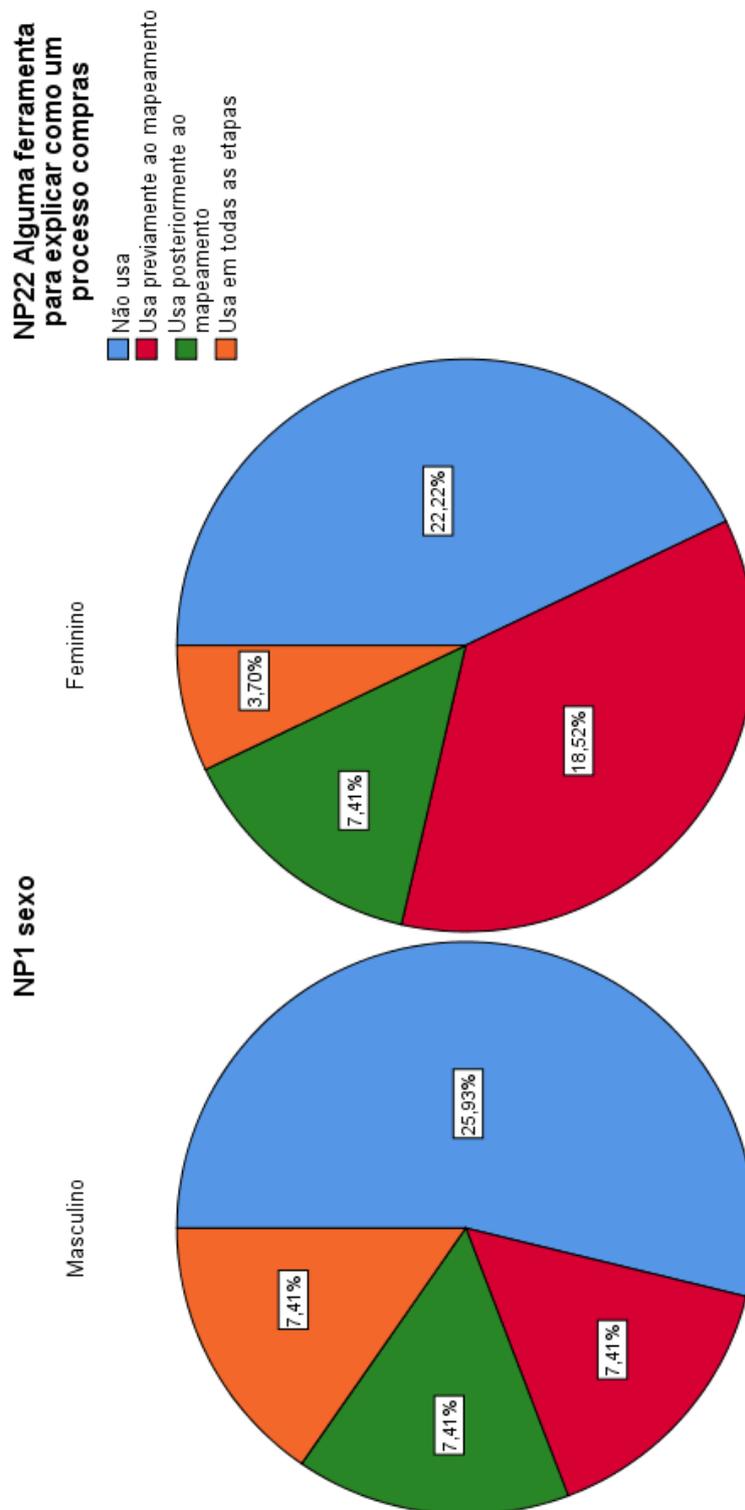
Na última questão do bloco: como o servidor avalia a disseminação da cultura de BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim, 44,44% dos servidores acreditam que a instituição não dissemina a cultura BPM e para 55,56% ainda está em desenvolvimento e em implantação, conforme gráfico 59.

Gráfico 55 Qual foi o grau de dificuldade para você se adaptar à gestão por processos?



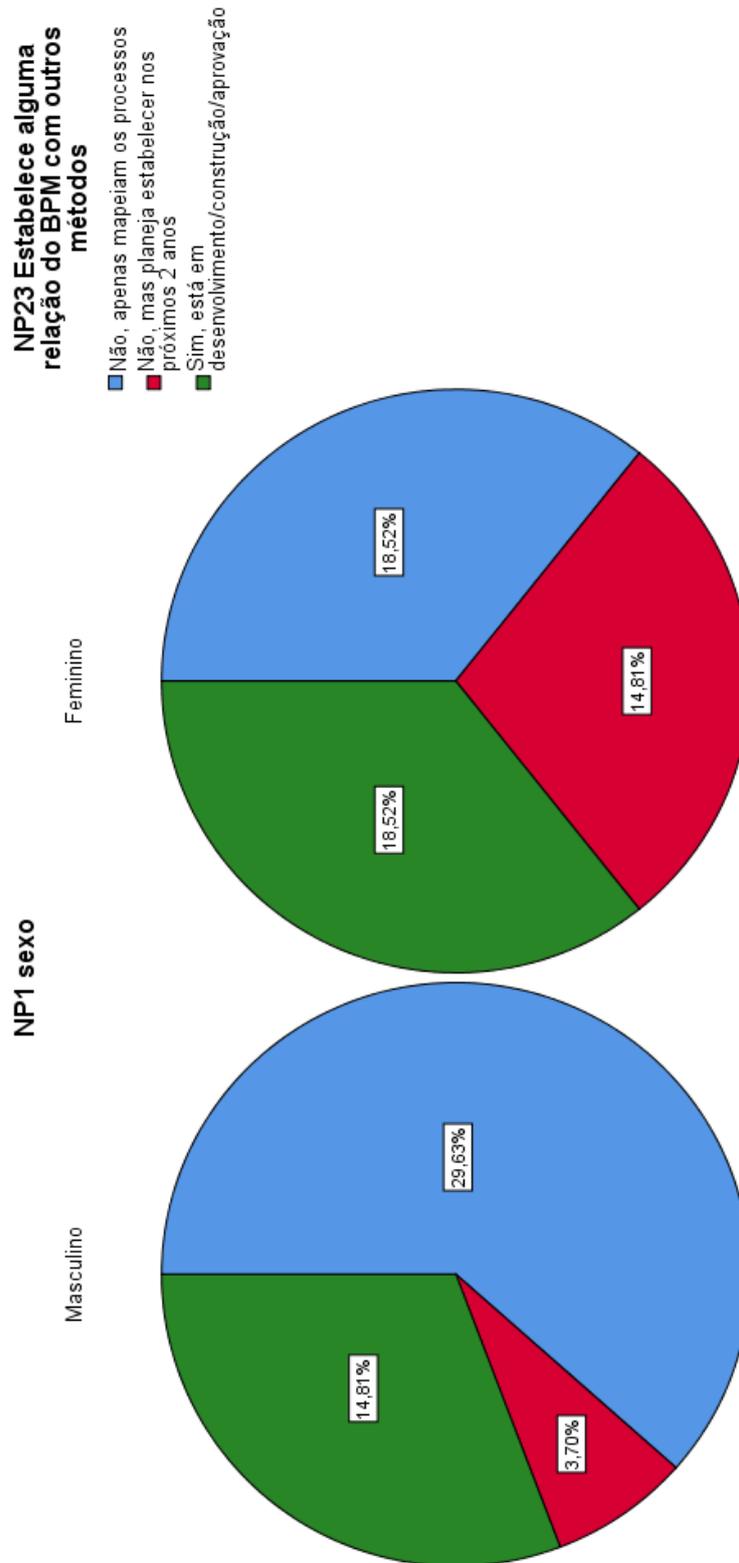
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 56 O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim utiliza alguma ferramenta para explicar como um processo de compras funciona?



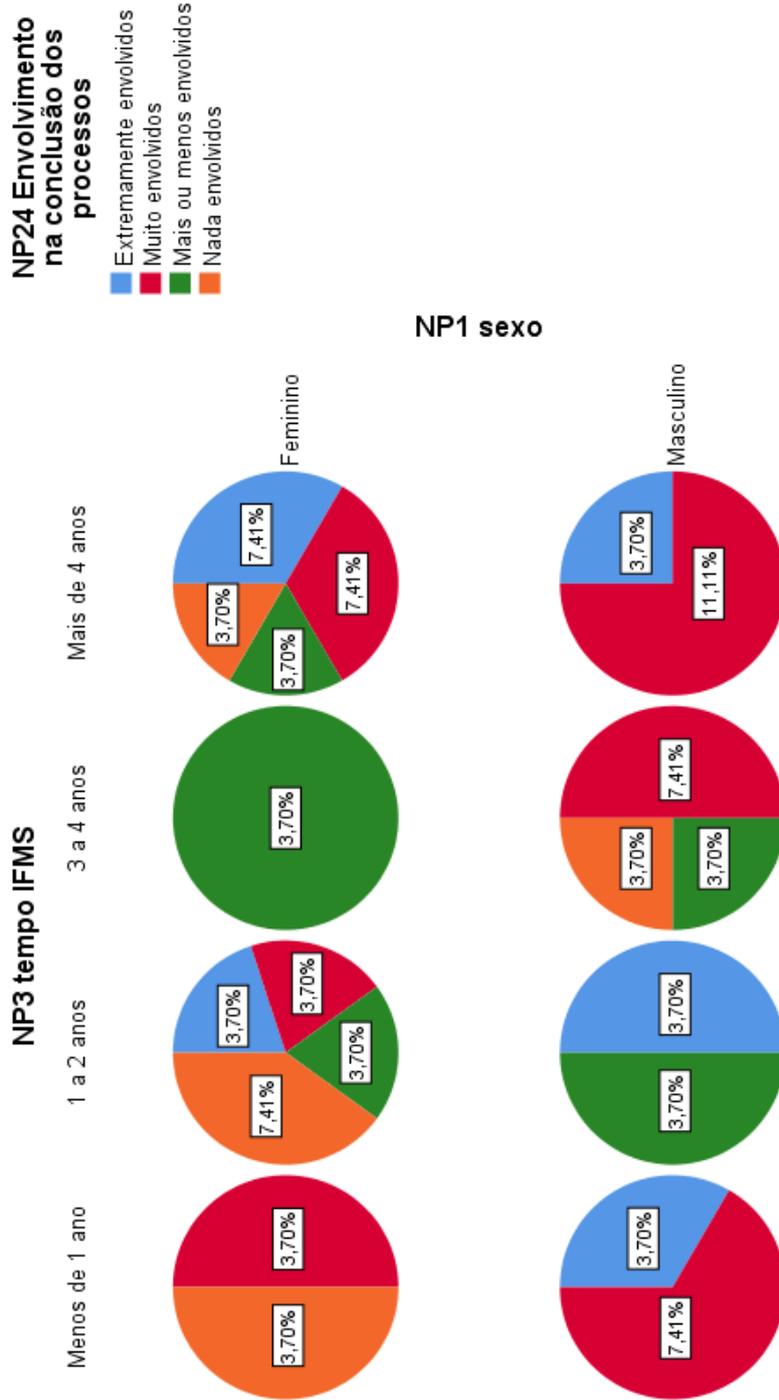
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 57 A organização estabelece alguma relação do BPM com outros métodos de Gestão nos processos de compras?



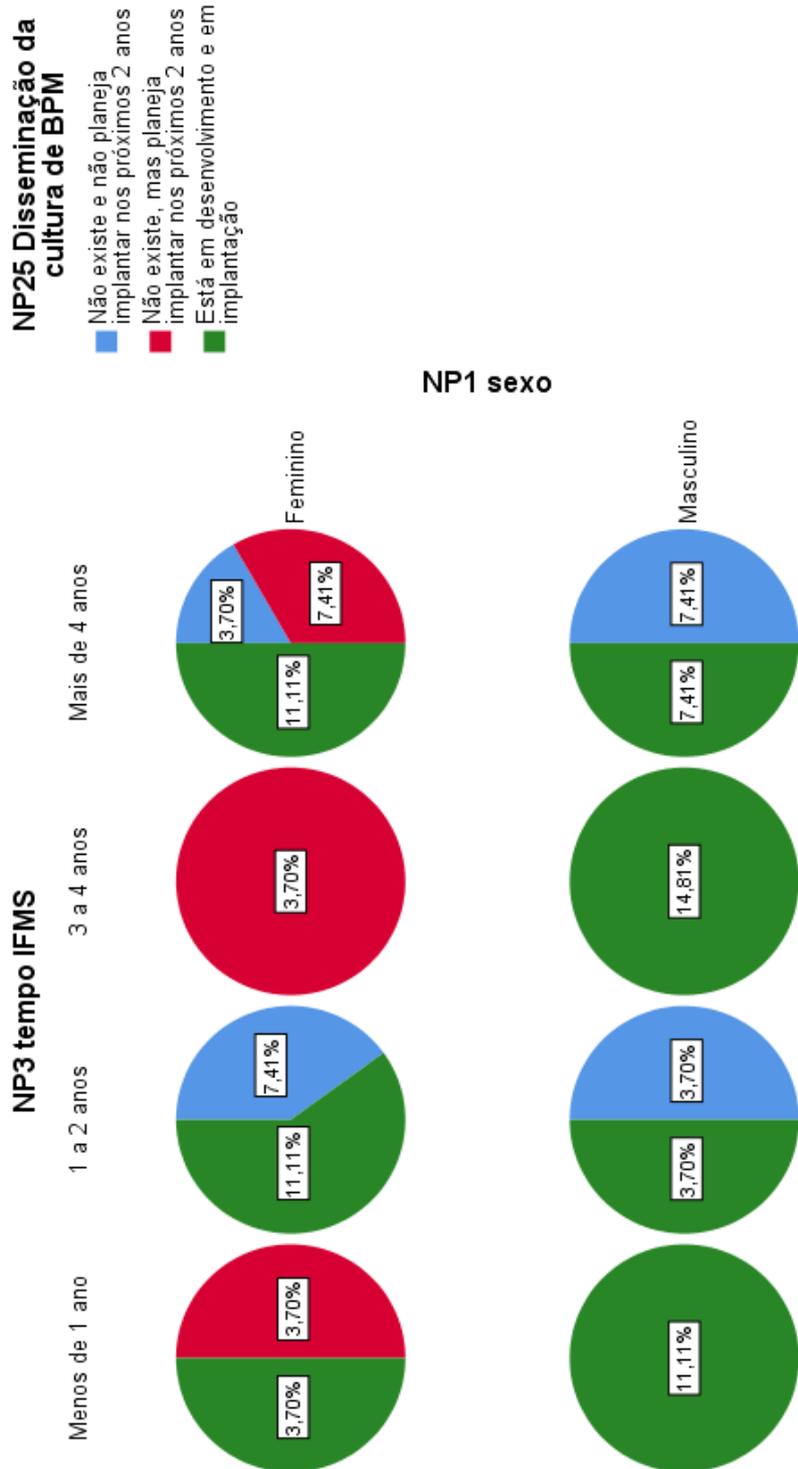
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 58 A gestão demonstra envolvimento na conclusão dos processos, não favorecendo o entendimento de que não adiantou o esforço aplicado?



Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 59 Como você avalia a disseminação da cultura de BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?



Fonte: Elaborado pelo autor

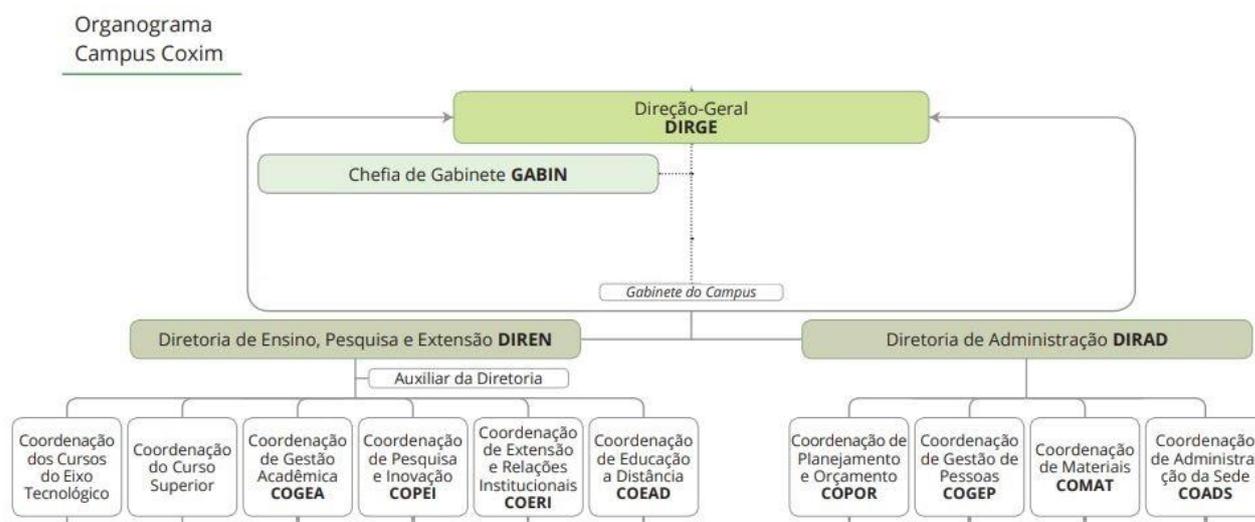
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para consolidar a análise dos resultados neste tópico, busca-se relacionar as respostas dos questionários 1 (Servidores que trabalham na gestão) com o questionário 2 (Servidores que não trabalham na Gestão).

Na comparação entre as respostas dos questionários, observa-se que existe um entendimento sobre a gestão por processos, em especial sobre os processos de compras, de que estes necessitam ser mais bem divulgados entre os servidores.

A pesquisa demonstra que a percepção dos servidores quando analisada em relação ao gênero (masculino, feminino), os fatores condições de Trabalho, Organização do Trabalho, conhecimento gestão por processos, capacitações e Relações Socioprofissionais, estão com entendimentos diferentes, demonstrando que o contexto de trabalho para utilização gestão por processos deve ainda ser melhorado para fins da instituição.

Figura 10 Adaptação organograma Campus Coxim



Fonte: <http://www.ifms.edu.br/campi/Campus-Coxim/sobre/estrutura-organizacional>

Inicialmente, através da análise descritiva, realizou-se a identificação do perfil dos respondentes da pesquisa. A partir do Gráfico 1, é possível evidenciar o predomínio do público feminino (56%) na participação da gestão a mais de 4 anos. A idade preponderante está entre 26 e 41 anos (75%) e o grau de conhecimento BPM dos respondentes pode-se considerar baixo 58,33%.

Em relação a manuais, verificou-se que a uniformização dos procedimentos ainda se encontra no início, que existem poucas descrições de tarefas a serem desempenhadas pelos servidores e que os manuais para instruções de uso dos sistemas de compras estão em construção. Em decorrência disso, fica difícil mensurar e avaliar a carga de trabalho de cada servidor, bem como verificar se suas competências são desempenhadas em conformidade com as necessidades da instituição, ou seja, executar os processos de compras públicas. Também não se consegue mensurar adequadamente se esses processos foram executados com eficiência e eficácia, o que segundo Araújo (2014), trata da “qualidade do serviço prestado”, o que foi inserido na Constituição Federal através da emenda nº 19 de 1998. A inexistência de um manual de normas e procedimentos favorece o surgimento de dúvidas em relação ao desempenho dos processos, já que não há documentos formais em que se possam buscar informações visando sanar dúvidas decorrentes da execução dos processos, nem como se saber quais as rotinas que devem ser seguidas no desempenho de uma função específica.

Identificou-se na pesquisa que a instituição ainda está na fase inicial de implantação da gestão por processos. Também se identificou que as implantações de melhorias e sistema de gerenciamento eletrônico se encontram em fase inicial.

A pesquisa também aponta para um quadro de servidores com grande maioria idades abaixo dos 50 anos e pouco tempo de vínculo na instituição, com boa distribuição entre os gêneros.

Constata-se que a instituição oferece incentivos e treinamentos para os servidores, porém, com pouca ou nenhuma efetividade. Pode-se considerar que o treinamento ocorre de maneira incorreta ou a seleção não contempla os servidores do setor para os treinamentos almejados pelos mesmos.

A pesquisa comprova que uma das dificuldades para se implantar a gestão por processos ou BPM é a resistência à mudança e a cultura organizacional dos servidores, aliada a capacitação dos profissionais da área. Ainda, as principais dificuldades foram a falta de padronização dos modelos de processos e a necessidade de adequação às normas.

O primeiro objetivo específico da pesquisa buscou compreender os processos de gestão de compras do Campus Coxim foi atendido com êxito. As perguntas sobre a maturidade da gestão por processos, disseminação da cultura de gestão por processos e se existe e há quanto tempo os processos de compras estão mapeados, demonstram que os servidores não só compreendem a gestão por processos de compras do Campus, como visualizam para que eles servem quando respondem sobre seu principal foco.

No segundo objetivo, que busca revisar os processos de divulgação e compreensão do macroprocesso de compras na instituição, verifica-se que o esforço institucional em divulgar o macroprocesso de compras está tendo resultados. Porém, apesar de divulgado, grande parte dos servidores não compreende como ele funciona.

As melhorias propostas buscam atender as instruções normativas existentes na legislação, porém, se faz necessário também a implantação de programas na instituição para este fim e também a conclusão da elaboração dos manuais de procedimentos de compras públicas. Com a elaboração dos manuais, a instituição poderá mensurar melhor seus recursos e distribuí-los de forma eficiente e eficaz, treinando os servidores e assim eliminando as dúvidas que hoje são sanadas através de discussões entre os mesmos. Assim, se economizará tempo, principalmente dando autonomia aos servidores. Contudo, na instituição não existe uma instrução normativa para execução da atividade de compras, dificultando assim a construção de um fluxograma com a representação real das atividades de compras da instituição, em especial no Campus Coxim.

Pode-se considerar também que com a utilização de manuais de procedimentos de compras públicas, a gestão por processos será facilitada nos momentos em que se necessitar a realização de substituições de servidores, como nos casos de férias, licenças ou exonerações. Com o auxílio do organograma (figura 4), elaborado de acordo com a complexidade de trabalho e em sintonia com fluxogramas que espelhem a necessidade de cada função em relação ao desempenho das atribuições, será possível visualizar quais processos necessitam de mais ou menos servidores, qual a qualificação exigida para desempenhar cada uma das atividades na gestão dos processos de compras, bem como identificar onde cada um se insere dentro dos macroprocessos.

A criação de manuais de procedimentos também favorecerá a padronização dos processos de compras, mostrando todos os passos que devem ser seguidos para a sua execução, de forma racional, obedecendo aos fluxos produtivos dos processos de compras. Dessa forma, tornar-se-á fácil visualizar os pontos em que ocorrem atividades desnecessárias, repetitivas ou que podem ser realizadas por um único servidor, eliminando-se com isso, fracionamentos desnecessários e improdutivos das ações, ganhando-se tempo e gerando mais eficácia.

Considerando a questão 9 (Conhece alguma modelagem de processos de compras no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?) e a questão 15 (Descreva os passos de um processo de compras que você conheça) do questionário dirigido aos servidores que não

estão na gestão e a questão 32 (Tente descrever um processo de compras que mais utiliza) do questionário dirigido aos servidores que estão na gestão, pode-se considerar esta sequência para os processos de compras: Consulta se existe o produto, após realiza a solicitação e justifica, faz os orçamentos ao menos 3, elabora mapa comparativo de preço e preenche o requerimento de compra e por fim envia a direção do Campus.

5 CONCLUSÃO

A motivação para a realização deste estudo foi a percepção de que gestão por processos e compras públicas na Instituição estudada é preterida pelos servidores, e também investigar quais os possíveis motivos para a ocorrência desse fato. Não foi encontrada pesquisa similar realizada sobre BPM em compras públicas nos Institutos Federais, fato que serviu como motivação suplementar de levar a cabo tal pesquisa. Porém, isso não gera resultados que possam ser replicados, comparados ou mensurados, devido a temporalidade do estudo, a especificidade da amostra e a instituição estudada.

Realizou-se uma revisão da literatura com foco nas sistemáticas de gestão por processos. Também se refletiu sobre planejamento e gestão estratégica, mapeamento de processos, a lei das licitações e contratos públicos. A pesquisa bibliográfica utilizou-se de livros, periódicos, legislação federal e sites de internet como fonte de informação.

Este trabalho teve como objetivo principal propor melhorias aos processos de gestão de compras do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Mato Grosso do Sul – IFMS - Campus Coxim, a partir da análise da percepção dos servidores.

As melhorias a serem propostas para objetivo principal são:

Mudança de visão operacional para visão estratégica;

Melhorar visão sistêmica dos processos de compras, demonstrando que os processos de compras não são um fim em si mesmo, e tem como função principal auxiliar o ensino, a pesquisa, a extensão e a administração do Campus.

No processo de aplicação do questionário on-line foram encontradas as seguintes dificuldades: falta de contato pessoal e de proximidade com os respondentes e a limitação das respostas que dependiam de os respondentes abrir o e-mail e acessar o link para responder.

O primeiro objetivo específico que foi compreender os processos de gestão de compras do Campus Coxim foi atendido com êxito.

O segundo objetivo, que busca a análise da compreensão dos servidores sobre gestão do processo de compras, foi atendido com êxito, tendo em vista a percepção dos servidores sobre os processos de compras, o conhecimento detalhado por gênero demonstra que apesar de divulgado, grande parte dos servidores não compreende como processo de compras ele funciona.

O último objetivo foi propor ações para melhorar a compreensão dos servidores sobre gestão de compras, foi atendido com êxito tendo em vista o nível de contribuição dos

respondentes sobre os processos de compras e da gestão por processos para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Este trabalho apresentou um estudo de caso, de uma instituição pública federal de ensino, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim e serve de base para um estudo mais amplo sobre gestão por processos de compras nas instituições de ensino públicas federais. Nesse sentido, sugere-se para trabalhos futuros, a criação de um índice que para mensurar os benefícios e o desempenho dos processos de compras públicas, com metas e indicadores, para auxiliar e indicar a eficiência dos processos de compras públicas.

Recomenda-se, também, uma análise sobre o nível de contribuição dos processos de compras e da gestão por processos para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Conforme já observado na fundamentação teórica deste trabalho, o próprio TCU, bem como as leis federais existentes, não possui indicadores operacionais definidos. Para os trabalhos de auditoria, é necessário que sejam verificadas as especificidades de cada órgão. No entanto, o IFMS não possui indicadores para criação de um índice e metas que possibilitariam o comparativo, proporcionando assim a verificação dos benefícios dos processos de compras e da gestão por processos e conseqüentemente a mensuração, determinando assim o desempenho dos processos de compras com o ensino, pesquisa e extensão.

Recomenda-se, ainda, um estudo futuro e aprofundado em todas as unidades de ensino do IFMS sobre gestão por processos de compras públicas, para verificar quais alterações serão necessárias para os processos de compras e melhorias da gestão.

Por fim, sugere-se a continuação deste estudo, no sentido de que seja proposto um modelo de gestão de processos de compras que possibilite a avaliação do gestor e dos servidores de forma objetiva e simplificada do andamento dos processos e seus procedimentos, de modo que seja possível o rápido diagnóstico e resolução dos problemas enfrentados no que diz respeito à gestão dos processos de compras no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul, inserindo os manuais e procedimentos em todo o IFMS.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A., KUMAR, V., DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- AAKER, D. A., KUMAR, V.; DAY, G. S. (2001). **Marketing research** (7th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) Brasil. **BPM CBOOK Versão 3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. São Paulo: ABPMP, 2013.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. Volume 1. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, Nílson Almeida de. **O princípio da eficiência: aplicação no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro**. 2014. Dissertação (Especialista em Direito Administrativo com Foco no Judiciário) - Escola de Administração Judiciária, do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.
- ARAUJO, P. M. C. de.; JESUS, R. G. de.; ARAUJO, B. F. B. de.; CRUZ, P. B. **Gestão da cultura organizacional do Instituto Federal do Espírito Santo: o caso do curso de ambientação institucional para novos servidores**. SEGeT. VIII simpósio de excelência em gestão em tecnologia, 2011.
- AZEVEDO, J. **A importância da gestão de processos no setor público**. 2010. Disponível em: <https://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_9_A_importancia_da_gestao_de_processos_no_setor_publico.pdf> . Acesso em 18/10/2017.
- BAILY, Peter, FARMER, David et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BALDAM, Roquemar et. al. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM – Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Editora Érica, p.240, 2007.
- BALDAM, Roquemar; ABEPRO, Associação; ROZENFELD, Henriq. **Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação prática**. 1ª.ed.: Elsevier Brasil, 2014.
- BARDIN, Laurence (2011). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.
- BRASIL. **Tribunal de Contas da União**. [Site institucional]. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/TCU>> Acesso em: 6 Mar. 2018.
- _____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em: 20 nov. 2017.
- _____. **Decreto nº 5378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, 24 fev. 2005.
- _____. **Lei Nº 11.892/08** de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Diário Oficial da União, Edição de 30/12/2008. Brasília,

2008. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm> Acesso em: 24 set. 2017.

_____. **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. Diário Oficial da União, Brasília, 22 jun. 1993. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L8666cons.htm>> Acesso em: 03 mar. 2017.

_____. **Tribunal de Contas da União**. Referencial básico de governança / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro Oeste, 2014.

<<http://xa.yimg.com/kq/groups/19510484/357697256/name/Aula+03+Metodo+do+estudo+de+caso++administracao.pdf>>. Acesso em: 02 setembros 2017.

3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

BRUIN, T. **Insights into the Evolution of BPM in Organisations**. 18th Australasian Conference on Information Systems, Toowoomba, Dec 2007

BRULON, V.; VIEIRA, M. M. F.; DARBILLY, L. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 74, n. 1, p. 1-34, 2013.

BRULON, Vanessa; FALCÃO VIEIRA, Marcelo Milano; DARBILLY, Leonardo. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. **READ-Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 1, 2013.

CAPOTE, Gart. **Medição de Valor de Processos Para BPM**. 1. ed. – Rio de Janeiro: Bookess, 2013.

CATELLI, A.; SANTOS, E.S. 2004. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 423–449, 2004.

CHANG, J. **Business Process Management Systems**. New York: Auerbach Publications, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

CORRÊA, C. A.; CORRÊA, H. L. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2006.

CORREA, Izabela Moreira. **Planejamento estratégico e gestão pública**. Rio de Janeiro: RAP, 2007.

COUTO, Gizelda Maria da Silveira. **Gestão de processos: avaliando e qualificando servidores na busca pela eficiência dos processos de concessão de aposentadorias e pensões no IPASSP-SM**. 2013. Dissertação (Especialista em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 200

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE PAULA, Ana Paula Paes. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ENTRE O GERENCIALISMO E A GESTÃO SOCIAL. **Rae-debate: Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p.36-49, 2005, jan/mar. disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>>. Acesso em: 17 setembro 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, Fabiano. **Modelagem de Processos de Negócio: diferenças entre diagrama, mapa e modelo de processos**. [2014]. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2014/02/modelagem-de-processos-de-negocio-diferencas-entre-diagrama-mapa-e-modelo-de-processos/>>. Acessado em: 11 fev. 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Cinco Perguntas Essenciais Que Você Sempre**. 1ª.ed.: Elsevier Brasil, 2008.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**.

FREITAS, H. et al.. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, jul/set, 2000.

FURLAN, José Davi et. al. **BPM CBOOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. 1.ed. São Paulo: ABPMP, 2013.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de licitações e contratos administrativos**. 6. ed. Belo Horizonte : Fórum, 2015.

GARCIA, G.R. **A importância da função de compras na organização**. Disponível em: <<http://www.ietec.com.br/imprensa/a-importancia-da-funcao-de-compras-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 25/08/2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. (Educação a Distância, 5).

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.

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

GÜNTHER, H. (2003). **Como Elaborar um Questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental.

GUTIERREZ, L. H. Recursos Humanos: uma releitura contextualista. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 35, n. 4, p.72-82, 1995.

HAMMER, M. **What is Business Process Management?** IN: BROCKE, J.V.; ROSEMAN, M. (eds.). **Handbook on Business Process Management 1 – Introduction, Methods, and Information Systems**, Springer Publisher, 2010.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

ILIEVA, J.; BARON, S.; HEALEY, N. M. Online surveys in marketing research: pros and cons. **International Journal of Marketing Research**, v. 44, n. 3, p. 361-374, 2002.

- JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 14. ed. São Paulo: Dialética, 2010. 991p ISBN 9788575002056.
- KAUARK, F; MANHÃES, F C; MEDEIROS, C H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna/Bahia.: Via Litterarum, 2010. 88p
- KICKERT, Walter J.M.; STILLMANN (ed.). **The modern State and its study: new administrative sciences in a changing Europe and United States**. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, 1999.
- KOCH, Giovani Valar (2016). **Business process management (BPM) em instituições federais de ensino superior**. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre – RS
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIMA, Manoel; QUEIROZ, Sávio. Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 89-110, 2003.
- MARCONI, M de A; LAKATOS, E M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1993. t. 1 e 2.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002.
- MENEZES, R.A.M, SILVA, R.B., LINHARES, A., *Leilões eletrônicos reversos multiatributo: uma abordagem de decisão multicritério aplicada às compras públicas brasileiras*. **Revista de Administração Contemporânea**, V. 11 No. 3, pp. 11-33, 2007.
- MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves; CARNEIRO, Ricardo. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. Brasília, DF: Ipea–Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2013.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process: Concepts, Context, Cases** (4th Edition) Prentice Hall, 1992
- MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**. - 4.ed.: Bookman, 2006.
- MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- OLIVEIRA, R. F.; HORVATH, E. de; e TAMBASCO, T. C. C. **Manual de Direito Financeiro**, São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1990.
- PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 327 p. ISBN 9788577804849 (broch.).

- PINSONNEAULT, A; KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information Systems**, [s.l.], v. 10, n. 2, p.75-105, set. 1993. Informa UK Limited.
- PRODANOV, C C; FREITAS, E C de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Ações para a Qualidade**. 5º ed. Saraiva, 2004.
- SANTANA, Jair Eduardo. **Pregão presencial e eletrônico: manual de implantação, operacionalização e controle**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.
- SANTANA, Jair et al. **Licitações, contratos administrativo, pregão eletrônico e presencial: leis complementares**. 9. Curitiba: Negócios Públicos, 2011
- SANTANA, Rodrigo Rodrigues de. **Desafios na Implantação da Gestão por Processos no Instituto Federal Goiano: Um Estudo Exploratório na Administração Pública Federal**. 2015 Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Faculdades Alves Faria.
- SANTOS, Rildo. **Notação BPMN é preferida do mercado**. [2014]. Disponível em: <<http://www.rildosan.com/2014/04/notacao-bpmn-e-preferida-do-mercado.html>>. Acessado em: 25 jun. 2017.
- SCHIKMANN, Rosane. **ENAP Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue**. Brasília: ENAP, 2010.
- SHIGUNOV, Felipe et al. **Mapeamento de processos na Coperve/UFSC**. 2016. Dissertação de Mestrado Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª.ed., 2005.
- SILVEIRA J, A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília. 1996.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management (BPM): the third wave**, Meghan-Kiffer Press; 1st edition, 2007.
- TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em gestão pública**. 2008.
- TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.
- TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 19, n. 1, p. 14-29, 1999.
- VIEIRA, H.C.; CASTRO, A.E.; SCHUCH JUNIOR, V.F. O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes. XIII SEMEAD, **Anais...** set. 2010
- WAINER, J. **Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a ciência computação**. In: Atualização em Informática, Tomasz Kowaltowski and Karin Breitman. (Org.), Sociedade Brasileira de Computação e Editora PUC-Rio, 2007.

APÊNDICE A

1. Dados de Identificação:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Programa de Pós-Graduação - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção

Mestrando: Francisco Xavier da Silva

Orientador: Prof. Dr. Cláudio José Müller,

Tema de pesquisa: Análise e redesenho de processos de compras públicas: um estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim

1. Qual é o seu sexo?

Feminino

Masculino

2. Qual é a sua idade?

18 a 25

42 a 49

26 a 33

50 a 57

34 a 41

58 ou mais

3. Quanto tempo você trabalha no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul– Campus Coxim?

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

3 a 4 anos

Mais de 4 anos

4. Aproximadamente, há quanto tempo você ocupa o seu cargo/função atual?

2. Gestão do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul campus Coxim

5. Na sua opinião a estrutura organizacional da instituição está mais baseada em qual modelo?

- Funcional
- Divisional
- Por processo
- Departamental
- Não há estrutura definida

6. Qual é o grau de conhecimento que você tem sobre o método de gestão BPM?

- Muito grande
- Grande
- Médio
- Baixo
- Muito baixo
- Nenhum

7. Existem incentivos para treinamento em ferramentas ou métodos de gestão?

- Totalmente
- Muito
- Mais ou menos
- Pouco
- Nenhum

8. Já participou de algum treinamento oferecido no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?

- Sim
- Não

9. Você considera o treinamento que recebeu?

- Extremamente efetivo
- Muito efetivo
- Moderadamente efetivo
- Pouco efetivo
- Nada efetivo

10. O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim dá liberdade para sugestões nas aplicações dos métodos de gestão implementados?

- Demais
- Muita
- Mais ou menos
- Pouca
- Nenhuma

11. A infraestrutura do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim é adequada (equipamentos, mobiliária)?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo plenamente | <input type="radio"/> Concordo parcialmente |
| <input type="radio"/> Discordo parcialmente | <input type="radio"/> Concordo plenamente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo | |

12. A carga horária de trabalho no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim está adequada para realizar os trabalhos com qualidade?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo plenamente | <input type="radio"/> Concordo parcialmente |
| <input type="radio"/> Discordo parcialmente | <input type="radio"/> Concordo plenamente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo | |

13. Você possui uma relação de fácil comunicação com sua equipe de trabalho?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo plenamente | <input type="radio"/> Concordo parcialmente |
| <input type="radio"/> Discordo parcialmente | <input type="radio"/> Concordo plenamente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo | |

14. Você possui uma relação de fácil comunicação com outros departamentos?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo plenamente | <input type="radio"/> Concordo parcialmente |
| <input type="radio"/> Discordo parcialmente | <input type="radio"/> Concordo plenamente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo | |

15. Você tem oportunidade de aprendizado e desenvolvimento profissional no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo plenamente | <input type="radio"/> Concordo parcialmente |
| <input type="radio"/> Discordo parcialmente | <input type="radio"/> Concordo plenamente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo | |

16. O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim oferece um treinamento adequado quando necessário?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Discordo plenamente | <input type="radio"/> Concordo parcialmente |
| <input type="radio"/> Discordo parcialmente | <input type="radio"/> Concordo plenamente |
| <input type="radio"/> Não concordo nem discordo | |

3. Visão Geral e Hierárquica

17. Você conhece a metodologia BPM/Gestão por Processos?

- Totalmente Pouco
 Muito Nenhum
 Mais ou menos

18. Qual o seu entendimento sobre os procedimentos utilizados nos processos de compras no Campus Coxim?

- Não estão definidos Estão definidos mas não divulgados
 Estão na fase de planejamento Estão definidos e divulgados apenas no setor
 Estão em fase de desenvolvimento/construção/aprovação Estão definidos e amplamente divulgados

19. Em relação aos macroprocessos de compras do campus, seu entendimento é que:

- Não estão definidos
 Estão definidos mas não divulgados
 Estão definidos e divulgados apenas no setor
 Estão definidos e amplamente divulgados

20. A organização estabelece alguma relação Gestão por Processos com outros métodos de Gestão nos processos de compras da organização?

- Não, apenas mapeiam os processos Sim, estabelecendo-se como um sistema aberto de integração
 Não, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos Sim, integrado com outro de sistema de gestão
 Sim, está em desenvolvimento/construção/aprovação

21. Descreva o que você entende sobre Gestão por Processos ou BPM?

4. Governança e Maturidade

22. Há quanto tempo o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim trabalha com Gestão por Processos ou BPM?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 ano
- 3 a 4 anos
- Mais de 4 anos

23. Para implantação gestão por processos no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim, houve consultoria externa?

- Não
- Não na implantação, somente para estudo
- Sim, no estudo e implantação
- Sim, mas parcialmente
- Sim somente na implantação

24. Os macroprocessos e processos de compras têm donos definidos?

- Não tem definido
- Não, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos
- Sim, está em desenvolvimento/construção/aprovação
- Sim, estabelecendo-se como dono uma pessoa
- Sim, estabelecendo-se como dono um comitê

25. A organização conta com um escritório de processos ?

- Não e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos
- Não, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos
- Sim, está em desenvolvimento/construção
- sim, há menos de 2 anos
- Sim, há mais de 2 anos

26. Existem servidores exclusivos para trabalhar com gestão por processos ou BPM?

- Não e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos
- Não, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos
- Sim, está em desenvolvimento/construção
- sim, há menos de 2 anos
- Sim, há mais de 2 anos

27. Qual a relação entre a avaliação de desempenho e os processos?

- Não há relação
- As relações estão nas tomadas de decisões e nos métodos
- Sim, há relação está no planejamento das avaliações que utilizam os processos
- Sim, e há relação parcial
- Sim, há relação

28. Como você avalia a disseminação da cultura de BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?

- Não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há menos de 2 anos
 Não existe, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há mais de 2 anos
 Está em desenvolvimento e em implantação

29. Como você avalia a maturidade da gestão por processos ou BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?

- Não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há menos de 2 anos
 Não existe, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há mais de 2 anos
 Está em desenvolvimento e em implantação

5. Mapeamento

30. Quantos processos de compras estão mapeados?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> 7 ou menos | <input type="radio"/> 29 a 35 |
| <input type="radio"/> 8 a 14 | <input type="radio"/> 36 a 42 |
| <input type="radio"/> 15 a 21 | <input type="radio"/> 43 ou mais |
| <input type="radio"/> 22 a 28 | |

31. Qual(is) a(s) tecnologia(s) / ferramenta(s) utilizada(s) para a modelagem de Processos Compras?

32. Tente descrever um processo de compras que mais utiliza.

33. A organização utiliza alguma ferramenta para explicar como um processo de compras funciona?

- Não usa
- Usa previamente ao mapeamento
- Usa posteriormente ao mapeamento
- Usa em todas as etapas

34. Há quanto tempo os processos de compras no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim estão mapeados?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 4 anos
- Mais de 4 anos

6. Análise e Melhoria

35. Qual seu principal foco quando realiza um processo de compras?

- Foco no estudante Foco nos macroprocessos
 Foco na gestão Não tem foco definido
 Foco na eficiência

36. Quantos processos de compras já foram analisados?

- 7 ou menos 29 a 35
 8 a 14 36 a 42
 15 a 21 43 ou mais
 22 a 28

37. Quantos fluxogramas já foram gerados para os processos de compras?

- 7 ou menos 29 a 35
 8 a 14 36 a 42
 15 a 21 43 ou mais
 22 a 28

38. Há quanto tempo os processos de compras da instituição estão mapeados?

- Menos de 1 ano
 1 a 2 anos
 3 a 4 anos
 Mais de 4 anos

39. Você participou e ou conhece alguém que participou, de melhorias dos processos de compras ?

- Sim
 Não

40. Quantas propostas de melhorias já foram implantadas nos processos de compras?

- 7 ou menos 29 a 35
 8 a 14 36 a 42
 15 a 21 43 ou mais
 22 a 28

41. Qual a periodicidade de análise dos processos de compras?

- Não existe periodicidade de análise e não planeja-se estabelecer nos próximos 2 anos.
- Existe há menos de 2 anos.
- Não existe periodicidade de análise, mas planeja-se estabelecer nos próximos 2 anos.
- Existe há mais de 2 anos.
- Está em desenvolvimento e em implantação a periodicidade de análise.

42. Quantas propostas de melhorias já foram estabelecidas processos de compras?

- 7 ou menos
- 29 a 35
- 8 a 14
- 36 a 42
- 15 a 21
- 43 ou mais
- 22 a 28

43. Existem programas de melhorias continua para os processos de compras?

- Não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos
- Existe há menos de 2 anos
- Não existe, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos
- Existe há mais de 2 anos
- Está em desenvolvimento e em implantação

7. Padronização

44. Em relação a manuais de procedimentos de compras:

- Não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há menos de 2 anos
 Não existe, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há mais de 2 anos
 Está em desenvolvimento e em implantação

45. A Organização possui procedimentos operacionais padrão para os processos de compras?

- Não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há menos de 2 anos
 Não existe, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há mais de 2 anos
 Está em desenvolvimento e em implantação

46. Qual(is) ferramenta(s) foi usada(s) para padronizar processo de compras?

- Formulários
 Manuais administrativos
 Fluxogramas
 outros

47. A organização trabalha com Gerenciamento Eletrônica de Documentos/ Gestão Eletrônica de Documentos, nos processos de compras?

- Não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há menos de 2 anos
 Não existe, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há mais de 2 anos
 Está em desenvolvimento e em implantação

8. BPMS

48. Existem processos de compras Automatizados?

- Não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há menos de 2 anos
 Não existe, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há mais de 2 anos
 Está em desenvolvimento e em implantação

49. Qual(is)a(s)tecnologia(s)/Ferramenta(s)utilizada(s) para a automatização dos processos de compras?

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Bizagi | <input type="checkbox"/> Oracle BPM |
| <input type="checkbox"/> Microsoft | <input type="checkbox"/> Bee BPM |
| <input type="checkbox"/> Sharepoint | <input type="checkbox"/> SoftExpert |
| <input type="checkbox"/> Atos Lecom | <input type="checkbox"/> Bonita |
| <input type="checkbox"/> IBM BPM | <input type="checkbox"/> Outro |

50. O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim realiza algum trabalho com as novas tecnologias:

- BPMS (Business Process Management Suite ou System)
 BPMA (Business Process Modeling and Analysis)
 EAI (Enterprise Application Integration)(troca de informações entre sistemas)
 BA (Business Activity)

9. Fatores Críticos

51. Qual(is) a(s) principal(is) dificuldade(s) enfrentada(s) para evolução do gerenciamento de processos BPM de compras dentro da organização?

- Resistência à mudança e/ou cultura organizacional não favorável
- Capacitação dos profissionais da área de negócios envolvidos na iniciativa de BPM
- Capacitação dos profissionais do escritório de processos
- Dificuldade de padronização dos modelos de processos gerados durante a análise e desenho de processos
- Adequação à normas e procedimentos internos

52. Em relação à divulgação da Gestão por Processos ou BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim:

- Ainda não foi definida
- Está definida, mas não divulgado
- Está em fase de planejamento
- Está definida e é feita restritamente
- Está em fase de desenvolvimento/construção/aprovação
- Definida e realizada amplamente

53. Na sua opinião qual a maior dificuldade encontrada dentro do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim para implantar o sistema Gestão por Processos ou BPM em processos de compras?

54. Na sua opinião como foi a aceitação dentro do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim sobre a utilização de Gestão por Processos ou BPM?

55. Na sua opinião como se deu a participação dos servidores na implantação de Gestão por Processos ou BPM?

56. - Qual a importância de ter ou não o escritório de processos no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim? (Atribua uma nota de 01 a 05) sendo:

01: Nenhuma
importância

02: Irrelevante

03: Pouca importância

04: Média importância

05: Alta importância



APÊNDICE B

1. Dados de Identificação:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Programa de Pós-Graduação - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção

Mestrando: Francisco Xavier da Silva

Orientador: Prof. Dr. Cláudio José Müller ,

Tema de pesquisa: Análise e redesenho de processos de compras públicas: um estudo de caso no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim

1. Qual é o seu sexo?

Feminino

Masculino

2. Qual é a sua idade?

18 a 25

50 a 57

26 a 33

58 ou mais

34 a 41

42 a 49

3. Há quanto tempo você trabalha no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim ?

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

3 a 4 anos

Mais de 4 anos

2.Mapeamento

4. Você sabe se o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul– Campus Coxim trabalha com mapeamento de processos?

- Sim
 Não
 Outro (especifique)

5. Você conhece a metodologia BPM/Gestão por Processos?

- | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 10 -
Totalmente | 9 - | 8 - | 7 - | 6 - | 5 - Mais
ou menos | 4 - | 3 - | 2 - | 1 - | 0
- Nenhum |
| <input type="radio"/> |

6. A organização utiliza alguma ferramenta para explicar como um processo de compras funciona?

- Sim
 Não

7. Você sabe informar se existe processos de compras mapeados?

- Sim
 Não

8. Quantos processos de compras estão mapeados no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> 7 ou menos | <input type="radio"/> 29 a 35 |
| <input type="radio"/> 8 a 14 | <input type="radio"/> 36 a 42 |
| <input type="radio"/> 15 a 21 | <input type="radio"/> 43 ou mais |
| <input type="radio"/> 22 a 28 | |

9. Conhece alguma modelagem de processos de compras no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?

- Sim
 Não

Se sim descreva.

13. Quantas propostas de melhorias já foram implantadas nos processos de compras ?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> 7 ou menos | <input type="radio"/> 29 a 35 |
| <input type="radio"/> 8 a 14 | <input type="radio"/> 36 a 42 |
| <input type="radio"/> 15 a 21 | <input type="radio"/> 43 ou mais |
| <input type="radio"/> 22 a 28 | |

14. Quantos fluxogramas já foram gerados para os processos de compras?

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> 7 ou menos | <input type="radio"/> 29 a 35 |
| <input type="radio"/> 8 a 14 | <input type="radio"/> 36 a 42 |
| <input type="radio"/> 15 a 21 | <input type="radio"/> 43 ou mais |
| <input type="radio"/> 22 a 28 | |

15. Descreva os passos de um processo de compras que você conheça.

16. Na sua opinião, quais dos seguintes processos de compras precisam de melhorias no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim? Indique os três principais.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Livros | <input type="checkbox"/> equipamentos para os laboratórios (química, biologia, alimentos, informática, engenharia pesca) |
| <input type="checkbox"/> Insumos para as aulas de alimentos | <input type="checkbox"/> equipamentos para os professores e técnicos |
| <input type="checkbox"/> Insumos para as aulas de química | <input type="checkbox"/> Manutenção do campus |
| <input type="checkbox"/> Insumos para as aulas de engenharia de pesca | <input type="checkbox"/> Insumos para as aulas núcleo comum |
| <input type="checkbox"/> Insumos para as aulas de informática | <input type="checkbox"/> Manutenção dos veículos |

17. Na sua opinião que outras mudanças melhorariam os processos de compras no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim?

18. Qual(is) recurso(s) você utiliza para padronizar os processos de compras?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Formulários |
| <input type="checkbox"/> Manuais administrativos |
| <input type="checkbox"/> Fluxogramas |
| <input type="checkbox"/> outros |

9. Existem processos de compras automatizado?

- Não existe e não planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há menos de 2 anos
 Não existe, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos Existe há mais de 2 anos
 Está em desenvolvimento e em implantação

4.Fatores Críticos

20. Qual(is) a(s) principal(is) dificuldade(s) enfrentada(s) para evolução do gerenciamento de processos - BPM de compras na organização?

- Resistência à mudança e/ou cultura organizacional não favorável.
 Capacitação dos profissionais da área de negócios envolvidos na iniciativa de BPM.
 Capacitação dos profissionais do escritório de processos.
 Dificuldade de padronização dos modelos de processos gerados durante a análise e desenho de processos.
 Adequação à normas e procedimentos internos.

21. Qual foi o grau de dificuldade para você se adaptar à gestão por processos?

- Extremamente difícil Pouco difícil
 Muito difícil Nada difícil
 Mais ou menos difícil

22. O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Coxim utiliza alguma ferramenta para explicar como um processo de compras funciona?

- Não usa.
 Usa previamente ao mapeamento.
 Usa posteriormente ao mapeamento.
 Usa em todas as etapas

23. A organização estabelece alguma relação do BPM com outros métodos de Gestão nos processos de compras ?

- Não, apenas mapeiam os processos Sim, estabelecendo-se como um sistema aberto de integração
 Não, mas planeja estabelecer nos próximos 2 anos Sim, integrado com outro de sistema de gestão
 Sim, está em desenvolvimento/construção/aprovação

24. A gestão demonstra envolvimento na conclusão dos processos, não favorecendo o entendimento de que não adiantou o esforço aplicado?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Extremamente envolvidos | <input type="radio"/> Pouco envolvidos |
| <input type="radio"/> Muito envolvidos | <input type="radio"/> Nada envolvidos |
| <input type="radio"/> Mais ou menos envolvidos | |

25. Como você avalia a disseminação da cultura de BPM no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul –Campus Coxim?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Não existe e não planeja implantar nos próximos 2 anos | <input type="radio"/> Existe há menos de 2 anos |
| <input type="radio"/> Não existe, mas planeja implantar nos próximos 2 anos | <input type="radio"/> Existe há mais de 2 anos |
| <input type="radio"/> Está em desenvolvimento e em implantação | |

APÊNDICE C

