



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FERNANDA DE ALMEIDA CALADO VIANA

**PLANO DE MELHORIA DA QUALIDADE DO PROCESSO DE
COMPRAS NO SETOR PÚBLICO: Estudo de caso em um Instituto Federal de
Educação (IFE)**

Caruaru

2020

FERNANDA DE ALMEIDA CALADO VIANA

**PLANO DE MELHORIA DA QUALIDADE DO PROCESSO DE
COMPRAS NO SETOR PÚBLICO: Estudo de caso em um Instituto Federal de
Educação (IFE)**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial para
a obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção.

Área de concentração:
Qualidade.

Orientador: Profº. Dr. Thalles Vitelli Garcez.

Caruaru
2020

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

V614p Viana, Fernanda de Almeida Calado.
Plano de melhoria da qualidade do processo de compras no setor público: Estudo de caso em um Instituto Federal de Educação (IFE). / Fernanda de Almeida Calado Viana. – 2020.
61 f. ; il. : 30 cm.

Orientador: Thalles Vitelli Garcez.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Engenharia de produção, 2020.
Inclui Referências.

1. Compras (Serviço público). 2. processos. 3. Administração pública I. Garcez, Thalles Vitelli (Orientador). II. Título.

CDD 658.5 (23. ed.)

UFPE (CAA 2020-106)

FERNANDA DE ALMEIDA CALADO VIANA

**PLANO DE MELHORIA DA QUALIDADE DO PROCESSO DE
COMPRAS NO SETOR PÚBLICO: Estudo de caso em um Instituto Federal de
Educação (IFE)**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial para
a obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção.

Aprovada em: 05 / 10 / 20.

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. Thalles Vitelli Garcez
Universidade Federal de Pernambuco

Profª. Dr. Renata Maciel
Universidade Federal de Pernambuco

Profª. Ms. Cristina Medeiros
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho aos meus pais, Joselita e Genival, meus maiores e melhores orientadores na vida. Os dois maiores incentivadores das realizações dos meus sonhos. Muito obrigado!

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter concedido a vida, e por me ajudar a vencer todos os obstáculos encontrados ao longo do curso;

Aos meus pais e irmão, pela formação do meu caráter e, principalmente, pelo o incentivo e dedicação aos estudos, pois sempre acreditaram na minha capacidade. Esta confiança me fortalece e que me faz buscar fazer sempre o melhor. Enfim, são os meus maiores exemplos de vida, os quais serei eternamente grato;

Ao meu esposo Caio César, que acompanhou toda a trajetória do meu curso, fez uma enorme diferença, me dando confiança e força para seguir em frente, dia após dia, e por ter sido parceiro e paciente o tempo todo;

As minhas amigas de curso, grandes companheiras de jornada. Nem sempre foi fácil encontrar força para persistir e chegar onde mais queremos. E aí vocês foram maravilhosas. Sempre acreditaram em mim e não permitiram que eu desistisse. Pessoas como vocês merecem tudo que existe de bom na vida. Agradeço por tudo.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional;

Ao professor Thalles Vitelli pelas orientações e acompanhamento do meu trabalho;

Ao Instituto Federal de Pernambuco- Campus Belo Jardim pela oportunidade;

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para eu chegar até aqui.

RESUMO

Este trabalho, expõe um plano de utilizar ferramentas da qualidade para analisar e propor melhorias no processo de compras que é realizado no IFPE-Campus Belo Jardim. Destaca a funcionalidade de compras, a importância de gerenciar de forma eficaz seus processos, como ela é realizada no setor público e como a qualidade no serviço é vista. Realiza uma análise em todo o processo desde a solicitação do pedido até a chegada do produto na organização, desenvolve o fluxograma do processo, promovendo uma visualização e apresentando todas as etapas. Identifica os problemas do processo, realizando brainstorming, entrevistas estruturadas e não estruturadas com os servidores. Aplica a matriz GUT (gravidade X urgência X tendência), para que entre os problemas identificados, priorize posteriormente a falta de orçamento, falta de capacitação dos fornecedores em participar da licitação, falta de informações no termo de referência e as cotações de preço que não condizem com o mercado. Para cada problema priorizado mostra um quadro ajustado e baseado na ferramenta causa e efeito, onde busca entender quais as causas principais que justifica a ocorrência de erros e atrasos na execução do processo de compras. Elabora possibilidade de solução aos problemas priorizados, conduzindo as diversas ações que devem ser realizadas para desfazer as causas com o plano de ação 5W2H, estabelecendo de forma nítida as funções para aplicar as ações. Analisa os efeitos das ações com a lista de verificação para conferir se conseguiu reverter o problema. E por último a padronização das melhorias e assim organizar as rotinas de trabalho. Essas ferramentas facilmente utilizadas no setor privado, demandam cautela quando aplicadas nas organizações públicas, porque é necessário um aprofundamento para entender a necessidade da instituição. O plano apresentado empregando as ferramentas da qualidade no serviço público, demonstra tornar um ambiente organizacional melhor, facilitando a compreensão e aplicação dentro da instituição.

PALAVRA-CHAVE: Compras Públicas. Processos de Compras. Melhorias Contínuas.

ABSTRACT

This work sets out a plan to use quality tools to analyze and propose improvements in the purchasing process that is carried out at IFPE-Campus Belo Jardim. It highlights the purchasing functionality, the importance of effectively managing its processes, how it is carried out in the public sector and how the quality of service is seen. Performs an analysis of the entire process from order request to product arrival at the organization, develops the process flowchart, promoting a visualization and presenting all the steps. Identifies the problems of the process, performing brainstorming, structured and unstructured interviews with the servers. It applies the GUT matrix (severity X urgency X trend), so that among the problems identified, it subsequently prioritizes the lack of budget, lack of training of suppliers to participate in the bidding process, lack of information in the terms of reference and price quotes that do not with the market. For each prioritized problem, it shows an adjusted table based on the cause and effect tool, in which it seeks to understand the main causes that justify the occurrence of errors and delays in the execution of the purchasing process. It elaborates the possibility of solving the prioritized problems, conducting the various actions that must be carried out to undo the causes with the 5W2H action plan, clearly establishing the functions for implementing the actions. Analyze the effects of the actions with the checklist to see if you managed to reverse the problem. And finally, the standardization of improvements and thus organizing work routines. These tools, easily used in the private sector, demand caution when applied in public organizations, because it is necessary to deepen them to understand the need of the institution. The presented plan, using the quality tools in the public service, demonstrates that it makes a better organizational environment, facilitating the understanding and application within the institution.

KEYWORDS: Public Purchases. Purchasing Processes. Continuous Improvements.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Pontos no uso da priorização da matriz GUT	21
Quadro 2- Exemplos dos tipos de processo	23
Quadro 3- Mapeamento das atividades do processo de compras	32
Quadro 4 - Análise das causas: Falta de orçamento	41
Quadro 5 - Análise das causas: Falta de capacitação de fornecedores	42
Quadro 6 - Análise das causas: Falta de informações no Termo de Referência	42
Quadro 7 - Análise das causas: Cotações de preço que não condizem com o mercado	42
Quadro 8 - Ferramenta 5W2H problema 1	44
Quadro 9 - Ferramenta 5W2H problema 2	45
Quadro 10 - Ferramenta 5W2H problema 3	46
Quadro 11 - Ferramenta 5W2H problema 4	47
Quadro 12 - Procedimento operacional padrão no processo de compras	49
Quadro 13 - Sugestões de melhoria para o processo de aquisição na instituição	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivos específicos.....	13
1.2	JUSTIFICATIVA	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1	COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL	15
2.2	QUALIDADE.....	18
2.3	GESTÃO DE PROCESSOS	22
2.4	APLICABILIDADE DE FERRAMENTAS NA ADMINISTRAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS	24
3	MÉTODO DA PESQUISA	26
3.1	DEFINIÇÃO DO MÉTODO DA PESQUISA	26
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE INFORMAÇÕES E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	27
4	ESTUDO DE CASO	30
4.1	HISTÓRICO DO IFPE-CAMPUS BELO JARDIM	30
4.2	COLETA DE DADOS.....	31
4.2.1	Análise e discussão dos resultados.....	32
4.2.2	Desenhar e descrever o processo de compras.....	32
4.2.3	Analisar as informações e identificar os problemas atuantes.....	38
4.2.4	Seleção dos problemas críticos.....	39
4.2.5	Identificação das causas dos problemas críticos	41
4.2.6	Elaboração de estratégias e planos de ação	43
4.2.7	Falta de orçamento	43
4.2.8	Falta de capacitação de fornecedores.....	44
4.2.9	Falta de informações no Termo de Referência	45
4.2.10	Cotações de preço que não condizem com o mercado	47
4.2.11	Investigar os efeitos da ação.....	48
4.2.12	Padronizar melhorias	48
	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS.....	54

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO.....	58
APÊNDICE B- MATRIZ GUT	60

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a preocupação de realizar com eficiência as atividades relacionadas a compras têm sido de grande importância não só para as empresas privadas em que têm a finalidade lucrativa, mas também organizações públicas que têm o objetivo de prestar serviço à população utilizando recursos advindos dos tributos arrecadados pelo governo.

Na administração pública, a área de compras é considerada um ambiente importante, porque envolve atividades que vão além de solicitar e executar a compra, como, por exemplo, requisitar e aprovar pedido de mercadoria, acompanhar licitação, receber e avaliar os produtos, prestar contas e outros pontos que precisam de gestão e planejamento. Por isso, o ofício de compras precisa está incorporado ao planejamento estratégico da organização pelo fato que as decisões são definidas levando em consideração os objetivos que se quer alcançar (PEREIRA e GUARNIERI, 2018).

Visto que, existe a necessidade de tomar decisões para o desenvolvimento das atividades na organização, as técnicas e ferramentas que já são utilizadas nas empresas privadas podem também auxiliar o ambiente administrativo público a ser mais eficiente. Entretanto, é necessário ter atenção no cenário socioeconômico e político, pois interfere no ambiente corporativo provocando mudanças na maneira em que às áreas são vistas e na forma que é conduzido as atividades (TERRA, 2018).

Já que, a finalidade é ter melhores resultados no setor público, isso leva as autoridades pesquisarem informações que possam melhorar a administração. Batista e Maldonado (2008) afirma que a área de compras em organizações bem sucedidas tem uma importância estratégica considerável. Portanto, mostra que é essencial gerenciar os recursos na organização pública. Comprar “bem” significa adquirir algo da forma mais vantajosa e correta, no intuito de trazer melhorias para a entidade e auxiliar na sua sobrevivência.

Outro ponto importante que Batista e Maldonado (2008) analisaram, é a forma como se planeja uma compra pode trazer reduções de custo para uma organização refletindo positivamente na economia dos recursos que são tão escassos. Por isso, o processo de compras exerce uma função importante na realização dos objetivos estratégicos da instituição, devido à sua capacidade de afetar a qualidade e entrega de produtos e serviços essenciais.

No setor público, o Estado na condição de gestor dos recursos, toma como base diretrizes e leis para poder tomar decisões e exercer o papel de regulador nas instituições públicas que realizam compras a partir das normas descritas na constituição do país. Então, para realizar uma compra é preciso realiza-la por meio de licitação seguindo os princípios do art. 3º da Lei 8.666/93, que é preciso obedecer aos princípios constitucionais da isonomia, proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento sustentável; e também os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, igualdade, da publicidade e da probidade administrativa (BRASIL, 1993). Além disso, outras leis e decretos foram criadas como uma forma de apoiar, melhorar o desempenho e a eficiência no ato do processo de aquisição, como tem sido muito utilizado a Lei 10.520/02, apresentando uma nova modalidade para a licitação denominada de “Pregão”.

Nesse cenário, sendo uma instituição federal, ela é caracterizada como uma autarquia federal, em que tem autonomia didática-pedagógica, administrativa, financeira, orçamentária, patrimonial e disciplinar, que estar regida por órgãos de controle da União, no que tange à prestação de contas do dinheiro público. E por ser uma Instituição Federal, ela parte integrante da administração pública, que tem o compromisso de realizar atividades de gestão voltados para sua administração, e realçar atenção as atividades de compra, para ser ter melhores benefícios (PAINES, 2018).

E para enfrentar o desafio de obter melhores resultados no setor público, não é nada fácil, pois a área de compras é um campo crítico dentro da instituição, tem o propósito de proporcionar insumos essenciais para a conquista das metas da organização, mas que durante o processo aquisitivo surge problemas como falta de orçamento, atraso de fornecedores ao realizar cotações, falta de capacitação de fornecedores e de servidores no processo da licitação, cotações de preços distorcida, etc.

Por isso, esse trabalho tem o intuito de analisar o processo administrativo de compras que é realizado no IFPE-Campus Belo Jardim, localizado no agreste de Pernambuco, em que é delimitado a partir da solicitação do pedido de compra e finalizando com encaminhamento para o pagamento, após a chegada do produto na organização, em que as compras são realizadas por licitações na modalidade de pregão eletrônico regulamentado nas Lei nº 8.666/93 e Lei nº 10.520/02. E, busca propor melhorias no processo no quesito de tempo na tramitação do processo, redução do uso de

recursos públicos para adquirir bens e redução no acúmulo de matérias no almoxarifado, e para isso, é preciso aprimorar o processo de compras para contribuir no cumprimento da missão da instituição. Esse estudo também, pode se enquadrar na comunidade acadêmica como um elemento de pesquisa e conhecimento para fazer realizar buscas de informações sobre o tema mencionado.

1.1 OBJETIVOS

Este trabalho tem o propósito de analisar detalhadamente o processo administrativo de compras do IFPE-Campus Belo Jardim, fazer uma descrição minuciosa da situação, realizar diagnóstico crítico nos termos qualidade e produtividade, embasado na percepção dos servidores atuantes na área e a visão adquirida durante a disciplina “estágio supervisionado”, e assim aprimorar o processo de compras, realizar o trabalho com uma melhor eficiência, exigindo menores recursos e estocando menos materiais.

1.1.1 Objetivos específicos

- Desenhar e descrever o processo de compras;
- Localizar as falhas que ocorrem durante o processo;
- Selecionar as falhas de grande impacto no processo;
- Propor um plano de ação para o problema;
- Sugerir melhoria para desempenhar as atividades do processo;

1.2 JUSTIFICATIVA

O desempenho de uma instituição é decorrente da habilidade de saber planejar, ou seja, entender o que acontece no ambiente organizacional e ter a aptidão de resolver os obstáculos que são encontrados. Com as transformações que vem surgindo, especialmente no cenário socioeconômico e político, elaborar e fazer escolhas não é uma tarefa fácil, razão pela qual, a utilização das ferramentas de qualidade permite um maior domínio dos processos e traz ótimos benefícios na tomada de decisão.

Não diferente de outras organizações, a Instituição Federal de Pernambuco-Campus Belo Jardim enfrenta desafios, que além de gerenciar as suas atividades fins (ensino, pesquisa e extensão), também deve se preocupar a gestão administrativa na qual o setor de compras está integrada e precisa tomar decisões sempre fundamentadas em leis para adquirir elementos essenciais na construção de projetos e manutenção da instituição.

Então, é necessário atenção no processo de compras, pois impacta significativamente no financeiro da instituição e precisa ser gerido com cautela (RODRIGUES, 2018).

A execução de plano de melhoria da qualidade necessita da participação de todas as pessoas da organização, para que suas experiências e habilidades sejam aproveitadas para atingir os objetivos e também trazer o melhor serviço ao cidadão. Então, a escolha de elaborar um plano, permite um amplo panorama sobre o desempenho e correlação entre os processos da organização, fora que permite uma percepção sobre as causas dos problemas e adequadas ações de melhorias. Como também, identifica as obrigações e responsabilidades de cada um para alcançar um bom desempenho em equipe.

A relevância de desenvolver este trabalho é argumentado pela preocupação e a necessidade de existir um mapeamento, padronização e controle dos processos ao realizar compras na instituição para obter melhores resultados e assim acompanhar e tomar decisões em relação aos fatores que podem influenciar na existência do acúmulo ou desperdícios de matérias que são adquiridos e ficam armazenados no almoxarifado. Além disso, o tema é importante dentro da engenharia de produção, pois está conectado à gestão e melhoria de processos, através de modelos e ferramentas que serão apresentados no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados conceitos que conduzem o estudo, os quais estão divididos em três seções. A primeira refere-se ao funcionamento das compras públicas abrangendo desde aspectos legais, métodos e a plataforma que é utilizado na compra pública. A segunda seção, contempla aspectos relacionados a qualidade e suas ferramentas, enquanto a terceira seção são delineados os aspectos envolvendo a gestão de processos.

2.1 COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL

A finalidade de realizar uma compra pública parte da necessidade de a entidade pública precisar obter insumos ou serviços de terceiros. É realizado através da licitação, definida a partir de normas descritas na constituição do país e é um procedimento formal que convoca, por meios pré-estabelecidos em ato próprio (edital ou convite) empresas que possuem interesses em apresentar propostas para oferecimento de bens e serviços. (BRASIL, 1993).

Segundo Batista e Maldonado (2008), a função de compras tem como papel principal coordenar o fluxo de atividades e técnicas, integrando em harmonia com outras áreas e departamentos no mesmo processo essencial na organização, com objetivo de apoiar a realização de trabalhos fins de uma instituição. Ela está intimamente ligada a todas as repartições da instituição, não só levando em consideração as compras em si, mas também para a construção de planos e projetos a serem desenvolvidos. Um comprador público precisa estar atento em suas decisões, refletindo sobre as opiniões e sugestões dadas pelos requisitantes dos materiais, para incentivar os colaboradores envolvidos a aprimorar as informações técnicas e ter um contínuo ajustes nos métodos e no desempenho. Então, é necessária uma coordenação transparente do processo de compra, para buscar bons resultados para a organização.

Para realizar compras públicas a Constituição Federal (1988) regulamenta o art. 37, dizendo que 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 ao inciso XXI, que ressalvados os casos específicos 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 nº 8.666/93 relata que a licitação não será sigilosa, sendo pública e acessível ao público os atos de seu procedimento, salvo quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura. E fala do momento da compra, que considera ser remunerada ao adquirir bens podendo ser fornecida de uma só vez ou parcelas. As compras precisam seguir alguns critérios apresentando adequada descrição do produto e comprovação que existirá recursos orçamentários para efetuação de pagamento, caso contrário existirá penalidade e cancelamento de quem praticou o ato.

Outro aspecto a ser seguido é que as compras sempre que possível deve atender ao princípio da padronização, condizente com as especificações técnicas e de desempenho, devem ser processadas através do sistema de registro de preços, as condições de aquisição e pagamento precisam ser similar ao praticado nas empresas do setor privado, parceladas quanto a necessidade para aproveitar características do mercado com intenção de ter economia e tomar como base preços praticado por outras entidades da administração pública.

Ao realizar atividades pertencentes a licitação deve discorrer em sequência lógica, partindo da identificação da necessidade de um produto a ser atendida até formalização do contrato e emissão de documento. Conforme já é praticado, a licitação é separada em duas fases: interna e externa. A fase interna acontece antes da publicação do edital e é composto por procedimentos formais, verificando a necessidade de aquisição, elaboração do projeto básico (ou termo de referência), definição do tipo e modalidade de licitação, estimativa da contratação e estabelecimento de todas as condições do ato convocatório, exigindo sempre sigilo do assunto da proposta. Já a fase externa inicia-se com a publicação do edital, divulgando as propostas e documentos necessários, em seguida vem a classificação e julgamento dos inscritos, homologação, adjudicação e entrega do bem ou serviço segundo o Tribunal de Contas da União (BRASIL,2010).

Para realizar uma licitação, o art. 38 e incisos da Lei nº 8.666/93 sinaliza que obedecer no processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a descrição sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, anexado os documentos relacionados.

- I** - Edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso;
- II** - Comprovante das publicações do edital resumido, na forma do art. 21 desta Lei, ou da entrega do convite;
- III** - ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite;
- IV** - Original das propostas e dos documentos que as instruírem;
- V** - Atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora;
- VI** - Pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade;
- VII** - Atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação;
- VIII** - Recursos eventualmente apresentados pelos licitantes e respectivas manifestações e decisões;
- IX** - Despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente;
- X** - Termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso;
- XI** - Outros comprovantes de publicações;
- XII** - Demais documentos relativos à licitação (art. 38 da Lei nº 8.666/93).

Em 1994, o Decreto nº 1.094 regulamentou os arts. 30 e 31 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, baseada nos princípios do planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, nomeou o Sistema de Serviços Gerais (SISG). Que surge como parte integrante de um sistema administrativo orgânico que abrange toda a Administração Pública Federal visando a redução de custos operacionais e requerendo coordenação das atividades de logística pública para potencializar a eficiência. Trata-se de um entre os vários sistemas de atividades auxiliares da Administração, responsáveis pela execução de atividades de cunho transversal segundo o portal de compras do Governo federal (BRASIL, [201-?]).

Em seguida, pelo art. 7º do Decreto nº1.094, de 23 de março de 1994, foi nomeado o Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais(SIASG), que tem como função auxiliar o SISG, tratando os processos informatizados, apoiando às atividades operacionais do sistema como divulgação e a realização das licitações; emissão de notas de empenho; registro dos contratos administrativos; catalogação de materiais e serviços e cadastro de fornecedores. Com o propósito de incorporar os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, [201-?]). Posteriormente foi

integrado o portal de compras “comprasnet”, transformando SIASG-comprasnet e tornando o sistema utilizado pela Administração Pública Federal.

E em seguida houve uma reestruturação no portal de compras, que pode ser acessado pelo endereço eletrônico www.comprasgovernamentais.gov.br. Em que o Portal exibe melhor configuração das informações e orientações aos usuários com a divisão por perfil. Renovado e dinâmica, torna o canal de comunicação mais padronizado entre a administração pública, os fornecedores e a sociedade, além de realizar a gestão do conhecimento e da comunicação.

Nesse trabalho, uma modalidade de licitação a ser destacada é o Pregão, bastante utilizada e que foi instituída pela Lei nº 10.520/2002 (BRASIL, 2002b). Pode se adquirir bens e serviços comuns, descrevendo objetivamente pelo edital por meio de especificações usuais praticadas no mercado.

Segundo as orientações e jurisprudência do Tribunal de Contas da União a respeito de Licitações e Contratos cita que o “Pregão é modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, ainda que virtual. Os licitantes após apresentação das propostas com os preços determinado têm o poder de reduzi-los mediante lances verbais ou via internet. Ao contrário do que ocorre nas demais modalidades, no pregão a escolha da proposta é feita antes da análise da documentação, razão maior da celeridade que envolve o procedimento” (BRASIL, 2010).

2.2 QUALIDADE

A forma em que é vista na administração pública brasileira carregando o estereótipo de serviço sem qualidade, mostra-se que é necessária uma dedicação maior para poder apresentar melhorias nos serviços, e é preciso a introdução de novas práticas, ou seja, uma nova filosofia de trabalho em que o compromisso com a qualidade seja colocado em primeiro plano (CARVALHO E TONET, 1994). E para isso, é necessário empenho global de todos para mudar paradigmas existentes na administração pública, possibilitando que melhores técnicas sejam utilizadas nas atividades na busca de uma gestão mais eficiente e oferecendo melhores serviços aos cidadãos.

Estefano (1996) diz que a qualidade no serviço público ainda não é uma prioridade, pois a sobrevivência do próprio serviço ainda é centro principal das organizações do setor

público. Que em contrapartida é necessário para o atendimento ao público exista qualidade, agilidade e localização desses serviços.

Bergue (2008, p.12) declara que a qualidade do serviço público não é medida pela "conquista de um mercado de clientes", de modo que o setor público já possui seu consumidor fixo. Mas, mesmo não dependendo do mercado o serviço público não pode ser isentado de ser executado com qualidade. É preciso atingir a finalidade em que foi designado para servir a sociedade, dando o melhor atendimento.

Observando como a qualidade no serviço público é tratado, percebe-se a necessidade de entender o conceito e a importância de se aplicar ações que iram melhorar o desempenho das atividades trazendo resultados significativos.

Então, o termo qualidade é conferido quando alcança uma condição mínima de um padrão de desempenho determinado. Segundo Slack et al. (1999), “qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Essa definição mostra como ela está relacionada com a maneira que cada indivíduo tem sua percepção a respeito de diversos fatores, com a finalidade de atender seus interesses e suas necessidades, respeitando os limites da organização.

Na opinião de Carvalho e Tonet (1994), no mundo moderno a qualidade é considerada uma característica importante nas empresas, onde tem relação a questões de custo, produtividade e competitividade. Organizações com a prática de ofertar qualidade em seus produtos tem oportunidade de obter resultados bem favoráveis. Afirmam também, que a qualidade diz respeito a diminuição de custos evitando o retrabalho e contribuindo para eliminar o desperdício e o refugo. Com o crescimento da demanda, junto também veio uma concorrência acirrada para oferta de serviços, a qualidade antes tida como um diferencial nos produtos passou a ser exigida como fundamental, é apontada como um aspecto intrínseco ao processo de atendimento a toda e qualquer expectativa de clientes.

Ainda, segundo Carvalho e Tonet (1994), na administração pública a qualidade está relacionada com a questão de cidadania. Sua função é atender a população em geral de bens e serviços adequados as suas necessidades. E para isso os serviços públicos prestados aos cidadãos são assegurados através de contribuições altíssimas que são arrecadas pelo governo, portanto se espera que os mesmos sejam realizados com igual qualidade que se foi contribuído.

Com isso, para realizar ações na administração pública é necessário planejamento, tendo como apoio métodos e ferramentas que auxiliem nos processos da instituição, com o objetivo de apresentar melhorias no desempenho do serviço.

De acordo Alencar *et al* (2016), as ferramentas da qualidade são instrumentos que auxiliam a escolher, implantar e analisar as alterações durante o processo produtivo mediante diagnósticos, com a finalidade de alcançar a melhoria contínua dos processos. Apresentando características: simplicidade no uso; regras na operação; ordem de ações; fácil visualização; fases de implantação; definido e focado no resultado.

Então, aqui são apresentadas algumas ferramentas que contribuíram para conduzir o plano de melhoria do processo de compras do IF:

- **Fluxograma:** Ferramenta que demonstra de forma esquematizada o passo a passo do processo. E é empregado para investigar um processo que está em andamento, tornando o entendimento mais acelerado das atividades desenvolvidas. Tem a flexibilidade de aderir vários modelos, empregando símbolos variados que podem harmonizar o gráfico ao tipo de prática que tem a intenção simbolizar. Eles podem ser: sintéticos; de blocos; esqueletos; de procedimentos; vertical e horizontal e integrado (COELHO; SILVA; MANIÇOBA, 2016).
- **Diagrama Ishikawa (Espinha de Peixe):** É um diagrama que associa um efeito que é o problema com sua causa. Na cabeça do peixe fica a apresentação do problema. Em seguida é construído o desenho que simboliza a espinha dorsal do peixe, e nela são adicionadas as estratificações em que são expostas as possíveis causas para cada problema. É iniciado por causas mais abrangentes, em seguida vai se aprofundando para chegar àquelas que são raízes do problema. É uma importante ferramenta para ter uma visualização e organização dos fatos e poder fazer algum planejamento (TAVARES, P. A.; RAMOS, M. C.; PEÇANHA, A. da S, 2013).
- **Brainstorming:** O termo significa uma tempestade de ideias, que traz como propósito motivar o desenvolvimento de ideias sobre um determinado conteúdo durante um certo tempo, para evitar decisões imprudente e propor a solução de um problema ou a melhoria do processo. Esta técnica deve ser utilizada em grupo com comprometimento e responsabilidade com a causa analisada. O

método reúne um grupo para que todos exponham livremente suas opiniões e ideias, na qual obtém perspectivas e visões do problema, trazendo uma melhor qualidade no trabalho em grupo e assim ter uma rapidez na solução do problema (REIS, 2016).

- **Matriz G.U.T:** É uma técnica de priorizar os problemas e em seguida tratá-los, levando em consideração suas gravidades, urgências e tendências. Tem a finalidade de conduzir decisões complexas. A ferramenta ajuda ao tomador de decisão a julgar o que deve ser feito primeiro, por onde deve iniciar, e para isso avalia os problemas pela aspecto Gravidade considerando a intensidade e a profundidade dos danos que o problema pode custar, se não tomar uma ação para solucioná-lo; no aspecto Urgência levando em consideração o prazo em que é necessário agir para evitar resultados indesejáveis e o aspecto da Tendência, considerando a proporção que o problema poderá assumir no futuro caso não seja realizada nenhuma ação (DANINI, 2018). Portanto, é atribuído valores de 1 a 5 para os aspectos: Gravidade (G); Urgência (U); e Tendência (T), levando em consideração cada problema relacionado. Em seguida o resultado é alcançado pelo produto dos valores atribuídos aos aspectos e organizado em ordem decrescente (DANINI, 2018). Para compreender melhor, no Quadro 1 resume as questões referente ao nível e sua devida pontuação.

Quadro 1- Pontos no uso da priorização da matriz GUT

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1	Sem gravidade (dano mínimo)	Longuíssimo prazo – não há pressa	Desaparece ou não vai piorar, podendo até melhorar
2	Pouco grave (dano leve)	Longo prazo– pode aguarda	Reduz-se ligeiramente ou vai piorar em longo prazo
3	Grave (dano regular)	Prazo médio – o mais cedo possível	Permanece ou vai piorar em médio prazo
4	Muito grave (grande dano)	Curto prazo – com alguma urgência	Aumenta ou vai piorar em pouco tempo
5	Extremamente grave (dano gravíssimo)	Imediatamente – ação imediata	Piora muito ou vai piorar rapidamente

Fonte: Reis (2017)

- **5W2H:** É um plano de ação capaz de orientar e esboçar diversas ações que precisam ser implementadas, com a maior clareza e para isso é preciso estar

estruturado permitindo uma rápida identificação dos elementos. Tem como objetivo responder a sete questões básicas de quem, onde, quando, por quê, como e quanto custa para resolver o problema, isso permiti definir quais ações precisam ser tomadas, de que maneira e quais os responsáveis pela execução destas. Com a utilização desta ferramenta, a quantidade de dúvidas ou incertezas serão eliminadas no planejamento, pois a ferramenta possibilita uma resposta bem clara, de modo organizado fazendo com que os gestores excutem seu plano de forma bem planejada (REIS, 2016).

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Definido por Souza (2016), processos é um agrupamento de atividades alinhadas e incorporadas para um determinado propósito produtivo específico, que no fim serão transformados em produtos, serviços ou informações. E essa definição assimila ao objetivo do setor público, muito comum na realização de serviços ou informações, tendo como cliente à população.

Furlan (2013) *et al.*, também escreve a respeito de “processo” em que define como “é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos e máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Mostrando que as atividades estão inter-relacionadas e fornecem uma visão de sequência e fluxo e são comandadas por regras de negócios.

Esses processos de negócio podem ser classificados em três tipos:

- **Processo primário:** Caracterizados como essenciais, pois representam as atividades básicas que uma organização produz para realizar sua missão. Eles constroem uma percepção de valor para o cliente, por influenciarem o consumo do produto ou serviço.
- **Processo suporte:** Ele dar suporte a processos primários, agregando valor a outros processos que não são diretamente para os clientes. E age de forma estratégica para que possa aumentar a capacidade de realizar processos essenciais.
- **Processo de gerenciamento:** Com finalidade de medir, monitorar, controlar atividades e administrar ambiente organizacional. Não agregam valor diretamente ao cliente, mas tem o intuito de verificar se os objetivos e metas estão sendo cumpridas.

Para complementar a respeito dos tipos de processos é mostrado no Quadro 2, exemplos de processos de modo estruturado para o setor público.

Quadro 2-Exemplos dos tipos de processo

Processos	Tipo	Exemplo
Primário	De serviços	Entregar produtos e serviços Gerenciar serviços ao cliente Satisfazer expectativas do cidadão
De suporte	Burocrático	Protocolos Comprovantes Autorizações
	Conduta	Inclusão de todos os envolvidos
	Transformação	Viabilizar o desempenho das áreas da instituição
Gerenciais	Para orientar	Determinação de metas e objetivos
	Para relações comerciais	Seguir normas
	Para supervisionar	Apoia o planejamento e orçamento

Fonte: Próprio autor

Estando claras as definições de processo, é necessário destacar a importância de uma gestão de processos na organização. Furlan *et al* (2013) mostra que o Gerenciamento de processos de negócio incorpora estratégias organizacionais com as necessidades do cliente, dando atenção a todos os processos, e tem o objetivo de realizar seja por meio de desenho, controle ou transformação contínua de processos de negócio.

E ao identificar e acompanhar o desempenho dos processos de qualquer organização, permiti reduzir erros, custos com operações desnecessárias e contribui para melhorar a execução e qualidade nos serviços. Santos (2015) complementa, que é fundamental entender os processos e identificar quais agregam valor, sendo necessário estar alinhados a estratégia da organização, pois são encarregados por atingir o propósito da organização. A gestão de processos é dividida em 5 etapas, permitindo um melhor acompanhamento e entendimento das atividades para os colaboradores, de forma que os processos avancem de forma gradativa. Observa-se a seguir as etapas da gestão de processos:

- 1. Mapeamento:** Consiste na análise do processo atual, a forma de organização, os participantes envolvidos e as informações relacionadas. Nessa etapa é importante fazer entrevistas com os executores do processo, pois são eles entendedores do processo para alinhar e trazer a compreensão necessária.

2. **Modelagem:** É o desenho do fluxo dos processos, ou seja, é o caminho que as matérias primas (sejam elas informações ou materiais) percorrem até virar o produto ou serviço final da empresa.
3. **Melhoria:** nessa etapa é analisado quais etapas do processo passa por algum problema, gerando desperdícios ou ocasionando uma má compreensão pelos clientes. Visto isso, elabora as alterações nos processos, somente depois de ver e compreender todo o histórico até a finalização, que é quando pode ser analisado mais friamente os impactos que qualquer mudança terá na rotina e na percepção do valor agregado.
4. **Implantação:** Nessa fase descreve as atividades para serem feitas no processo, padronizando as rotinas de trabalho, tornando fácil o entendimento de que qualquer pessoa seguir o passo a passo e executar as tarefas.
5. **Monitoramento:** Feita as mudanças necessárias, o processo deve ser monitorado para evitar desvios e para que seja possível aplicar decisões de correção em casos de inconformidades durante a execução.

2.4 APLICABILIDADE DE FERRAMENTAS NA ADMINISTRAÇÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS

Na literatura depara-se com algumas iniciativas de aperfeiçoar os procedimentos de gestão em compras para o setor público, entre elas pode se destacar a ferramenta *Bizage Modeler* para mapeamento dos processos que contribui para uma visão geral do processo evidenciando a forma que são operados. A ferramenta foi utilizada por Souza (2016), em que permitiu uma visão integral do processo destacado, atividades de valor e não agregadoras de valor, para isso foi coletado as informações necessárias para compreensão e desenho, detalhando a execução de cada atividade.

Já no que diz respeito à identificação do que está acontecendo no processo e suas possíveis causas de desvios de qualidade, no estudo feito por Loureiro (2003), ele empregou a estratégia de utilização de ferramentas da qualidade no setor público, como o brainstorming e o diagrama de Ishikawa que permitiu que as pessoas pudessem exercitar a separação dos fins de seus meios e assim fazer uma análise e uma estruturação de situações que precisavam ser eliminadas.

Na atividade de priorização, Danini (2018) mostra a utilização da matriz GUT como uma ferramenta que elege o grau de impacto dos processos de trabalho da UFSCar tem, pois habilita o tomador de decisão saber quais problemas, atividades ou processos demandam por uma ação mais imediata face à disponibilidade de recursos.

E como alternativa para o planejamento de ações corretivas no processo, foi aplicado no trabalho de Loureiro (2003) a da ferramenta 5W2H, para poder orientar as diversas ações que deveriam ser implementadas, definindo de maneira clara as responsabilidades para execução das ações.

Reis (2017), assim como os demais autores citados acima, também utilizou muito bem de algumas dessas ferramentas da qualidade para produzir um melhor desempenho nas atividades dos processos que são executados no setor público. Fica demonstrado que essas ferramentas não são restritas a serem utilizadas no setor privado no que diz respeito a produção de bens materiais, mas que elas desempenham um papel importante no apoio as atividades dos órgãos que prestam serviços a sociedade e que vem sendo empregadas bastante para no setor público , trazendo mais eficiência e qualidade no uso dos recursos.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Neste capítulo será abordado a descrição dos métodos e técnicas que serão utilizadas na pesquisa para que possa delimitar o problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se em teorias existentes para que possa alcançar os objetivos preestabelecidos.

3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DA PESQUISA

Para o propósito do trabalho foi definido ser exploratória e descritiva, pois, para Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como a finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, envolvendo investigação bibliográfica e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso, onde o problema passa a ter uma maior esclarecimento e com uma análise do processos mais sistematizado, já a pesquisa descritiva tem a intenção de descrever as características de um grupo, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis, com abordagem qualitativa, utilizando como base o método de estudo de caso.

No quesito natureza da pesquisa o enfoque é na aplicada, segundo Nascimento (2016), pois tem o intuito de empenha-se na produção do conhecimento para resolver problema particular na prática. Tem uma abordagem qualitativa que é realizado no ambiente natural, tendo aspectos sociais observados, analisados e anexados no cenário ao qual pertencem, através de contato direto, pois o trabalho estuda o ponto de vista das pessoas envolvidas tem do objeto de estudo, buscando ressaltar pela verdade dos dados obtidos (FERREIRA, 2015).

Quanto ao tipo da pesquisa, classifica-se por um estudo de caso em que apresenta uma investigação do tema observado na realidade, em que explora e descreve os acontecimentos e detecta fatores envolvidos com o tema. Em suma, o estudo de caso propõe a identificação do problema, análise dos indícios, desenvolvimento de justificativa, avaliação e proposta de solução (Gil, 2008).

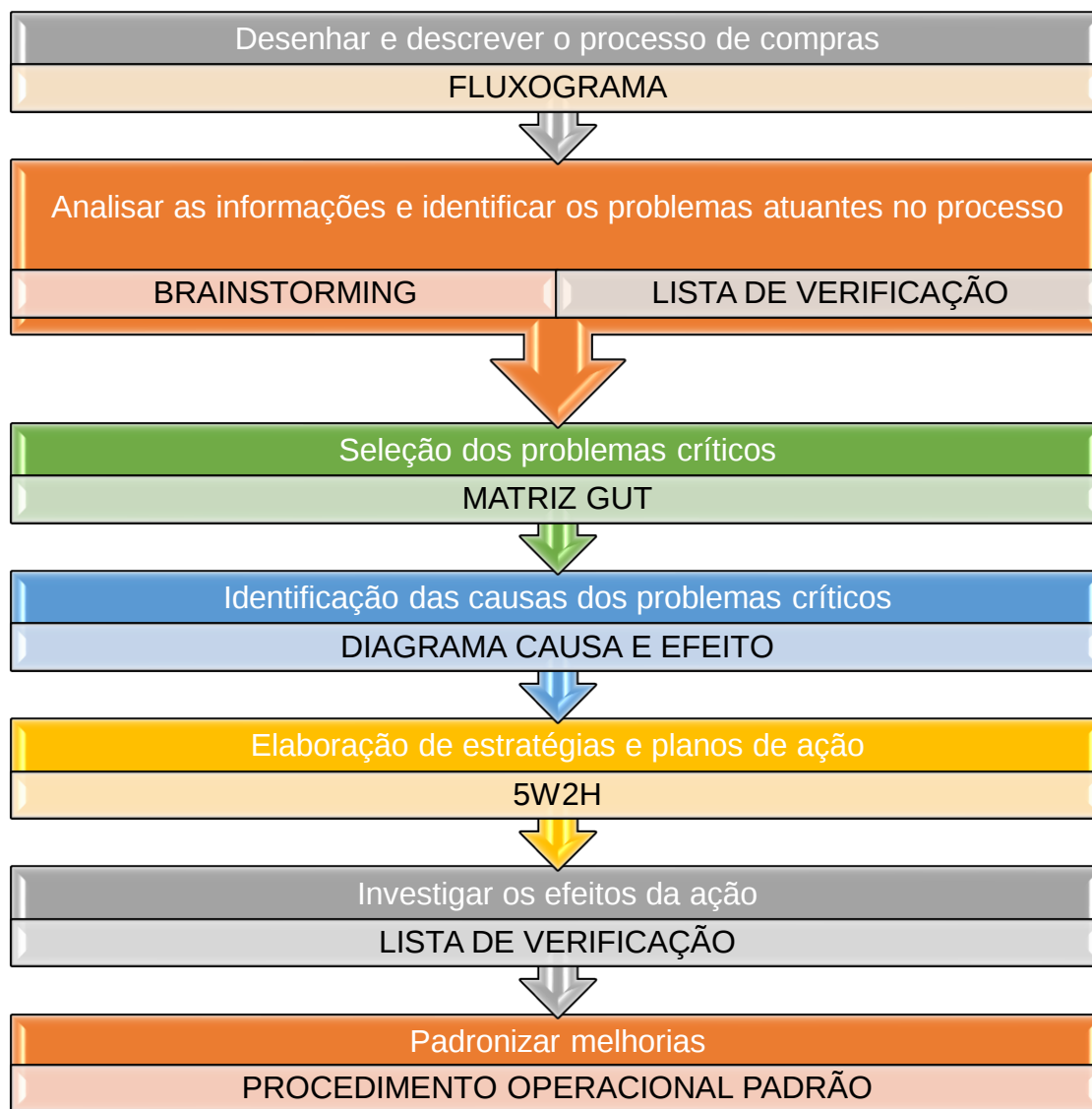
O trabalho foi realizado no Instituto Federal de Pernambuco- *Campus* de Belo Jardim, envolvendo setores da área administrativa com foco no processo de compras da entidade, delimitando o estudo na modalidade de licitação “Pregão Eletrônico”, por se tratar de uma das modalidades mais utilizadas pela administração pública e principalmente pelo Ministério da Educação.

Os setores relacionados são formados pela Direção de Administração e Planejamento, Coordenação Geral de Administração e Finanças, Setor de Compras, Setor de Licitações e Convênios, Setor de Execução Orçamentária e Financeira, Setor de contas a pagar, Setor de Contratos, Setor de Almoxarifado e Setor de Patrimônio. Esses setores estão ligados, porque as atividades precisam estar concluídas em cada setor para dar prosseguimento no processo. É uma instituição que oferece educação básica, profissional e superior e atua a quase 50 anos na cidade de Belo Jardim.

O processo de compras foi escolhido por se tratar de atividades em que são tomadas decisões do uso de recursos públicos. E nesse processo foi observado que o sistema apresenta algumas falhas como por exemplo estoque sem planejamento, baixo desempenho das atividades, má comunicação entre setores. E para buscar uma melhor qualidade do processo de compras é necessário trazer uma melhor comunicação entre as funções de cada setor e um melhor relacionamento com fornecedores.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE INFORMAÇÕES E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Com o propósito de analisar o cenário escolhido para o estudo e tornar possível a aplicação de melhorias no processo em que são realizadas as compras públicas do IFPE-*Campus* Belo Jardim, foi criado um esboço onde foram utilizadas algumas ferramentas da qualidade no desenvolvimento do trabalho para atingir os objetivos pretendidos. Como mostra a figura 1 a seguir:

Figura 1 - Esboço para utilização das ferramentas da qualidade no estudo

Fonte: Próprio autor

Inicialmente na busca de trazer resultados no processo do setor de compras da instituição, o primeiro passo trata de desenhar e descrever o processo de compras utilizando como ferramenta o fluxograma, onde é explicado o passo a passo para entender seu funcionamento.

Em seguida, o segundo passo busca analisar as informações e identificar os problemas atuantes no processo, e é empregado ferramentas de brainstorming como uma atividade para explorar dos colaboradores as dificuldades encontradas na execução do trabalho e a lista de verificação como medida de confirmação de outras situações que acontecem e que de certo modo ficam implícitas no momento da análise.

No terceiro passo haverá a seleção dos problemas considerados mais críticos empregando a matriz GUT como metodologia para priorizar os problemas considerados mais importantes. Logo após, será realizado o quarto passo para identificar as causas dos problemas críticos priorizados aplicando o Diagrama Causa e Efeito ou também conhecido como espinha de peixe, para que seja descoberto fatores que resultam em uma situação indesejada.

Já no quinto passo são articulados estratégias e planos de ação para que os problemas sejam revertidos utilizando a ferramenta 5W2H, pois ela apresenta checklist de atividades, com prazos e responsabilidades que devem ser seguidas por todos os colaboradores envolvidos.

Colocando em prática o que foi mencionado no passo anterior, é caminhado para o passo seis que irá analisar os efeitos e verificar se houve alguma melhoria, caso não tenha, é preciso averiguar o porquê e reformular as atividades. Apresentando resultados positivos é o momento de padronizar as melhorias feitas, chegando assim no passo sete com a construção do procedimento operacional padrão. Tudo esse processo pode ser encarado como um ciclo de melhoria contínua, onde é necessário estar sempre em crescimento e buscando resultados expressivos na instituição.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 HISTÓRICO DO IFPE-CAMPUS BELO JARDIM

Segundo Clésia (2015), a Escola Agro técnica Federal de Belo Jardim surgiu com aliança do Governo Federal e o Governo do Estado de Pernambuco em 27 de junho de 1958, com autorização da instalação da Escola no município. Com o Decreto nº 53.558 de 13 de fevereiro de 1964, dá-se a denominação de Ginásio Agrícola de Belo Jardim. Em maio de 1967, o Decreto nº 60.731 transfere o Ginásio da dependência administrativa do Ministério da Agricultura para o Ministério da Educação o Ginásio, passando, em 07 de agosto de 1968, a denominar-se Colégio Agrícola de Belo Jardim. Entretanto, só em 13 de agosto de 1969 o seu funcionamento é autorizado, sendo inaugurados em 05 de maio de 1970 o funcionamento dos cursos com as primeiras turmas de alunos.

O Colégio, à ocasião, foi criado sob a dependência administrativa do Ministério da Educação e Cultura, com o apoio do Governo do Estado e da Prefeitura Municipal de Belo Jardim. Nessa época, o Governo Federal mantinha em Pernambuco em Barreiros, em Vitória de Santo Antão e em São Lourenço da Mata instituições dessa natureza. Em 04 de setembro de 1979, o Colégio passa a denominar-se Escola Agrotécnica Federal de Belo Jardim - EAFBJ. Em novembro de 1993, a EAF transforma-se em Autarquia Federal, instituída pela Lei nº 8.731, passando a ser dotada de autonomia administrativa, financeira, patrimonial, didática e disciplinar, compatíveis com a sua personalidade jurídica e de acordo com os seus atos normativos.

Em 29 de dezembro de 2008, através da Lei 11.892 sancionada pelo Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva, a Escola Agrotécnica Federal de Belo Jardim transforma-se em Campus Belo Jardim do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas.

O Instituto Federal de Pernambuco tem como valores institucionais e perspectivas:

Missão: Promover a educação profissional, científica e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, com base no princípio da indissociabilidade das ações de Ensino, Pesquisa e Extensão, comprometida com uma prática cidadã e inclusiva, de modo a contribuir para a formação integral do ser humano e o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Visão: Ser uma Instituição de referência nacional em formação profissional que promove educação, ciência e tecnologia de forma sustentável e sempre em benefício da sociedade.

Valores: Compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática (DOMINGOS, 2016).

4.2 COLETA DE DADOS

Foi definida a pesquisa como exploratória, parte da coleta de dados foi feita através de entrevistas informais com 3 servidores dirigentes dos setores de Almoxarifado, Compras e da Coordenação Geral de Orçamento e Finanças. Esse tipo de coleta foi definido por Gil (2008), proporciona uma visão geral do fato, apresentando um maior esclarecimento com menor rigidez de planejamento para o entrevistador. Dessa forma, foi realizada a entrevista mais informal para que os entrevistados sentissem mais a vontade de expressar e relatar o funcionamento do processo.

Também houve a participação de outros servidores que fazem parte dos setores já citados, juntamente com seus dirigentes para responderem um questionário estruturado que pudesse apresentar o perfil do grupo, que segundo Gil (2008) se distribui “por idade, sexo, nível de escolaridade, etc.”, classificada como descritiva ao qual foi incorporada à pesquisa.

E para obter as informações, foi realizado um questionário baseado em Reis (2017) para definir o perfil de cada servidor. Ele foi respondido por 8 pessoas, do qual 6 eram homens e 2 mulheres, a maioria são estatutários (cargo efetivo), possuindo nível superior, apresentando idades acima de 30 anos, tendo uma rotina de trabalho de 8 horas e tendo mais de 5 anos trabalhando como servidor público.

Também foi revelado que nos anos de 2017 e 2018 foram realizados 102 processos de aquisição no total. Dos quais 42 foram realizados em 2017 com êxito e houve uma movimentação de R\$ 3.678.259,22 reais, tendo 2 revogações, e em 2018 houve 60 processos com êxito em que foi gasto R\$ 3.357.938,77 reais em aquisições. São montantes bastante significativos nos processos que foram executados, e demonstra a relevância de dar atenção para realizar o estudo.

Além disso, foi levado em consideração a observação, para agregar mais informações que não se obteve na entrevista, por exemplo o ambiente de trabalho, o comportamento dos servidores ao realizar as atividades diárias e assim ter uma visão mais completa da realidade da instituição.

4.2.1 Análise e discussão dos resultados

São exibidos os resultados adquiridos através da pesquisa realizada com os servidores sobre os processos de licitação da instituição, juntamente com os dados obtidos e suas análises, examinando os efeitos e impacto que os mesmos têm sobre os processos de compras na organização.

Com isso, é colocado em prática o plano esboçado com a utilização das ferramentas da qualidade como apoio, para cumprir os objetivos estabelecidos no trabalho.

4.2.2 Desenhar e descrever o processo de compras

Com base nas entrevistas informais com os servidores e chefes dos setores no IFPE-Campus Belo Jardim de Almoxarifado, Compras e Coordenação geral de orçamento e finanças, em que ao observar e pesquisar no início de setembro de 2019 foi possível mapear as atividades desenvolvidas e que apresenta em 30 etapas o processo de compras demonstradas no Quadro 3.

Quadro 3-Mapeamento das atividades do processo de compras

Processo de compras									
Etapas	Atividades	SR	SI	DAP	DG	CGAF	SC	SEOF	A
1	Elaboração da Solicitação de Compras pelo setor requisitante								
2	1º Aprovação da solicitação								
3	2º Aprovação da solicitação								
4	3º Aprovação da solicitação								
5	Envio da solicitação para análise da demanda para CGAF								
6	Recebimento do processo administrativo pelo setor de compras								
7	Registrar o processo no controle de recebimento na planilha								
8	Analisa o processo administrativo								
9	Abertura do processo de licitação								
10	Elaboração da minuta do edital								
11	Impressão da minuta do edital								
12	Envio para análise e aprovação pela Procuradoria Geral União								
13	Impressão do edital								
14	Elaborar o aviso de licitação								

Licitações e Contratos da Administração Pública e a Lei nº 10.520/02. Referente apenas ao pregão, essa modalidade facilita que os dirigentes da instituição possam autorizar algumas liberações durante o processo apenas acessando o sistema, tornando-se mais ágil.

Dessas atividades é importante destacar alguns aspectos pertinentes na instituição ao realizar o processo de compras. Pode-se destacar que cotações são feitas tanto pelo setor requisitante como pelo setor de compras pelo fato dos servidores sentirem algumas dificuldades para realizar a atividade. A duração do processo também pode variar devido a necessidade de urgência para adquirir o bem, levando em consideração ser uma instituição com ênfase na educação básica, profissional e superior, onde é ofertado o curso técnico de agropecuária, e na grade curricular é necessário que se tenha animais como objeto de estudo para a formação dos profissionais, então é preciso ter uma atenção para não faltar seu alimento. Outros fatores a serem mencionados, é que as vezes esse tipo de instituição não tem uma data previsível de receber a verba e acabam comprando em excesso na tentativa de não faltar, outra situação é no momento que é recebido uma verba extra e precisa fazer uso rápido para que não seja perdida, porque é definido um prazo.

Fundamentado nas etapas do processo de compras apresentado foi desenvolvido o fluxograma do processo com o software Bizagi, para tornar mais visível e ampliar o entendimento em relação a rota do processo percorrida dentro do IFPE-*Campus* Belo Jardim, conforme será apresentado nas Figuras 2, 3 e 4, o fluxograma foi repartido em três partes para facilitar a visualização tendo em vista que ele é muito extenso.

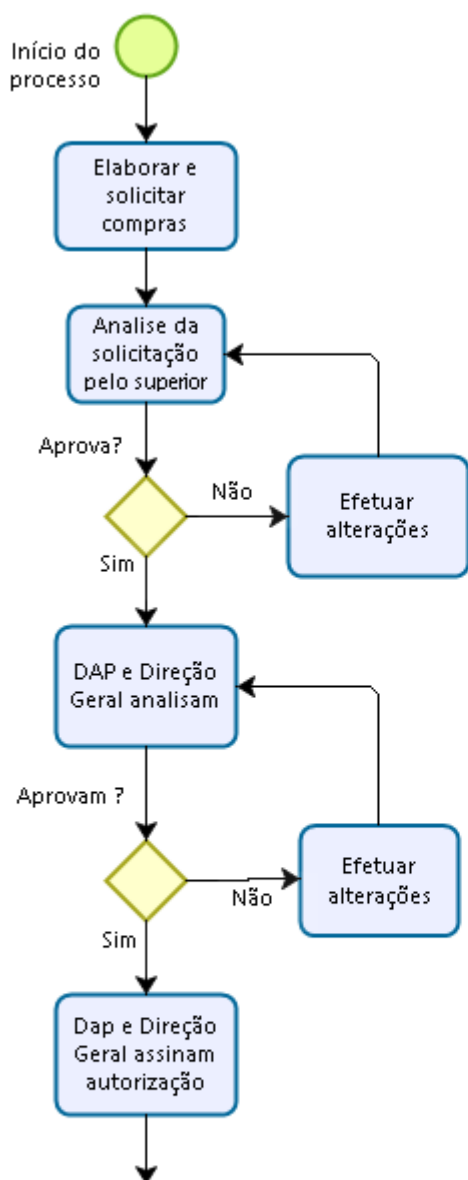
Figura 2- Parte 1 Fluxograma do processo de Compra do IFPE-Campus Belo Jardim

Figura 3-Parte 2 Fluxograma do processo de Compra do IFPE-Campus Belo Jardim

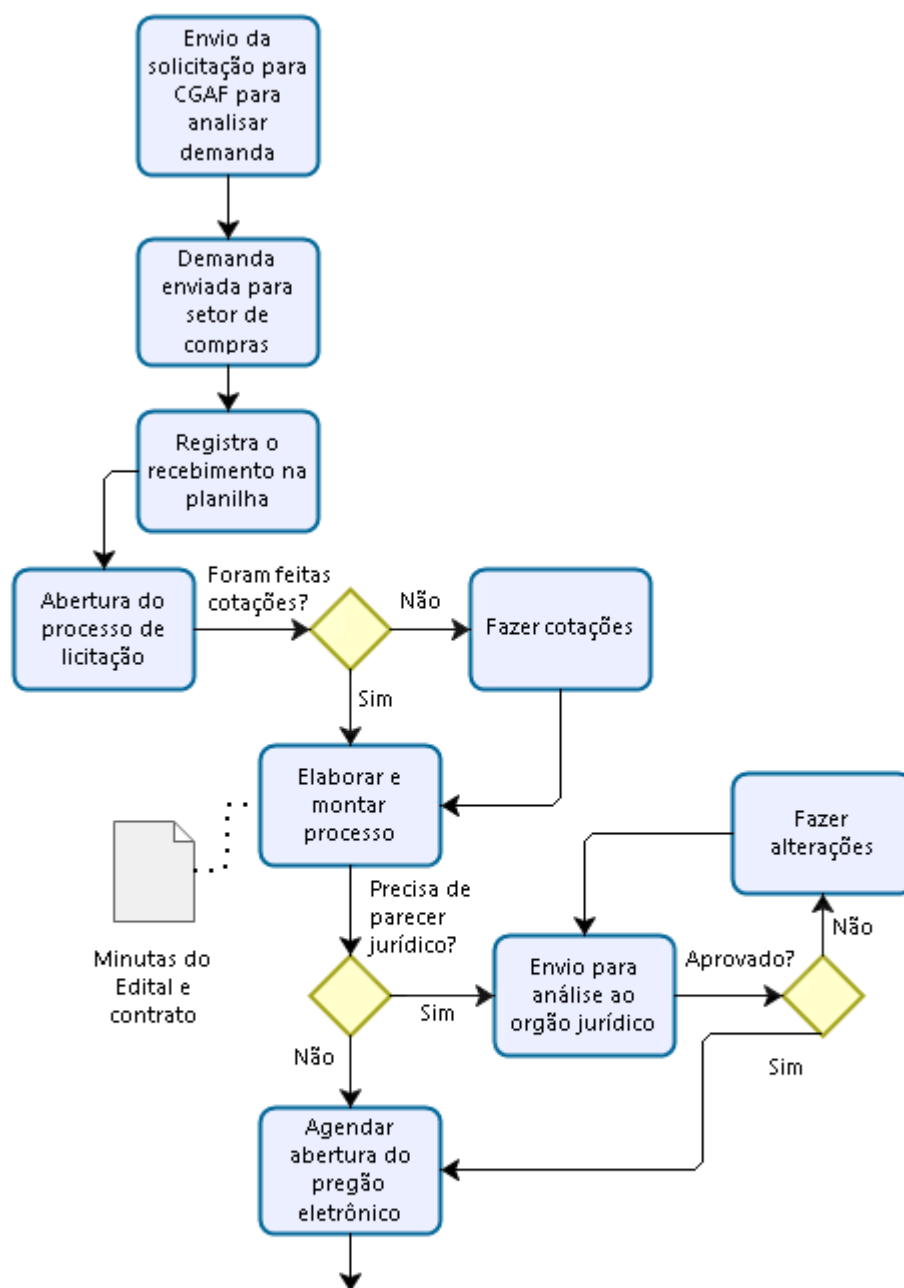
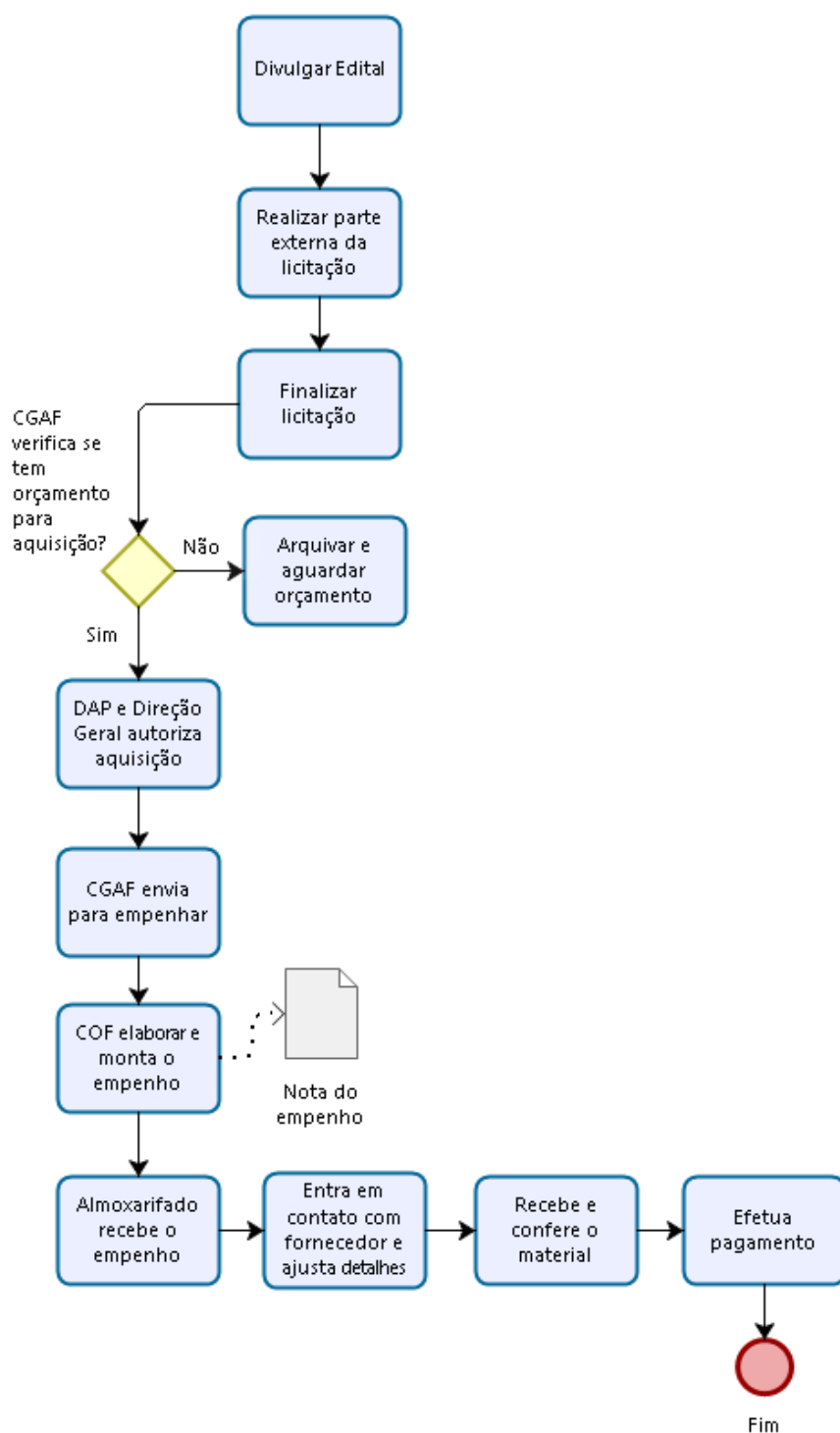


Figura 4- Parte 3 Fluxograma do processo de Compra do IFPE-Campus Belo Jardim



4.2.3 Analisar as informações e identificar os problemas atuantes no processo

Nessa fase, o objetivo é detectar as dificuldades que ocorrem durante o processo de compras da instituição, e para isso foi utilizado as ferramentas de *Brainstorming* e o de lista de verificação com os servidores envolvidos no processo, em que eles manifestaram de acordo com suas perspectivas os problemas que acontece, sendo eles apresentados a seguir:

1. Cotações de preços que não condizem com o mercado;
2. Falta de algumas informações no Termo de referência;
3. Fornecedores que ignoram o cumprimento das exigências técnicas e econômico-financeira;
4. Qualidade na internet insatisfatória;
5. Omissão de pena quando é descumprido regras do edital ou contrato pelos fornecedores;
6. Falta de capacitação de fornecedores;
7. Carência na assistência dos departamentos para que possam explicar as questões relacionadas a licitação;
8. Ausência de um plano e uma programação de compras dos setores requisitantes;
9. Postergação na entrega de materiais por fornecedores;
10. Má elaboração das especificações dos materiais;
11. Morosidade que os fornecedores realizam as cotações;
12. Falta de orçamento.

Várias razões podem contribuir para a ineficiência na prestação do serviço público. Pode ser mencionados quantidade de servidores inferior ao volume de atividades existentes, pouco incentivo para qualificação dos servidores, a precária condição física de trabalho que é oferecido para designar as atividades, demasiado formalismo desnecessário para executar as funções, além do preconceito originado na esfera social de que o “funcionário público não trabalha” e isso dificulta ainda mais a buscar soluções para o serviço público.

Existe alguma solução? O primeiro ponto é deixar de estimular a visão de que o servidor público e a população são adversários, e buscar incentivar a união de ambos e reivindicar do Poder Público melhores condições para fornecer serviços. E isso é dever dos cidadãos lutar por seus direitos, porém por ser uma democracia “jovem”, apresenta

uma cultura que pouco exerce a cidadania, e isso torna o processo muito mais lento na busca por uma melhor eficiência na administração.

A fim de obter um melhor desempenho nas atividades é importante sanar as causas dos problemas, e consequentemente atingir a excelência e a qualidade necessária. Mas as mudanças precisam ser feitas de forma gradativa e planejada, tendo controle da situação e corrigindo os erros mais críticos.

4.2.4 Seleção dos problemas críticos

Por apresentar muitos problemas identificados pelos servidores é preciso tomar uma decisão de selecionar aqueles que atualmente estavam causando maior impacto no processo de compras e poder atacá-los pontualmente. E como método de seleção, foi utilizada a ferramenta da qualidade Matriz GUT, para que os servidores atribuíssem pontos classificando de 1 a 5 aos problemas de acordo com o nível de gravidade, urgência e tendência em que eles se encontravam, em que 5 corresponde como de maior impacto e 1 de menor impacto.

Em seguida, foi efetuado o produto entre os pontos atribuídos a cada problema da seguinte forma: $(G) \times (U) \times (T)$, após, obteve-se a média do resultado dos servidores e por fim pode-se criar um ranking dos valores atribuídos aos problemas, e os com maior pontuação (tem maior prioridade) devem ficar no topo do ranking. Após a montagem do ranking dos problemas, se obteve o resultado da Matriz GUT, apresentando os problemas de maior perturbação no processo, conforme mostrada na Tabela 1.

Tabela 1 - Resultado da Matriz GUT de cada servidor e a média

Problemas	GUT-Servidor 1	GUT-Servidor 2	GUT-Servidor 3	GUT-Servidor 4	GUT-Servidor 5	Média	Ordem
Falta de orçamento;	20	100	8	18	8	30,8	1º.
Falta de capacitação de fornecedores;	15	60	16	15	1	21,4	2º.
Falta de algumas informações no Termo de referência;	12	75	2	10	2	20,2	3º.

Cotações de preços que não condizem com o mercado;	12	60	12	12	1	19,4	4°.
Ausência de um plano e uma programação de compras dos setores requisitantes;	20	60	2	12	1	19	5°.
Má elaboração das especificações dos materiais;	10	36	8	24	1	15,8	6°.
Morosidade que os fornecedores realizam as cotações;	10	32	10	10	12	14,8	7°.
Fornecedores que ignoram o cumprimento das exigências técnicas e econômico-financeira;	9	40	4	15	1	13,8	8°.
Carência na assistência dos departamentos para que possam explicar as questões relacionadas a licitação;	20	20	4	16	1	12,2	9°.
Omissão de pena quando é descumprido regras do edital ou contrato pelos fornecedores;	16	20	4	15	1	11,2	10°.
Postergação na entrega de materiais por fornecedores;	20	10	6	15	1	10,4	11°.
Qualidade na internet insatisfatória;	16	25	4	1	1	9,4	12°.

Fonte: Próprio Autor (2019)

Essa seleção foi importante, porque permite concentrar a atenção nos problemas mais críticos para que possa investigar as causas com um maior aprofundamento e assim criar planos de ação para obter melhorias.

Para prosseguir com a pesquisa foram selecionados quatro problemas que ficaram no topo do ranking da tabela pelos servidores do IFPE-Campus Belo Jardim. Onde apresentaram um resultado bastante expressivo e contundente para situações que mais impactavam no trabalho de acordo com as percepções dos servidores, e isso foi relevante para uma investigação detalhada. Os problemas foram classificados em:

1. Falta de orçamento;
2. Falta de capacitação de fornecedores;
3. Falta de informações no Termo de Referência;
4. Cotações de preços que não condizem com o mercado.

4.2.5 Identificação das causas dos problemas críticos

Para identificar as causas que estão por trás dos problemas priorizados que afetam o bom funcionamento do processo de compras foi ajustada a ferramenta diagrama de causa e efeito feita por Trucolo (2016), que nessa etapa busca entender quais as causas principais que justifica a ocorrência de erros e atrasos na execução do processo de compras.

Desse modo, é possível mostrar causas de forma estruturada e permitir uma melhor visualização e compreensão do cenário em que o problema foi exposto, seguindo a categoria do 6M's, para revelar os fundamentos do problema, conforme demonstrados nos Quadros 4, 5, 6 e 7.

Quadro 4 – Análise das causas: Falta de orçamento

INVESTIGAÇÃO DAS CAUSAS DO PROBLEMA			
Problema: Falta de orçamento			
Categoria	PORQUE	PORQUE	PORQUE
Mão de obra	Uso inadequado do recurso	Desânimo	Autoridades que não cobram um uso mais consciente do recurso
Máquina	Inadequado planejamento anual	Falta de reformas no processo.	Ser uma instituição pública
Material	Não tem transparência suficiente que demonstre mudanças	Falha na Lei	Necessidade de capacitações para melhorar a gestão do recurso
Método	Necessidade de técnicas mais modernas de gestão	Falta do comprometimento com resultados e metas	Ausência de projetos articulados de

			desenvolvimento de médio e longo prazo
Medida	Ausência de diagnóstico efetivos	Ausência de punições severas	Monitoramento do uso correto do recurso

Fonte: Próprio autor (2019)

Quadro 5-Análise das causas: Falta de capacitação de fornecedores

INVESTIGAÇÃO DAS CAUSAS DO PROBLEMA			
Problema: Falta de capacitação de fornecedores			
Categoria	PORQUE	PORQUE	PORQUE
Mão de obra	Falta de interesse para prestar informações	Trabalhadores insatisfeitos com o trabalho	Falta de Capacitação
Máquina	Falha no armazenamento de dados importantes	Camuflagem das irregularidades da empresa	
Material	Descrição inadequada do produto	Informação incompleta	Dificuldade na troca de informação técnica
Método	Procedimento difícil	Trabalho monótono de realizar	Concorrência centrada no preço
Medida	Ausência de avaliação sobre a empresa	Ausência da aplicação de multas por descumprimento	
Meio Ambiente	Incerteza que haverá licitação	Falta de experiência para vender ao governo	Querer privilégios diante dos outros concorrentes

Fonte: Próprio Autor (2019)

Quadro 6-Análise das causas: Falta de informações no Termo de Referência

INVESTIGAÇÃO DAS CAUSAS DO PROBLEMA			
Problema: Falta de informações no Termo de Referência			
Categoria	PORQUE	PORQUE	PORQUE
Mão de obra	Inobservância do procedimento essencial	Ausência de motivação dos servidores em buscar referências confiáveis	Indiferença aos efeitos danosos decorrentes de falhas
Material	Uso de referências não confiáveis	Dificuldade na troca de informação técnica	-
Método	Definição equivocada do objeto	Falta de planejamento da quantidade demandada	Falta de Check List para averiguação
Medida	Não certificar que a descrição do produto foi suficientemente clara	Falta de capacitação aos servidores responsáveis pela função	-
Meio Ambiente	Instituição com atividades de prestar serviços e que não geram lucro	Faz parte do setor público ter histórico da ausência de rigor em suas atividades	Rotação de servidores entre setores

Fonte: Próprio Autor (2019)

Quadro 7-Análise das causas: Cotações de preço que não condizem com o mercado

INVESTIGAÇÃO DAS CAUSAS DO PROBLEMA		
Problema: Cotações de preço que não condizem com o mercado		
Categoria	PORQUE	PORQUE
Mão de obra	Carência de qualificação e prática dos servidores para elaborar as cotações	Falta de interesse do servidor de buscar melhorar
Máquina	Excesso de burocracia	-

Material	Descrição inadequada do produto	Informação imperfeita
Método	Atividade realizada com apenas três orçamento de fornecedores	Utilização de sistemas que são afetados com preços incompatíveis
Medida	Falta de avaliação de erros frequentes	Ausência de acompanhamento junto ao profissional responsável

Fonte: Próprio Autor (2019)

4.2.6 Elaboração de estratégias e planos de ação

Nessa fase do trabalho, é elaborado os planos de ação utilizando a ferramenta 5W2H, para atacar algumas causas em que considerou relevantes aos problemas selecionados no processo de compras do IFPE-*Campus* Belo Jardim. A escolha dessa ferramenta dar-se pelo motivo de ser uma ferramenta simples e objetiva de trabalhar, possibilitando uma maior clareza na articulação das atividades para resolução de problemas, pois ela tem o objetivo de responder 7 questões essenciais e implementá-las de forma organizada.

4.2.7 Falta de orçamento

A falta de orçamento público é algo muito criticado em todos os setores públicos, e isso leva ao interesse de analisar o motivo, em um momento onde existe uma alta arrecadação de tributos no país. Segundo Maia et al. (2009), apesar dos altos tributos existentes no Brasil, a quantidade que retorna para os cidadãos, em termos de qualidade dos serviços prestados é baixo, e tem-se mostrado que a população se recusa aos novos aumentos ou criação de impostos para que possam ter mais produtos e serviços públicos melhores. E, é importante salientar que a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), determina um limite para despesas comuns, e impede que o Governo coloque esse peso dos problemas para a sociedade, por meio do aumento dos gastos públicos.

Maia et al. (2009), ainda considera, que existe uma restrição de recursos orçamentários para cumprimento das despesas, então é importante que sejam avaliados e modernizados os métodos de gestão do Governo, para potencializar o máximo aproveitamento do recurso público, ou seja fazer mais com menos, alcançando uma maior eficiência do dinheiro público. E para isso é necessário que exista comprometimento das pessoas no uso do recurso de maneira mais consciente e respeitável para a sociedade.

Quadro 8 - Ferramenta 5W2H problema 1

FALTA DE ORÇAMENTO			
5W	O que (What?)	Inclusão do sistema de gestão financeiro para a instituição.	Analisar setorialmente e globalmente o consumo.
	Porque? (Why?)	Para que todos da instituição entendam e contribuam com boas ações, tornando-a mais eficiente.	No intuito de aplicar políticas mais efetivas e diminuir os desperdícios.
	Onde? (Where?)	Na instituição como um todo.	Na instituição como um todo.
	Quem (Who?)	A diretoria junto com todos os setores que abrange a instituição.	Diretoria
	Quando? (When?)	Imediatamente	Imediatamente
2H	Como? (How?)	Palestras de conscientização, punições ao descumprimento das normas de conduta e mal utilização do patrimônio público.	Redes de relacionamento entre os órgãos para troca de informações sobre práticas de gestão pública
	Quanto custa? (How much?)	Sem custo, apenas boa vontade de todos fazerem sua parte	Sem custo, buscar estar em contato com outras instituições.

Fonte: Próprio autor (2019)

Como uma das propostas de melhoria deste trabalho para minimizar a falta de orçamento na instituição é mostrar abertamente a gestão financeira da instituição para todos, sejam ele servidores, pais e estudantes beneficiários do serviço público para terem uma maior conscientização e poder contribuir para uma melhor utilização dos recursos que é tão importante para manter a instituição trabalhando. A ideia é trazer palestras de educação financeira relacionado a utilização do dinheiro e do patrimônio público na instituição e de como ele é escasso, para que todos tenham uma percepção melhor sobre o assunto e busque utilizar da forma mais lúcida possível.

Outra ação que é necessária, é dimensionar e mensurar a magnitude do desperdício de recursos setorialmente e globalmente, para ter mais exatidão do que se gasta a mais que o necessário. Maia et al. (2009) explica que é necessário entender como são decididas e efetuadas as despesas e como se comporta durante um período de tempo. É preciso também, que avalie os resultados, obtendo parâmetros para cobrar uma melhor qualidade. Quando é criado redes de relacionamento entre os órgãos, para troca de informações envolvendo práticas de gestão pública e o compartilhamento de experiências, isso permite de maneira favorável, o refinamento das técnicas de administração para o uso dos recursos públicos, permitindo ações com sucesso levando em consideração os aspectos de cada ambiente.

4.2.8 Falta de capacitação de fornecedores

Nesse problema os servidores apontavam que levam um tempo a mais no processo de compras, pois ao visualizar as informações repassadas pelos fornecedores acabam que

as vezes não condizem com o que estava pretendendo ser licitado, como também falta informações a serem registradas, isso pode acontecer no momento que a empresa ganhadora selecionada por critério de preço, são realizadas análises das informações repassadas e são verificadas se realmente a empresa está apta para fornecer o que foi divulgado.

Quadro 9-Ferramenta 5W2H problema 2

Falta de capacitação de fornecedores		
5W	O que (What?)	Vídeo explicativo e anexar modelo do procedimento que precisa realizar
	Porque? (Why?)	Agiliza o fornecimento e a confiança das informações
	Onde? (Where?)	Divulgar em sites oficiais
	Quem (Who?)	Setor responsável por divulgar a licitação junto com um setor conhecedor do procedimento correto
	Quando? (When?)	No momento em que se tem a intenção de planejar uma compra
2H	Como? (How?)	Apresentando um roteiro em que ensina passo a passo das etapas que precisam concluir com as informações necessárias
	Quanto custa? (How much?)	Oferta de bônus de folga para o servidor selecionado

Fonte: Próprio autor (2019)

Como é um problema que não faz parte do domínio da instituição para que seja exigido algo, a sugestão seria montar vídeos explicativos e anexar roteiros que facilitem a compreensão dos fornecedores e mostrem a importância e a necessidade de um melhor comprometimento a partir do momento em que se deseja prestar os serviços a instituição.

4.2.9 Falta de informações no Termo de Referência

Ao ter o propósito de adquirir um item é necessário inicialmente ter um planejamento e análise da necessidade da instituição, para que depois seja iniciado o processo de compras do produto, em que deve resultar na realização do termo de referência contendo os itens necessários e a especificação detalhada.

Referente ao detalhamento de itens, Alvarez (2010, p.2) cita que “devido às restrições legais é vedada a indicação de marcas para se adquirir produtos através de licitações, porém nada impede que se aproveite à descrição do material desejado em seus mínimos detalhes, principalmente as especificações técnicas”.

E conforme indicado no Art. 7 parágrafo 5º da Lei 8.666.

É vedada a realização de licitação cujo objeto inclua bens e serviços sem similaridade ou de marcas, características e especificações exclusivas, salvo nos casos em que for tecnicamente justificável, ou ainda quando o

fornecimento de tais materiais e serviços for feito sob o regime de administração contratada, previsto e discriminado no ato convocatório.

Uma vez abordado os principais pontos que devem conter na elaboração do Termo de Referência, há a necessidade da observância quanto à eficiência em sua elaboração. Conforme nos apresenta Art. 3, I e III da Lei n. 10.520;

Na prática, a elaboração de termo de referência se saber ou não conhecer o que se pretende adquirir, leva quase sempre ao fracasso na licitação e se o Termo de referência é o documento elaborado na etapa interna, a solicitação de aquisição já deve ser motivada para facilitar sua elaboração.

A correta especificação do item é que vai determinar o atendimento das necessidades da compra ou não. É de fundamental importância que este esteja bem descrito para que não haja margem de dúvida por parte dos licitantes ou dos responsáveis pela aquisição (BRSCAN, 2009).

Nesse momento é importante dar-se uma atenção ao analisar o conhecimento dos servidores no modo coerente de especificar o item, evitando especificações errôneas que levarão a insatisfação da compra no momento do recebimento do item já contratado.

Pires (2011, p. 2) diz:

A especificação incompleta do bem ou serviço a ser adquirido, impede o licitante de fazer uma boa cotação e apresentar a melhor proposta para a administração, desencadeando um conjunto de inconsistências técnicas, perdas econômicas, de tempo, qualidade e diversos outros que, sem dúvida, torna o termo de referência passível de questionamentos ou até mesmo impugnação do processo licitatório.

Quadro 10-Ferramenta 5W2H problema 3

Falta de informações no Termo de Referência			
5W	O que (What?)	Roteiro com a descrição minuciosa do que precisa conter no termo de referência	Fazer ChekList
	Porque? (Why?)	Para anexar as informações necessárias	Conferir se existe as informações necessária no termo
	Onde? (Where?)	Em cada setor responsável por adicionar informações	Em cada setor responsável por adicionar informações
	Quem (Who?)	Cada servidor envolvido no processo de anexar informações no termo	Cada servidor envolvido no processo de anexar informações no termo
	Quando? (When?)	No momento que está elaborando o termo	No final da elaboração de cada etapa
2H	Como? (How?)	Tendo o roteiro impresso para dúvidas na elaboração	Revisando as informações descritas no roteiro
	Quanto custa? (How much?)	Sem custo	Sem custo

Fonte: Próprio autor (2019)

Diante disso, sugere-se como uma forma de trazer melhoria nessa parte do processo, a realização de palestras e reuniões, que possam demonstrar a importância de uma especificação bem executada para a instituição, como também, a disponibilização de um material de apoio, onde é fornecido informações relevantes, exemplos e modelos que embasem no momento de elaborar as especificações. Adotar também, uma padronização quanto à especificação de materiais pode trazer benefícios, facilitando coleta de preços, agilizando o processo de compra e evitando devoluções por erros de especificações.

4.2.10 Cotações de preço que não condizem com o mercado

Reis (2017) explica que o despreparo dos servidores acarreta um mal desempenho para realizar cotações de preços, essa incompreensão gera um desajuste na execução do trabalho. Por isso, como melhoria proposta foi sugerido algumas atividades para reverter esse problema.

Quadro 11-Ferramenta 5W2H problema 4

COTAÇÕES DE PREÇO QUE NÃO CONDIZEM COM O MERCADO				
5W	O que (What?)	Qualificar servidores que realizam a cotação.	Relatório de análise de falhas	Efetuar pesquisa de preços no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Pública, no mercado, no fixado por órgão oficial competente e por aqueles constados no SRP.
	Porque? (Why?)	Para obter dados confiáveis e evitar retrabalho ao elaborar o termo de referência.	Para que em próximas pesquisas possam ser feitos ajustes e evitar retrabalhos.	Para diminuir o risco de a cotação tornar enviesada, viciada ou superestimada.
	Onde? (Where?)	Instituições e eventos	Sector de compras	Sector requisitante de material
	Quem (Who?)	Servidores requisitante do material.	Servidores do sector compras.	Servidores de áreas requisitantes
	Quando? (When?)	O mais rápido possível.	O mais rápido possível.	O mais rápido possível.
2H	Como? (How?)	CURSO - Cotações e formações de preços aceitas pelos TCE's	Elaborando Checklist e Questionário para verificação das informações corretas.	Ampliando as buscas de preços e analisando com cautela os resultados para uma correta definição de preço.
	Quanto custa? (How much?)	R\$1.280,00 (cada pessoa)	Sem custo, ferramenta simples e prática de verificação.	Sem custo

Fonte: Próprio autor (2019)

No quadro 11, foi manifestada propostas que podem trazer resultados positivos, adquirindo mais conhecimento para os servidores que são responsáveis pela área em que atua diariamente e necessitam do material, em que irá contribuir para a redução ou

eliminação dessas ocorrências, focando para uma definição de estimativa de preços condizente com a realidade praticada no mercado. O investimento, não tem um valor alto, se considerar que R\$ 1.280,00 desembolsado para financiar a formação de um servidor, que o próprio poderá repassar o conhecimento aos demais colegas.

Outra forma de melhorar as cotações é realizar um relatório de análise de falhas como um método para prevenir ou analisar as não conformidades no processo antes ou durante a realização da cotação.

Na administração pública, quando se tem a intenção de contratar algo ou alguém, é necessário fazer uma pesquisa de valor, que é obtido mediante uma pesquisa de preços, tendo um papel muito importante durante o processo e que precisa levar em consideração vários quesitos ao tomar decisões. E para uma boa execução, tem que basear em preços reais, atuais e com ampla busca, pois ao realizar buscas inconsistentes de informações, geram resultados negativos (BRASIL, [201-]).

A realização da cotação com três orçamentos de fornecedores, orientada pelo Tribunal de Contas para administração utilizar como base, não é capaz de demonstrar a realidade prática de mercado, pois existe fornecedores que podem adulterar os valores pesquisados, por não ter interesse em antecipar para a Administração sua estratégia de negócio (REIS, 2017). Então, é preciso que a fonte da pesquisa de preços seja bem ampla para minimizar o risco de comparar um valor incoerente com o mercado.

4.2.11 Investigar os efeitos da ação

Nesta etapa é proposto que ao final, depois que for aplicado os planos de ação para atacar as causas de maior influência no problema é preciso investigar se a ação que foi planejada realmente conseguiu atacar e reverter o problema que acontecia dentro do processo de compra do IFPE-*Campus* Belo Jardim. E para isso, é colocado como ferramenta para análise a lista de verificação, em que poderá listar todos os objetivos que foram colocados no planejamento da ação e verificar se houve o cumprimento dela, e verificar se houve realmente uma melhora nas atividades. E caso não tenha aparecido nenhuma melhora é sinal que é preciso fazer mudanças no plano e aplicá-lo novamente até conseguir resultados positivos.

4.2.12 Padronizar melhorias

Foi possível notar que o setor de compras da instituição não dispõe de um procedimento padrão relativo às atividades desempenhadas no setor, com base no

fluxograma de suas atividades e fazendo algumas alterações no intuito de desafogar e tornar o processo mais rápido, foi possível criar um procedimento padrão, utilizando o formulário feito por Reis (2017) para documentar o processo de compras.

Essa padronização irá organizar as rotinas do processo de compras do IFPE-*Campus* Belo Jardim a fim de ampliar a produtividade, o desempenho, minimizar retrabalhos e consequentemente reduzir o tempo de processo. Para isso é necessário descrever nos mínimos detalhes para que evite dúvidas e erros futuros.

Uma das alterações é que as cotações de preço precisam constar no documento de solicitação de compras elaborada pelo setor demandante, pois é o setor que tem maior entendimento do produto que está precisando e também refinamento das informações que deveriam já vir corretas dos setores demandantes. À medida que se elabora o termo de referência é preciso que as informações estejam disponíveis e corretas, para que o processo não pare. A inclusão desse procedimento permitirá que o servidor entenda o fluxo e compreenda a dinâmica do processo de compras, inclusive a inter-relação entre as atividades executadas e o impacto no resultado final do processo.

A seguir será apresentado no Quadro 12 a proposta do roteiro a ser seguido com base nas informações coletadas do IFPE-*Campus* Belo Jardim:

Quadro 12-Procedimento operacional padrão no processo de compras

Procedimento Operacional Padrão (POP)- IFPE(<i>Campus</i>-Belo Jardim)		
SETOR		
Administrativo		
OBJETIVO		
Definir procedimentos para processo de aquisição de bens		
DOCUMENTOS NECESSÁRIOS		
Memorando do pedido de compras		
Termo de referência		
Cotação de Preços		
Parecer jurídico		
Dotação orçamentária (quando não se tratar de registro de preços)		
Etapas	Atividades	Metodologia
1	Elaboração da Solicitação de Compras pelo setor requisitante	Deve-se registrar todas as informações necessárias e detalhadas do que se vai pedir.
2	Aprovação da solicitação pelo superior imediato	Deve-se observar se foi cumprido todos os requisitos
3	Aprovação da solicitação pelo DAP	Analisa se no planejamento do campus terá capacidade para a aquisição
4	Aprovação da solicitação pela Direção Geral do Campus	Analisa se terá recurso para tal aquisição
5	Envio da solicitação para análise da demanda para CGAF	Analisar a necessidade para a compra
6	Recebimento do processo administrativo pelo setor de compras	Deve-se observar o despacho do destinatário

7	Registrar o processo no controle de recebimento na planilha do excel	Deve-se registrar o número do processo administrativo na planilha do excel para controle de processo recebido
8	Analisar o processo administrativo	Deve-se verificar com cuidado os documentos que compõem o processo, tais como: o memorando do pedido de compras, o termo de referência, a cotação de preços e outros.
9	Abertura do processo de licitação	Elaboração da montagem do dossiê
10	Elaborar a minuta do edital	Deve-se observar os requisitos necessários do termo de referência e anexá-lo na minuta do edital.
11	Impressão da minuta do edital	Deve-se prestar atenção na sequência das páginas impressas
12	Aprovação jurídica	Deve-se observar o procedimento legal do processo.
13	Impressão do edital	Deve constar todas informações após a aprovação jurídica
14	Elaborar o aviso de licitação	Deve-se observar o preâmbulo do edital onde consta o objeto, o local e o dia de abertura da licitação.
15	Autorização da Direção Geral do aviso de licitação	Deve-se observar com atenção o aviso de licitação antes de autorizar.
16	Publicar o aviso de licitação	Deve-se encaminhar o aviso de licitação devidamente autorizado, para publicação nos jornais de grande circulação
17	Abrir a sessão da licitação	Deve-se conduzir o procedimento licitatório inicial, na forma eletrônica.
18	Encerrar a sessão da licitação	Deve-se encerrar o procedimento licitatório com a adjudicação dos proponentes vencedores, na forma eletrônica.
19	Analisar o processo licitatório e gerar termo de adjudicação	Deve-se observar com atenção os documentos que compõem o processo, desde o memorando do pedido de compras até o despacho de homologação, inclusive a sequência cronológica dos documentos.
20	Montar e imprimir ata de licitação	Deve-se registrar com detalhes, na ata, os fatos ocorridos e após realizar impressão com atenção a sequência das páginas
21	Despacho da homologação pela Direção Geral	Deve-se observar a ata da licitação e o relatório final do pregoeiro.
22	Registrar os dados do processo homologado na planilha do excel	Deve-se registrar os dados do processo licitatório homologado na planilha do excel, antes de sair do setor.
23	Verificação de orçamento para aquisição	Analisar se haverá recurso para efetivar a compra
24	Autorização da Direção geral para aquisição	Autorização do diretor do campus
25	Autorização do DAP para aquisição	Autorização do chefe do DAP
26	Montagem e emissão do empenho	Deve-se constar as informações que foi acertado na licitação
27	Entrar em contato com fornecedor	Negociação com datas e prazos para entrega
28	Recebimento do material	Acompanhar a entrega do material
29	Conferência e aprovação do material	Conferência do material de acordo com a nota de empenho no ato da entrega ou recusa em caso de não conformidade
30	Encaminhar nota fiscal para pagamento	Após a entrega é que poderá fazer o pagamento conforme as especificações da nota de empenho

Fonte: Próprio autor (2019); Base: IFPE (2019).

Além disso, ao analisar o processo de compras, os problemas encontrados e suas causas, são expostas algumas sugestões de melhoria para o desempenho do processo de compras na Instituição, com ênfase no aumento da eficiência das atividades, mais sensata utilização do recurso público que impactam em uma melhor prestação de serviço. No Quadro 13 são expostas as sugestões.

Quadro 13-Sugestões de melhoria para o processo de aquisição na instituição

Atividade	Objetivo
Limitar a participação dos fornecedores pré-qualificados a licitação, levando em consideração o princípio à isonomia	Estabelecer critérios avaliativos para fornecedores estejam aptos a participar da licitação
Estabelecer um sistema de avaliação de fornecedores, levando em consideração a avaliação de contratos anteriores	Melhorar a escolha do fornecedor para as contratações
Criar sistemas de incentivos baseados em recompensas, para estimular o interesse dos fornecedores em maximizar esforços para um melhor desempenho	Estimular fornecedores, a contribuírem de forma clara as informações necessárias
Tornar obrigatório o treinamento sistemático dos servidores responsáveis pelas compras públicas	Melhorar a eficiência no gasto do recurso
Documentação padronizada, informativa e acessível para servidores definirem melhor as informações.	Facilitar o desenvolvimento do termo de referência.
Capacitação e treinamento para planejar a compras nos setores e utilizar de forma sustentável	Reduzir quantidade de itens na compra

Fonte: Próprio autor (2019)

5 CONCLUSÃO

Ao analisar a estrutura do processo de compras da instituição, composta por diversos setores individuais e, ao mesmo tempo interligados, na qual tem a responsabilidade de trazer resultados, isso mostra que independente de ser pública existe a necessidade de obter as respostas ao que é realizado no órgão. E por mais que o setor público e o setor privado tenha objetivos diferentes, é importante a utilização das ferramentas da qualidade, pois torna ambiente organizacional melhor, facilita a comunicação entre os membros do setor, estimula a participação dos *stakeholders*, concilia os diversos interesses internos e externos, combina procedimentos, processos e recursos para manter um padrão e uma rotina de melhoria.

A melhoria contínua é mais do que aplicação de ferramentas e normas de padronização, é uma filosofia de trabalho, que se preocupa com o atendimento das necessidades e expectativas das pessoas, possibilitando a interação e contribuição de todos os indivíduos da organização. Portanto, é necessário identificar quais são as ferramentas de gestão mais adequadas, de acordo com as necessidades e expectativas da organização, porque não existe uma única metodologia ou ferramenta que se adeque perfeitamente à realidade de todas as instituições.

A divisão em etapas para cumprir os objetivos planejados, tendo como suporte às ferramentas da qualidade, torna mais fácil a compreensão e aplicação dentro da instituição o processo de melhoria contínua. É possível ser praticado em qualquer setor, abrangendo cada processo ou tarefa de determinada atividade da organização. Isto possibilita que sua implantação possa ocorrer em todos os níveis da organização, com uma participação ativa, no sentido de que os objetivos possam ser atingidos.

Por isso objetivo inicial proposto foi atingido. O processo foi identificado, mapeado, analisado e elaborado um plano de ação, e também foram encontrados pontos de possíveis melhorias passíveis de implementação na organização.

Com base no material bibliográfico levantado, foi possível explorar e apresentar os conceitos e definições do que representa qualidade dentro da instituição. Nota-se que as ferramentas da qualidade pode estar presentes em cada etapa de cada processo, e que, cada mínima parte do todo é sim, fundamental e, contribui, diretamente, para que o objetivo seja alcançado.

Então, buscar a melhoria contínua é possível e fundamental para uma instituição consiga se manter com patamar de referência, aliando a satisfação dos envolvidos com

minimização de custos seja de capital financeiro, operacionais, de recursos humanos ou qualquer outro necessário para a sua operação.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Vanderlei Moraes. **A importância da especificação de itens na elaboração do termo de referência para licitações na modalidade pregão**. Trabalho de Conclusão de Curso – Relatório Técnico. Bacharelado em Administração Pública Modalidade Semipresencial, UFF/ICHS, 2016.

ANDRADE, Elzimar de. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública: estrutura de referência para a UTFPR**. 2017. 229 f. Dissertação (Mestrado)- Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2565/1/CT_PPGPGP_M_Andrade%2C%20Elzimar_2017.pdf> Acessado em 22 de nov. de 2019

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681 a 700, jan. 2008. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6650>>. Acesso em: 13 Mar. 2020

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão pela Qualidade e Certificação ISO em Organizações Públicas: Aspectos de Aderência e Contrastes à Luz do Conceito de Redução Sociológica**. In Encontro de Administração Pública e governança, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008, Salvador. Anais eletrônicos Salvador: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnAPG247.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2020.

BRASIL. **Licitações Contratos & Orientações e Jurisprudência do TCU**. Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>> Acessado em: 30 de nov. de 2019

BRASIL. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, Presidência da República Casa Civil, 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm> Acessado em 30 de nov. de 2019

BRASIL. **Portal de compras do Governo Federal**. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/sisg>> Acessado em 30 nov. de 2019

BRASIL. **Portal de compras do Governo Federal**. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/comprasnet-siasg>> Acessado em 30 de nov. de 2019

BRASIL. Decreto Nº 1.094 de 23 de março de 1994, **Presidência da República Casa Civil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D1094.htm> Acessado em 30 de nov. de 2019.

BRASIL, Franklin. **Preço de referência em compras públicas (ênfase em medicamentos) - Projeto de melhoria dos controles internos municipais foco em logística de medicamentos.** Brasília (apostila). Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15454C22F015458F003AC340A>>. Acesso em 15 jan. 2020.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de; TONET, Helena Correa. **Qualidade na administração pública.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, v.28, p.137-152, abr./jun. 1994

CAVALCANTE, Ronaldo Camara. Melhoria Contínua dos Processos Organizacionais: Um estudo de caso no Setor Público. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC**, [S.l.], v. 3, n. 5, jun. 2016. ISSN 2358-1948. Disponível em: <<http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/84>>. Acesso em: 13 Mar. 2020.

COELHO, Fabrício P. de S.; SILVA, Adriano M. da; MANIÇOBA, Rafaela F. Aplicação das ferramentas da qualidade: estudo de caso em pequena empresa de pintura. **Revista FATEC**, REFAS-ISSN 2359-182X, v.3, n.1, outubro de 2016.

DANINI, Thiago Sentanin. **Moldura analítica para priorizar a automação de processos de trabalho na UFSCar.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, do Centro de Educação e Ciências Humanas, da Universidade Federal de São Carlos. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018. 113f.

DOMINGOS, Carlos. **Missão, visão e valores.** Disponível em: <<https://portal.ifpe.edu.br/o-ifpe/institucional/missao-visao-e-valores>> Acessado em 19 de out.de 2019

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da qualidade no setor público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC; Brasília: Capes: UAB, 2011. 116p.

FURLAN, José Davi. **BPM CBOK V3.0.** 1º Edição. Brasil: Association of Business Process Management Professional (ABMP), 2013.

FERREIRA, Carlos Augusto Lima. Pesquisa quantitativa e qualitativa: perspectivas para o campo da educação. **Revista Mosaico**, v. 8, n. 2, p. 173-182, jul./dez. 2015.

GIL, Carlos Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6º Ed. São Paulo: Atlas S. A., 2008.

LOUREIRO, Gean Marques. **Estratégia para utilização de ferramentas da qualidade no serviço público: uma proposta para melhoria no processo de atendimento aos consumidores no PROCON - SC.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. 121f.

MACHADO, Allison de Matos. **Análise das Compras Públicas da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco.** Título do trabalho de

conclusão do curso de Ciências Contábeis. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014. 53 f.

MAIA, Alexandre et al. **A importância da melhoria da qualidade do gasto público no Brasil: Propostas práticas para alcançar este objetivo.** In II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 32: Qualidade do gasto público II. Brasília, 2009. Disponível em: < <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/A-IMPORT%C3%82NCIA-DA-MELHORIA-DA-QUALIDADE-DO-GASTO-P%C3%9ABLICO-NO-BRASIL-PROPOSTAS-PR%C3%81TICAS-PARA-ALCAN%C3%87AR-ESTE-OBJETIVO1.pdf> > Acessado em 6 de dez. de 2019

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC.** 6º Cap. Brasília: Thesaurus, 2016.

Pacheco, A. P. et al. (2007). **O Ciclo PDCA na Gestão do Conhecimento: uma abordagem sistêmica.** Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Disponível em: < <http://docplayer.com.br/19414829-O-ciclo-pdca-na-gestao-do-conhecimento-uma-abordagem-sistemica.html> > Acesso em 23 de Mar de 2020

PAINES, André de Toledo; AGUIAR, Mariane Rodrigues Volz de; PINTO, Nelson Guilherme Machado. A governança no setor público segundo a IFAC: uma análise dos institutos federais da região sul do Brasil. **Revistas Eletrônicas F. E. Ituverava-Nucleus**, v.15, n.1, abr.2018. Disponível em : <<http://nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/viewFile/2943/2576>>. Acessado em 5 de dez. de 2019

PÉRCIO, Gabriela. A importância das compras públicas no Brasil. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 23, n. 5536, 28 ago. 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/66680>. Acesso em: 29 de nov. 2019.

PEREIRA, Patrícia Gonçalves Corrêa; GUARNIERI, Patrícia. **Gestão de compras em termos de planejamento, execução e controle: Estudo de caso das entidades nacionais pertencentes ao sistema indústria.** In Congresso de Gestão de Operações em Organizações Públicas, Universidade de Brasília, 1, 2018, Brasília. Anais eletrônicos Brasília: UNB, 2018. Disponível em: <https://compraspublicasbrasil.gov.br/portal/publicacoes/gestao-de-compras-em-termos-de-planejamento.html>. Acesso em: 11 fev. 2020.

REIS, José Hildebrando Oliveira dos. **Gestão de compras públicas: uma proposta para melhorar o processo de compras em um setor de saúde pública.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEF da UFAM. Área de Concentração: Gestão da Produção. Linha de Atuação: Gestão de Operações e Serviços. Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017. 95f.

REIS, Lucas Vinicius et al. **O uso das ferramentas brainstorming e 5w2h no planejamento de combate a incêndio em indústrias de tabaco.** In Enegep. XXXVI, 2016, João Pessoa. Anais eletrônicos do Encontro Nacional de Engenharia de

Produção: ABEPRO, 2016, p 2-6. Disponível em:<
<http://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp?pesq=ok&ano=2016&area=&pchave=O+USO+DAS+FERRAMENTAS+BRAINSTORMING+E+5W2H+NO+PLANEJAMENTO+DE+COMBATE+A+INC%CANDIO+EM+IND%DASTRIAS+DE+TABACO&autor=Lucas+Vinicius+Reis>> Acessado em 24 de março de 2020.

RODRIGUES, Camila Cardoso de Carvalho. **A percepção dos usuários das compras realizadas pelo setor público: estudo de caso na Universidade Federal de Goiás.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Goiás. Linha de Atuação: Administração Pública: transformação e inovação organizacional. 2018. 164 f.

SANTOS, Wagner. **A importância da gestão de processos.** <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-de-processos>> Acessado em 29 de nov. de 2019

SILVA, Waldemir Cordeiro e. **PROCEDIMENTOS DE PLANEJAMENTO DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS: Estudo de caso numa instituição federal de ensino superior brasileira.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção– PPGEP da UFPE. Área de concentração: Gestão da Produção. Linha de Pesquisa: Pesquisa Operacional (Otimização de Sistemas e Processos). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. 84f.

SOUZA, Luidson Saraiva. **Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB campus SAMAMBAIA.** Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGP/FUP, Universidade de Brasília, Campus Planaltina, Brasília, 2016. 200f

TAVARES, P. A.; RAMOS, M. C.; PEÇANHA, A. da S. **Aplicação das sete ferramentas da qualidade em uma empresa de recapagem de pneus no centro-oeste de Minas Gerais.** Conexão ci.: r. cient. UNIFOR-MG, Formiga, v. 8, n. 1, p. 41-58, jan./jun. 2013

TERRA, Paim. **Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais.** Disponível em <<https://www.compraspublicasbrasil.gov.br/portal/pdf/artigo-compras-publicas-inteligentes.pdf>> Acessado em 01 de nov. de 2019

TRUCOLO, Ana Cristina et al. **MATRIZ GUT PARA PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS – ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO.** *Revista Tecnológica* / ISSN 2358-9221, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 124 - 134, dec. 2016. ISSN 2358-9221. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/183>>. Acesso em: 2 de março de 2020.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO

Este questionário fará parte do trabalho de conclusão de curso de Engenharia de Produção da Universidade de Pernambuco-Campus Caruaru como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Questionário aplicado aos servidores da Instituição Federal de Pernambuco-Campus Belo Jardim.

Perfil dos servidores

Nesta seção você responderá algumas informações a seu respeito.

1. Sexo:

- a) Masculino b) Feminino

2. Qual a sua idade?

- a) Entre 18 e 30 anos
b) Entre 31 e 40 anos
c) Acima de 40 anos

3. Estado Civil:

- a) Solteiro(a)
b) Casado(a)
c) Viúvo(a)
d) Outros

4. Qual seu nível de instrução?

- a) Nível fundamental
b) Nível médio
c) Nível superior (incompleto)
d) Nível superior (completo)
e) Especialização
f) Mestrado
g) Doutorado

5. Qual seu cargo? Pode ser mais de um:

- a) Estagiário
- b) Temporário
- c) Estatutário
- d) Cargo comissionado ou de confiança

6. Jornada de trabalho:

- a) 4 horas
- b) 6 horas
- c) 8 horas

7. Há quanto tempo você trabalha na área em que ocorre aquisições de bens ou serviços?

- a) Menos de um ano
- b) Entre 1 e 2 anos
- c) Entre 3 e 5 anos
- d) Acima de 5 anos

8. Analisando o processo de aquisição de materiais para a instituição, na sua opinião, quais dificuldades ou problemas podem ocorrer durante a tramitação que acarretam maior tempo, retrabalho de atividade ou atraso para se adquirir um material para a instituição? Liste abaixo!

APÊNDICE B- MATRIZ GUT

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1	Sem gravidade (dano mínimo)	Longuíssimo prazo (dois ou mais meses) – não há pressa	Desaparece ou não vai piorar, podendo até melhorar
2	Pouco grave (dano leve)	Longo prazo (um mês) – pode aguardar	Reduz-se ligeiramente ou vai piorar em longo prazo
3	Grave (dano regular)	Prazo médio (uma quinzena) – o mais cedo possível	Permanece ou vai piorar em médio prazo
4	Muito grave (grande dano)	Curto prazo (uma semana) – com alguma urgência	Aumenta ou vai piorar em pouco tempo
5	Extremamente grave (dano gravíssimo)	Imediatamente (está ocorrendo) – ação imediata	Piora muito ou vai piorar rapidamente

De acordo com a tabela acima, favor dar um valor (1 a 5) para cada item (gravidade, urgência e tendência), em cada problema identificado:

POSSÍVEIS PROBLEMAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
Cotações de preços que não condizem com o mercado			
Falta de algumas informações no Termo de referência			
Fornecedores que ignoram o cumprimento das exigências técnica e econômico-financeira			
Qualidade da internet insatisfatória			
Omissão de pena quando é descumprido regras do edital ou contrato pelos fornecedores			
Falta de capacitação de fornecedores para participar da licitação			
Carência na assistência dos departamentos para que possam explicar as questões relacionados à licitação			
Ausência de um plano e uma programação de compras dos setores requisitantes			
Postergação na entrega de materiais por fornecedores			
Má elaboração das especificações dos materiais			

Morosidade que fornecedores realizam as cotações			
Falta de orçamento			