

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FABRÍCIO DE ALMEIDA SANTOS

GESTÃO DA QUALIDADE NA ESPECIFICAÇÃO DE MATERIAIS, BENS
E SERVIÇOS: Estudo de Caso do Setor de Compras da Polícia Militar da
Paraíba.

João Pessoa

2016

FABRÍCIO DE ALMEIDA SANTOS

**GESTÃO DA QUALIDADE NA ESPECIFICAÇÃO DE MATERIAIS,
BENS E SERVIÇOS: Estudo de Caso do Setor de Compras da Polícia
Militar da Paraíba.**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *campus* João Pessoa

S237g	<p>Santos, Fabrício de Almeida. Gestão da qualidade na especificação de materiais, bens e serviços : estudo de caso do setor de compras da Polícia Militar da Paraíba / Fabrício de Almeida Santos. – 2016. 77 f. : il.</p> <p>TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG. Orientador : Prof. Jimmy de Almeida Léllis.</p> <p>1. Gestão da qualidade. 2. Processo de compras. 3. Especificação de materiais, bens e serviços . 4. Polícia Militar da Paraíba. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 005.6</p>
-------	--

FABRICIO DE ALMEIDA SANTOS

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

GESTÃO DA QUALIDADE NA ESPECIFICAÇÃO DE MATERIAIS, BENS
E SERVIÇOS: Estudo de Caso do Setor de Compras da Polícia Militar da
Paraíba.

Fabício de Almeida Santos

Relatório aprovado em 05 de setembro de 2016

Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis
Orientador

Prof. Dr. José Washington de M. Medeiros
Examinador

Prof^ª. Me. Agnes Campêllo Araújo
Examinadora

*Dedico este trabalho a minha família por todo o
incentivo, em especial ao meu filho fonte de
inspiração.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por permitir a conclusão da graduação de Bacharelado em Administração, pela luz, força e fé durante essa longa caminhada, adversidades, e alegrias encontradas.

Agradeço especialmente aos meus pais: Patrício Araújo dos Santos (*IN MEMORIAM*) e Ivonete de Almeida Santos pelos ensinamentos e valores repassados.

Agradeço a minha esposa Isabella Tereza de Almeida Santos, companheira e amiga, por sua paciência, dedicação e compreensão. Seu apoio foi fundamental para essa conquista.

Agradeço ao meu filho Gustavo Henrique de Almeida Santos, por ser a minha fonte de motivação, pela alegria e abraços nos momentos de angústia e falta de motivação para vencer minhas limitações.

Agradeço aos meus amigos que estiveram presentes durante essa jornada e em particular aos amigos da turma de Administração o qual fiz parte, por todo companheirismo, cumplicidade, pelo ombro amigo durante todos esses anos, pelas alegrias, choros, desabafos e as dificuldades enfrentadas.

Agradeço aos Professores em especial o meu orientador pelo profissionalismo, dedicação, paciência e ensinamentos repassados.

Agradeço aos demais funcionários do IFPB-JP, efetivos ou terceirizados.

Agradeço ao Comandante Geral da Polícia Militar do Estado da Paraíba.

Agradeço a Comissão Permanente de Licitações da PMPB pela ajuda, atenção e oportunidade de estágio.

Muito Obrigado!

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”

Sun Tzu

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é abordar o gerenciamento da qualidade total e sua aplicabilidade no setor de compras da Polícia Militar da Paraíba, abordando o processo de especificação de materiais, bens e serviços no contexto histórico e as consequências da carência de uma gestão da qualidade. A utilização de conceitos e técnicas dos programas de qualidade total traz elementos que podem contribuir para o sucesso, como forma de desenvolver uma visão crítica e delimitar melhor o alcance dos programas no incremento gerencial deste setor. A qualidade na execução de todos os processos resulta na satisfação dos clientes internos e externos, além de não gerar custos desnecessários e retrabalhos. Este documento apresenta um breve estudo de natureza aplicada, descritiva, qualitativa, fazendo uso de referências bibliográficas, a partir de material já publicado, livros, periódicos, internet; pesquisa documental; pesquisa de campo, levantamento de dados, fatos e fenômenos dos procedimentos que ocorre na instituição, procurando atingir os objetivos de melhoria da qualidade dos processos de compras da instituição.

Palavras-Chave: Gestão da qualidade; Processos; Especificação.

ABSTRACT

The aim of this work is to approach the total quality management and its application in the Paraiba Military Police purchasing department, addressing the process of specification of materials, goods and services in the historical context and the consequences of the lack of a quality management. The use of concepts and techniques of total quality programs brings elements that can contribute to success as a way to develop a critical approach and better define the scope of the programs in managerial growth of this sector. The quality in the execution of all processes results in the satisfaction of internal and external clients, and does not generate unnecessary costs and rework. This document presents a brief study of applied nature, descriptive, qualitative, using references from already published material, books, periodicals, internet; documentary research; search field survey data, facts and phenomena of the procedures occurring in the institution, seeking to achieve the goals of improving the quality of the institution's procurement processes.

KeyWords: Quality management; processes; Specification.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância

CEL - Comissão Especial de Licitação

Cel - Coronel

CJM - Comissão de Julgamento do Mérito

CORG – Sigla Utilizada para Definir os Setores das Corregedorias da PMPB

CPL - Comissão Permanente de Licitações

CPO - Comissão de Promoção de Oficiais

CPR II - Comando do Policiamento Regional II

CPRI - Comando do Policiamento Regional I

CPRM - Comando de Policiamento da Região Metropolitana da Capital

D Abst - Diretoria de Abastecimento

DAL - Diretoria de Apoio Logístico

GATE - Grupamento de Ações Táticas Especiais

IFPB - Instituto Federal da Paraíba

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

ISO – International Organization Standardization

OUV – Sigla Utilizada para Definir os Setores das Ouvidorias da PMPB

PM – Policial Militar

PMPB – Polícia Militar do Estado da Paraíba

QOC - Quadro de Oficiais Combatentes

SCCE - Seção de Catalogação, Certificação e Especificação

SEDS - Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social

TCE - Tribunal de Contas da Paraíba

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da Polícia Militar da Paraíba.....	15
Figura 2 - Atividade A - Solicitações de Compras.....	24
Figura 3 - Atividade B - Processo Licitatório de Compras.	25
Figura 4 - Atividade C - Fiscalização do cumprimento Contratual.....	26
Figura 5 - O Ciclo de Compras Particularizado à Realidade do Setor Público.	37
Figura 6 - Etapas da Classificação de Materiais.....	39
Figura 7 - Ciclo de Decisões do Processo Administrativo.	42
Figura 8 – Análise Preliminar para o Planejamento da Qualidade.....	43
Figura 9 - Representação do ciclo PDCA.....	47
Figura 10 - Solicitações de Compras.....	53
Figura 11 - Processo Licitatório de Compras.	55
Figura 12 - Fiscalização do Cumprimento do Contrato.	57
Figura 13 - Processo de Prestação de Contas ao Tribunal de Contas da Paraíba.	58
Figura 14 - Processo de Arquivamento dos Processos Realizados no setor de Compras.	59
Figura 15 - Processo de Aditamento Contratual.....	60
Figura 16 - Etapas da Classificação de Materiais.....	62

Tabelas

Tabela 1 - Valores Limites – Licitações e Contratos, Lei nº 9.648, de 27.05.98.....	38
---	----

Quadros

Quadro 1 - As Funções da Administração.....	33
Quadro 2- Princípios da Administração Pública.	34
Quadro 3 - Processos de Compras Analisados no Setor.....	61
Quadro 4 – Desenvolvimento dos Objetivos no Contexto da Pesquisa.	65

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - A Organização.....	11
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	12
1.2 Histórico da Empresa.....	12
1.3 Setor Onde foi Realizado o Estágio.....	14
1.4 Organograma Geral da Organização	15
1.5 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	15
1.6 Descrição da Concorrência.....	16
1.7 Organização e Principais Fornecedores.....	16
1.8 Relacionamento Organização-Clientes.....	16
1.9 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	17
1.9.1 Área de Recursos Humanos	19
1.9.2 Área de Marketing.....	20
1.9.3 Área de Finanças	20
1.9.4 Área de Produção	20
1.9.5 Área de Materiais e Patrimônio.....	21
1.9.6 Área de Sistemas de Informação	21
CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio	22
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	23
2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de Atividades	23
CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico.....	27
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	28
3.2 Problema de Estudo	28
3.3 Características do Problema de Estudo	28
CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho.....	29
4.1 Objetivos.....	30
4.1.1 Objetivo Geral	30
4.1.2 Objetivos Específicos.....	30
4.2 Justificativa.....	31
CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	32
5.1 Administração Pública.....	33
5.2 As Compras no Setor Público.....	34
5.2.1 Comissão Permanente de Licitação (CPL) / Comissão Especial de Licitação (CEL) / Pregoeiro	35
5.2.2 Formas de Comprar – Lei nº 8.666/93	36
5.2.3 Definição do Objeto a ser Licitado	38

5.2.4	Etapas da Classificação de Materiais	39
5.3	A Função de Organização Sistemas e Métodos.....	40
5.4	Gestão da Qualidade.....	41
5.4.1	O Planejamento da Qualidade	42
5.4.2	Os Sistemas Normalizados de Gestão.....	45
5.4.3	Ferramentas da Qualidade.....	45
5.5	Padronização de Processos	49
5.6	Aspectos Metodológicos	50
5.7	Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	51
5.8	Aspectos Conclusivos.....	64
	REFERÊNCIAS	67
	ANEXO	70
	Modelo de Especificação Utilizado Pelo Exército	71

CAPÍTULO I - A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Fabrcio de Almeida Santos, graduando do Curso Superior de Bacharelado em Administrao sob a matrcula n° 2010.2.46.0277 no Instituto Federal de Educao - IFPB, Cincia e Tecnologia da Paraiba - IFPB, Campus Joao Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relao de trabalho de Estgio Supervisionado Obrigatrio na organizao pblica Estadual Polcia Militar da Paraiba, inscrita no CNPJ sob o nmero 08.907.776/0001-00, com sede no endereo: Quartel do Comando Geral, Praa Pedro Amrico, s/n°, Centro, Joao Pessoa - PB. A sua atividade fim a prestao de servios na rea de segurana pblica e tem como responsvel o Comandante Geral Euler de Assis Chaves - Coronel QOC, nomeado em Ato Governamental, nmero 0041, de 02 de janeiro de 2011, publicado em Dirio Oficial do Estado nmero 14.533, de 03 de janeiro de 2011.

1.2 Histrico da Empresa

A Polcia Militar do Estado da Paraiba foi criada ainda no tempo do Imprio, atualmente, o mais antigo rgo pblico em atividade no Estado da Paraiba. Durante o governo de Dom Pedro I, os presidentes das Provncias no dispunham de um organismo capaz de auxili-los na manuteno da ordem pblica. As organizaes militares existentes nas provncias, em carter permanente, eram as Tropas de Linhas, subordinadas diretamente ao Ministro da Guerra. Em 1830, em conseqncia da abdicao de D. Pedro I e da menor idade de Dom Pedro II, o Imprio passou a ser dirigido por regentes, que, na concepo popular, no gozavam de legitimidade para governar. Por esse motivo, teve incio, em todo pas, uma srie de movimentos revolucionrios, como a Balaiada, (Maranhao) a Sabinada (Bahia) e a Guerra dos Farrapos (Rio Grande do Sul), entre outros.

Por conta dessa situao, o Ministro da Justia, padre Diogo Antnio Feij, propôs a Regncia que fosse criado, no Rio de Janeiro, um Corpo de Guardas Municipais Permanentes, destinado a manter a ordem pblica no Municpio Neutro. A proposta de Feij foi acolhida, e no dia 10 de outubro de 1831, atravs de Decreto Regencial, foi criado o Corpo de Guardas Municipais Permanentes do Rio de Janeiro. No mesmo documento, os respectivos Presidentes das demais Provncias foram autorizados a tambm criarem suas Guardas.

A Paraiba no teve condies ou interesse de criar sua Guarda de imediato. No ano seguinte, assumiu a Presidncia da Paraiba o Padre Galdino da Costa Vilar, que sentindo a premente necessidade de manuteno da ordem pblica, de imediato tratou de criar um

órgão com esse fim. Como nessa época as Províncias não tinham autonomia, por não ter, em Assembleia Legislativa, a criação da Guarda Municipal foi discutida no Conselho Provincial, que tinha suas decisões formalizadas através da Consignação de Resoluções nos livros de atas. Dessa forma, o Corpo de Guardas Municipais Permanentes da Paraíba foi criado no dia 3 de fevereiro de 1832.

Sob o Comando de Francisco Xavier de Albuquerque, que foi nomeado Capitão pelo Presidente da Província, e com um efetivo de 50 homens, sendo 15 a Cavalos e 35 a pé, a nova organização foi efetivamente posta em funcionamento no dia 23 de outubro de 1832. O primeiro Quartel ocupado foi o prédio onde antes funcionava um convento e hoje está instalado o Palácio do Arcebispado, na Praça Dom Adauto, no centro da capital paraibana. Suas primeiras missões foram a Guarda da Cadeia e a execução de Rondas no centro da cidade.

Em 1834, com o advento de uma emenda à Constituição do Império, as Províncias ganharam autonomia, sendo criado o poder Legislativo Provincial. Na primeira reunião da Assembleia Legislativa da Província o Cel PM Elísio Sobreira, patrono da PMPB Paraíba, no dia 2 de junho de 1835, através da Lei nº 09, criou o Corpo de Guardas Municipais Permanentes, que recebeu a denominação de Força Policial. Essa mesma lei ampliava o efetivo da Corporação e destinava fração de tropa para compor os primeiros Destacamentos do interior da Província, que foram Areia e Pombal. Assim denominada, a Corporação permaneceu até 1892, quando passou a denominar-se de Corpo Policial. Ao longo da sua história a Corporação foi denominada ainda de Corpo de Segurança, Batalhão de Segurança, Batalhão Policial, Regimento Policial, Força Policial, por três vezes, e Força Pública duas vezes.

Finalmente, em 1947, por força de dispositivo Constitucional, a Corporação recebeu a denominação de Polícia Militar da Paraíba.

Atualmente a Polícia Militar do Estado da Paraíba tem sua organização e estrutura funcional disposta através da Lei Complementar nº 87, de 02 de dezembro de 2008, sancionada pelo então Governador em exercício Cássio da Cunha Lima, sendo instituição permanente, força auxiliar e reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina militar, órgão da administração direta do Estado, com dotação orçamentária própria e autonomia administrativa, vinculada à Secretaria de Estado da Segurança e da Defesa Social - SEDS, nos termos da legislação estadual vigente.

A administração da corporação será ocupada por um Coronel da Ativa do Quadro de Oficiais Combatentes - QOC da Polícia Militar, escolhido pelo Governador do Estado, e

terá precedência funcional e hierárquica sobre os demais, quando este não for oficial mais antigo da Corporação, nomeado através de ato do Governador do Estado tendo honras, prerrogativas, direitos e obrigações de Secretário de Estado, entre suas principais competências: o comando, a gestão, o emprego, a supervisão e a coordenação geral das atividades da Corporação, celebrar convênios e contratos de interesse da Polícia Militar com entidades de direito público ou privado, nos termos da lei, ordenar o emprego de verbas orçamentárias, de créditos abertos ou de outros recursos em favor da Polícia Militar do Estado da Paraíba, entre outras.

1.3 Setor Onde foi Realizado o Estágio

Comando Geral - Comissão Permanente de Licitações da PMPB - CPL/PMPB, o setor é composto por uma comissão nomeada através de portaria designada pelo Comandante Geral e publicada em Diário Oficial do Estado da Paraíba, tendo validade durante todo o exercício financeiro, podendo sofrer alterações. Atualmente a CPL/PMPB é composta por uma presidente, um secretário, um membro e dois suplentes. O setor é responsável por realizar, montar e organizar os processos licitatórios de compras, serviços e convênios no âmbito da PMPB.

Missão da Instituição

Prover segurança pública, cidadania e respeito aos direitos humanos.

Visão

Conquistar o reconhecimento da sociedade pela excelência dos serviços prestados e a proteção dos cidadãos paraibanos.

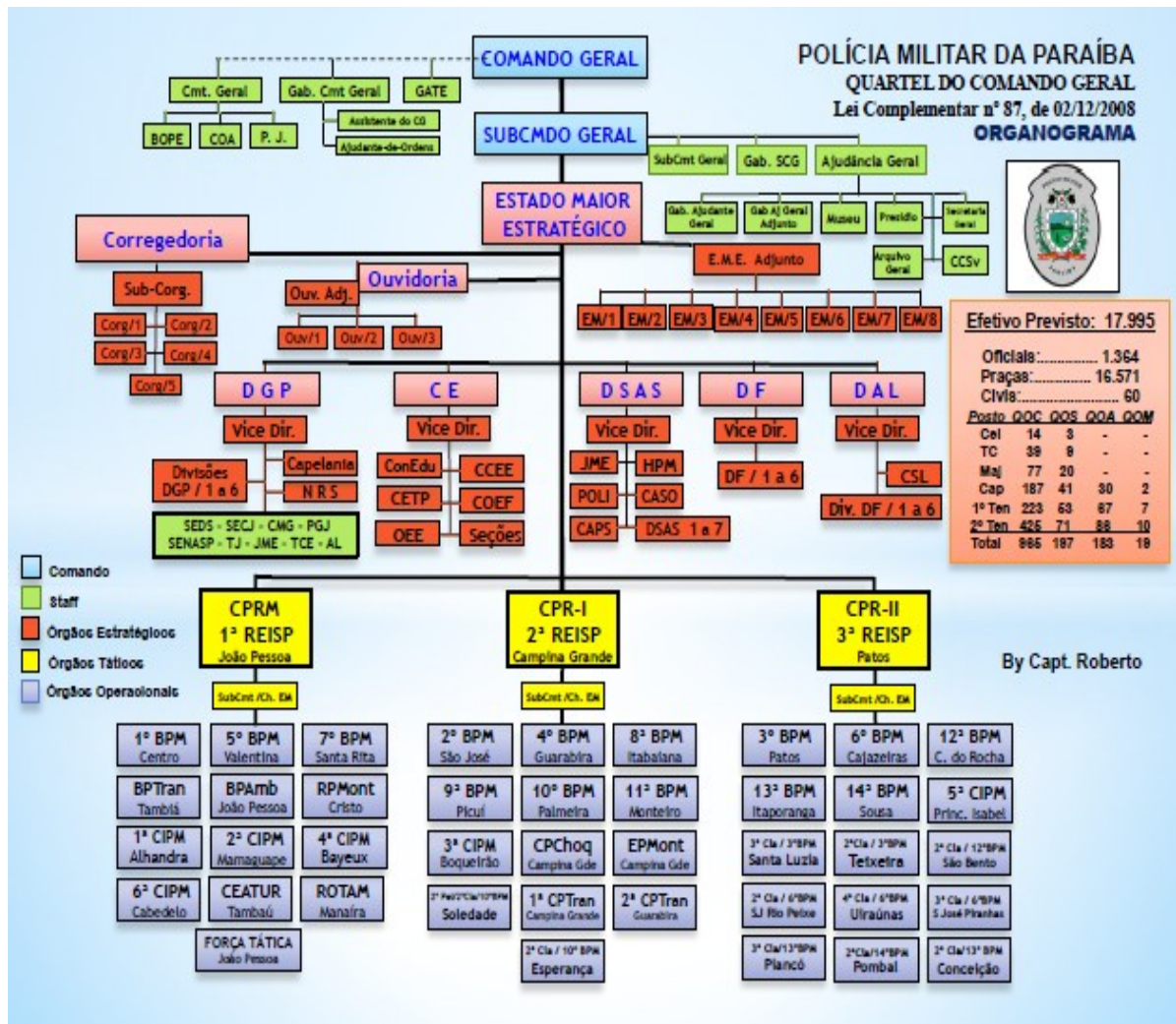
Valores

- ✓ Aprimoramento profissional;
- ✓ Hierarquia;
- ✓ Disciplina;
- ✓ Imparcialidade;
- ✓ Legalidade;
- ✓ Prioridade na defesa da vida humana;
- ✓ Respeito aos direitos humanos e a dignidade das pessoas.

1.4 Organograma Geral da Organização

O organograma, figura 01, foi idealizado com base na Lei Complementar número 87, de 02 de dezembro de 2008, não é um organograma oficializado (não publicado em Diário Oficial do Estado da Paraíba), mais que demonstra de forma atualizada a estrutura a qual se encontra a Polícia Militar da Paraíba-PMPB. O mesmo é do tipo vertical e hierárquico.

Figura 1 - Organograma da Polícia Militar da Paraíba.



Fonte: Arquivo digital da instituição (2016).

1.5 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A Polícia Militar da Paraíba atua de forma a prestar serviços à sociedade no que tange a área de segurança pública, é parte do Sistema de Defesa Social do Estado, atuando de forma integrada com os órgãos do respectivo Sistema, em parceria com a comunidade e as

instituições públicas e privadas, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades, cabendo-lhe, com exclusividade, a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública e a incolumidade das pessoas e do patrimônio. CARVALHO et al. (2008) colocam que a Macroeconomia é o ramo da economia que estuda o comportamento humano em um contexto agregativo, ou seja, trata do impacto da ação humana sobre os grandes agregados (como o mercado de trabalho ou o consumo de bens e serviços).

1.6 Descrição da Concorrência

A Polícia Militar da Paraíba por ser um órgão Estadual, e por tratar de assuntos de interesse público detém a exclusividade sobre sua área de atuação, sendo única no que tange o seu segmento. Podendo atuar de forma transversal (auxiliar) junto a outras instâncias públicas que atuem em questões de segurança nacional (forças armadas).

1.7 Organização e Principais Fornecedores

Por ser um órgão de atuação em todo o Estado e ter diversas unidades, batalhões, companhias, destacamentos, entre outros, possui uma Diretoria de Apoio Logístico, que tem como função principal suprir as necessidades de materiais, bens e serviço de toda a instituição. Além disso, a Polícia Militar da Paraíba possui um setor específico de compras que está diretamente interligado a Diretoria de Apoio Logístico, procurando, de forma mais vantajosa e transparente adquirir materiais, bens e serviços para suprir as necessidades da instituição. Os principais fornecedores se concentram nas respectivas áreas: material bélico, uniformes, veículos, materiais de proteção individual, semoventes, transporte, comunicação e alimentos.

1.8 Relacionamento Organização-Clientes

Um dos principais prestadores de serviço de segurança pública do Estado da Paraíba é a PMPB, que tem como objetivo principal: planejar, organizar, dirigir, supervisionar, coordenar e controlar as ações de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública, que devem ser desenvolvidas prioritariamente para a segurança, incolumidade das pessoas e do patrimônio, cumprimento da lei e o exercício dos Poderes constituídos. Considerar-se-á como prováveis clientes os órgãos públicos de todas as esferas presentes no

território paraibano, os cidadãos, as empresas privadas, polícias de outros Estados, forças armadas, entre outros.

1.9 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A Polícia Militar da Paraíba possui em sua estrutura órgãos de direção estratégica, que compreendem:

a) **Comando Geral** – O comando-Geral é responsável pelo comando e administração da Corporação, e seu cargo será ocupado por um Coronel da Ativa do Quadro de oficiais Combatentes –QOC da Polícia Militar, escolhido pelo Governador do Estado, e terá precedência funcional e hierárquica sobre os demais, quando este não for o oficial mais antigo da Corporação.

O Comando Geral é constituído de: Comandante-Geral; Gabinete do Comandante-Geral e Grupamento de Ações Táticas Especiais – GATE.

b) **Subcomando Geral** – O Subcomandante-Geral é o responsável pela garantia da disciplina da Corporação e Presidente da Comissão de Promoção de Praças, além de prestar assessoramento ao Comandante-Geral na coordenação do funcionamento da Instituição, sendo seu eventual substituto.

O Subcomando-Geral é constituído de: Subcomandante-Geral; Gabinete do Subcomandante-Geral e Ajudância-Geral.

c) **Estado-Maior Estratégico** – É o órgão que tem a competência de assessorar o Comandante-Geral no planejamento e gestão estratégica para desenvolvimento e cumprimento das missões institucionais, tendo a coordenação geral de um Coronel do QOC da ativa.

O Estado-Maior estratégico é constituído por: Gabinete do Coordenador Geral; Gabinete do Coordenador Geral adjunto e Coordenadorias.

d) **Corregedoria** – A corregedoria da PMPB tem a finalidade de correição das infrações penais militares e do regime ético-disciplinar, apurando, acompanhando, fiscalizando e orientando os serviços da Corporação, em articulação com as Corregedorias Setoriais.

A Corregedoria é constituída de: Gabinete do Corregedor; Gabinete do Subcorregedor; Divisões, investigação e infrações penais militares - CORG/1, apuração de transgressões disciplinares - CORG/2, análise procedimental - CORG/3, estatística e avaliação - CORG/4 e apoio administrativo - CORG/5.

e) **Ouvidoria** – Tem por finalidade receber e registrar denúncias, reclamações e representações de atos das autoridades praticados por integrantes da corporação ou críticas à prestação de serviço institucional, bem como de encaminhar e acompanhar a solução das mesmas, funcionando em estrita articulação com as Ouvidorias setoriais.

A ouvidoria é constituída de: Gabinete do Ouvidor; Gabinete do Subouvidor; Divisões, atendimento e triagem – OUV/1, estatística e avaliação OUV/2 e apoio administrativo – OUV/3.

f) **Comandos Regionais** – Responsável por planejar, coordenar, controlar e supervisionar, na Região Metropolitana de João Pessoa e do interior, as atividades realizadas pelos órgãos de execução, no que concerne à eficiência nas missões de policiamento ostensivo, de acordo com as necessidades de preservação da ordem pública.

Os Comandos Regionais são: Comando de Policiamento da Região Metropolitana da Capital – CPRM; Comando do Policiamento Regional I – CPRI e Comando do Policiamento Regional II – CPR II.

g) **Comissões** – As comissões destinam-se à execução de estudos e trabalhos de assessoramento direto ao Comandante-Geral e terão caráter permanente ou temporário. As Comissões de caráter permanente são:

A Comissão de Promoção de Oficiais – CPO e a Comissão de julgamento do Mérito – CJM.

h) **Procuradoria Jurídica** – A procuradoria Jurídica é o órgão que presta assessoramento jurídico-administrativo direto ao Comandante-Geral, tendo a seguinte composição: Gabinete do Procurador Jurídico; Seção de Estudos e Pareceres; Seção de Projetos Normativos e Seção de Apoio Administrativo.

i) **Assessorias** – As Assessorias constituídas eventualmente para determinados estudos que escapam às atribuições normais específicas dos órgãos de direção estratégica e setorial, destinadas a dar flexibilidade à estrutura de Comando da Corporação, serão integradas por servidores do Estado, postos à disposição da Corporação, por ato do Governo do Estado ou do Secretário de Estado da Administração.

Os órgãos de direção setorial compreendem: Diretorias e o Centro de Educação.

O Comando Geral, mais precisamente a Comissão Permanente de Licitações da PMPB - CPL/PMPB foi o local onde foi realizada a pesquisa.

O setor é composto por uma equipe de 8 militares, dos quais 5 fazem parte da Comissão Permanente de Licitação encarregada de realizar, julgar e assessorar todos os processos licitatórios no âmbito da instituição. Essa Comissão é escolhida em ato a critério do

Comandante Geral e publicada em Diário Oficial do Estado da Paraíba, tendo validade por um ano, podendo ser substituídos a critério do comandante.

Principais atribuições:

- ✓ Receber as solicitações de material/serviços, advindas da Diretoria de Apoio Logístico;
- ✓ Verificar qual a modalidade licitatória para cada processo de aquisição;
- ✓ Solicitar autorização do Gestor para abertura do processo de compra;
- ✓ Verificar junto ao setor financeiro a disponibilidade do recurso orçamentário para o processo de compra;
- ✓ Abertura do processo de aquisição via sistema de compras do Estado (Central de Compras da Paraíba);
- ✓ Instruir toda a documentação necessária para o processo de compra;
- ✓ Acompanhar todas as fases do processo via sistema de compras do Estado;
- ✓ Contratar os fornecedores vencedores dos processos de aquisição;
- ✓ Tornar público as licitações abertas, assim como os seus vencedores, contratos e demais ocorrências no Diário Oficial do Estado;
- ✓ Alimentar os sistemas de controle externos;
- ✓ Finalizar os processos encaminhando os contratos para a Diretoria de Apoio Logístico e Departamento Financeiro.

1.9.1 Área de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (1999), o mercado de trabalho pode ser estruturado por diversas categorias, tamanhos, atividades e até mesmo por setores de trabalho. Obtendo uma característica própria para cada segmento.

Os membros da Comissão Permanente de Licitação são escolhidos a critério do Gestor, neste caso o Comandante Geral da Polícia Militar da Paraíba, publicado em boletim interno. Acontecendo o mesmo caso o militar queira ser transferido para outro setor ou unidade.

Quanto a treinamentos conta com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba - ESPEP, que oferece diversos cursos de forma gratuita, voltados para área administrativa, gestão, contratos, licitações, entre outras. Além disso, dependendo da viabilidade e da necessidade poderão ser realizados cursos e treinamentos através de instituições privadas.

1.9.2 Área de Marketing

O marketing da instituição conta com um setor específico de tecnologia da informação, para divulgação dos trabalhos realizados, interação com a sociedade e transparência pública.

Para Kotler (2002), o marketing é fundamental tornando as empresas menos vulneráveis ao mercado e as crises, podendo essas ser previstas com antecedência.

1.9.3 Área de Finanças

Segundo Beuren (2000), a área de finanças procura repassar ao gestor todas as informações que possam auxiliar em suas decisões, podendo assim atingir as metas e objetivos da organização, diminuindo as chances de erros já que pode utilizar os recursos financeiros disponíveis.

O Comando da Polícia Militar possui sua Diretoria Financeira, responsável pelo planejamento, desenvolvimento, coordenação, elaboração, controle e acompanhamento das diretrizes orçamentárias e do orçamento anual e suas retificações.

Elaboração do programa financeiro e do cronograma de execução mensal de desembolso, rateio dos recursos disponíveis, em atendimento às metas e objetivos prioritários, elaboração de relatórios, controle dos gastos, repasse de verbas as unidades, viabilização de novas fontes de recursos, coordenação das negociações, acompanhamento e avaliação dos recursos junto a Secretária de Finanças do Estado, controle e pagamento da folha dos militares e servidores civis da instituição.

1.9.4 Área de Produção

De acordo com Peinado e Reis (2007, p.41):

O tema administração da produção compreende uma vasta gama de assuntos, que não devem ser vistos de forma isolada sob pena de perderem seu significado no conjunto. As atividades de administração da produção acontecem a todo o instante, em número e frequência muito maiores do que possam parecer.

A Polícia Militar está diariamente executando sua função de policiamento ostensivo e a garantia do cumprimento das leis em vigor. Além disso, recebe diariamente

diversas solicitações de prefeituras, órgãos públicos, representantes de comunidades, entre outros, para garantia da ordem e segurança pública em atividades e eventos.

1.9.5 Área de Materiais e Patrimônio

Para Chiavenato (2005), as empresas que produzem serviços são geralmente denominadas empresas não industriais ou prestadoras de serviços, ou ainda empresas terciárias. Para que haja produção de produtos/serviços, existe sempre a necessidade de se processar matérias-primas que serão transformadas em produtos acabados ou serviços prestados ao longo do processo produtivo.

A PMPB possui diversos setores, que compreendem toda a estrutura da instituição. Foi implantado um Sistema Integrado de Governança do Estado – SIGE PB, onde possibilita de forma integrada um controle de materiais de consumo e permanente da instituição, permitindo assim um gerenciamento dos estoques de materiais, planejamento para novas aquisições, centralizar informações em um único banco de dados e setor, além da facilidade de visualizar onde cada bem patrimonial encontra-se alocado.

1.9.6 Área de Sistemas de Informação

De acordo com Laudon e Laudon (2007), das ferramentas que os administradores dispõem, as tecnologias e os sistemas de informação estão entre as mais importantes para atingir altos níveis de eficiência e produtividade nas operações, especialmente quando combinadas com mudanças no comportamento da administração e nas práticas de negócio.

O setor de tecnologia da informação trabalha com um sistema interno de comunicação (intranet), onde estão cadastrados todos os militares da ativa e inativa, seus dependentes, data de ingresso, punições, férias, escala de serviço, tamanho de uniforme e outros, é um sistema bem vasto de informações. Ainda fica responsável pela instalação de câmeras de monitoramento em eventos e nos bairros de maior ocorrência, assistência técnica aos demais setores, manutenção e alimentação das informações no site institucional.

CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio

O estágio foi realizado no setor de Licitações da Polícia Militar da Paraíba, demonstrando os principais procedimentos e processos realizados diariamente pelo setor.

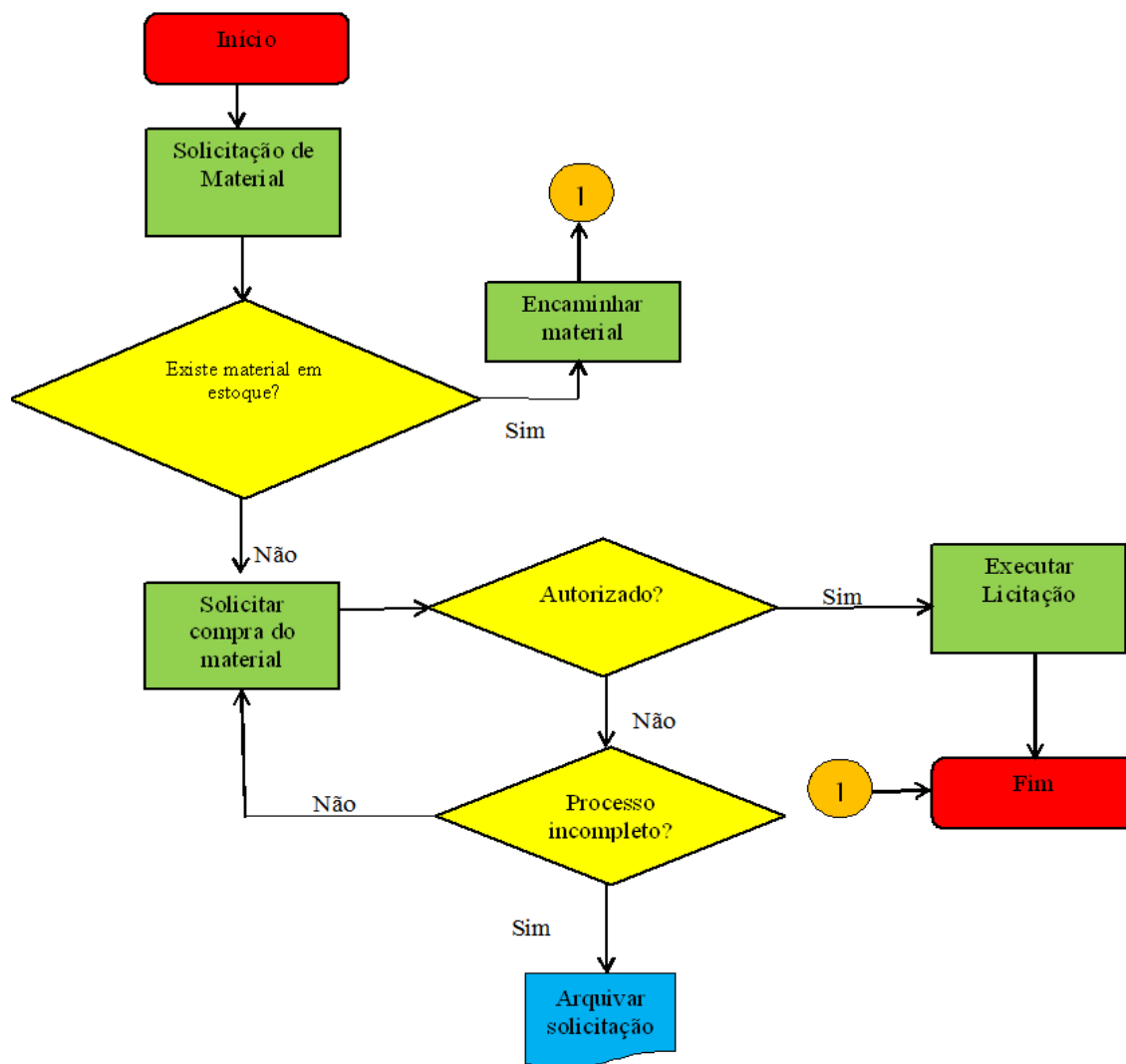
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

Para uma efetiva ação da PMPB se faz necessário ter um efetivo preparado psicologicamente e, principalmente, uma tropa que possua equipamentos bélicos de primeira linha. Essa ação de aprimoramento e aquisição de materiais é constante, com isso o planejamento, coordenação, levantamento de novos equipamentos no mercado, devem ser efetivos, garantindo a segurança do policial militar e sua ação no combate a criminalidade.

O Setor de Licitações da PMPB trabalha principalmente para atender as demandas de compras e serviços da instituição, que auxiliam no cumprimento do planejamento estratégico e demais, situações de emprego da tropa. Os processos visam auxiliar o gerenciamento do gestor no que tange a sua Missão, Visão e Valores Institucionais. Todos os materiais e serviços ali solicitados, visam suprir as necessidades de cada setor auxiliando no aprimoramento e gerenciamento das atividades desempenhadas, satisfação dos clientes internos e a preservação da excelência dos serviços prestados aos cidadãos paraibanos.

2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de Atividades

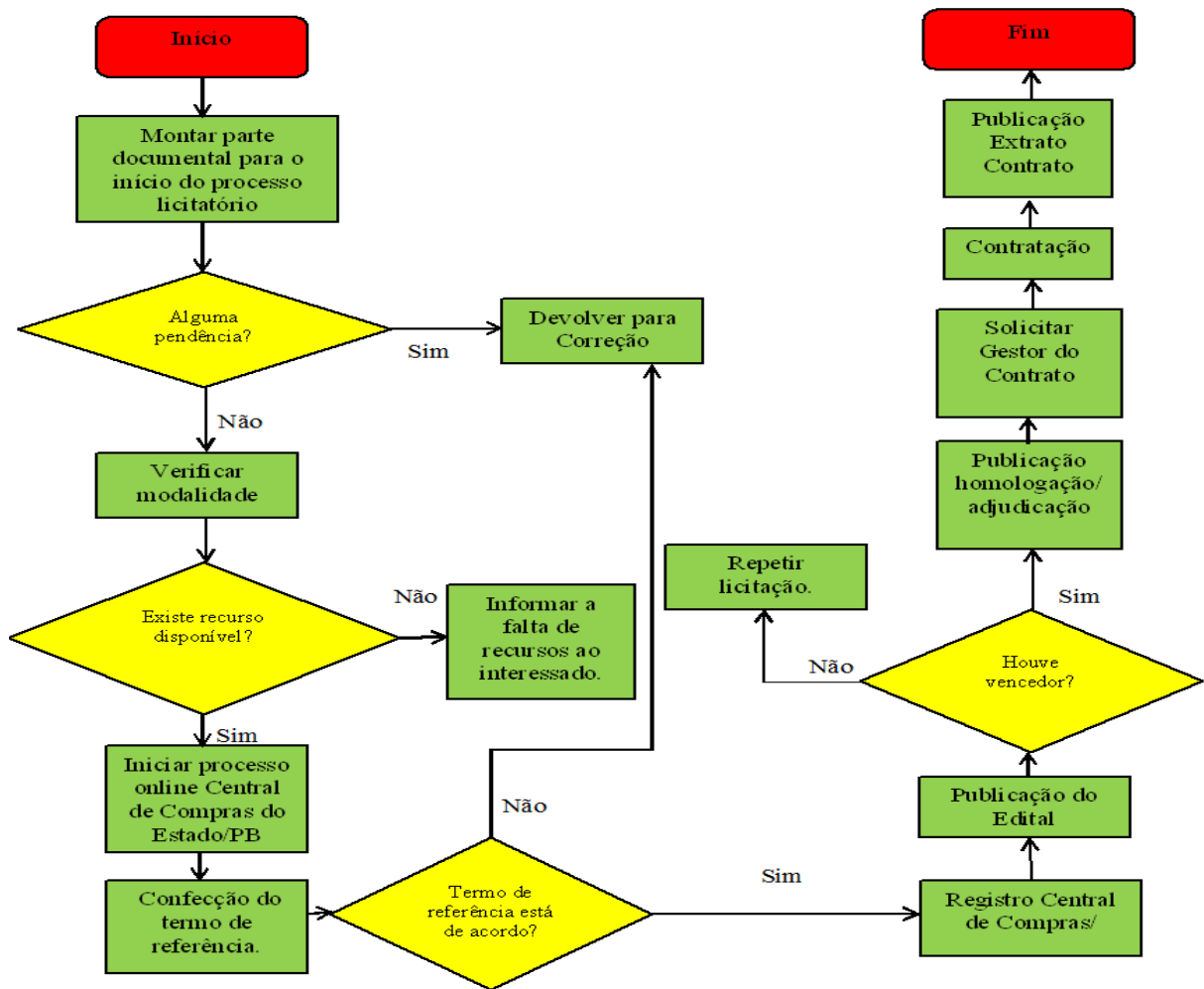
Foram escolhidos os principais fluxos de processos evidenciados no estudo deste trabalho acadêmico. Primeiramente, pode ser visto como ocorrem as solicitações de materiais, bens e serviços, recebidas pelo setor de compras da PMPB: o setor que necessita do material, encaminha via ofício a Diretoria de Apoio Logístico, a solicitação do material que necessita. Em seguida, a Diretoria de Apoio Logístico verifica em seu estoque se há disponibilidade do material, caso haja a disponibilidade, o material será encaminhado ao solicitante. Caso contrário, o pedido é encaminhado ao Comandante Geral, para autorização do início do processo de aquisição. Entretanto, se houver alguma divergência na solicitação, deverá retornar a Diretoria de Apoio Logístico para correção, se não, a mesma será encaminhada ao setor de Licitações, conforme a ilustração da figura 2.



Fonte: Autoria própria (2016).

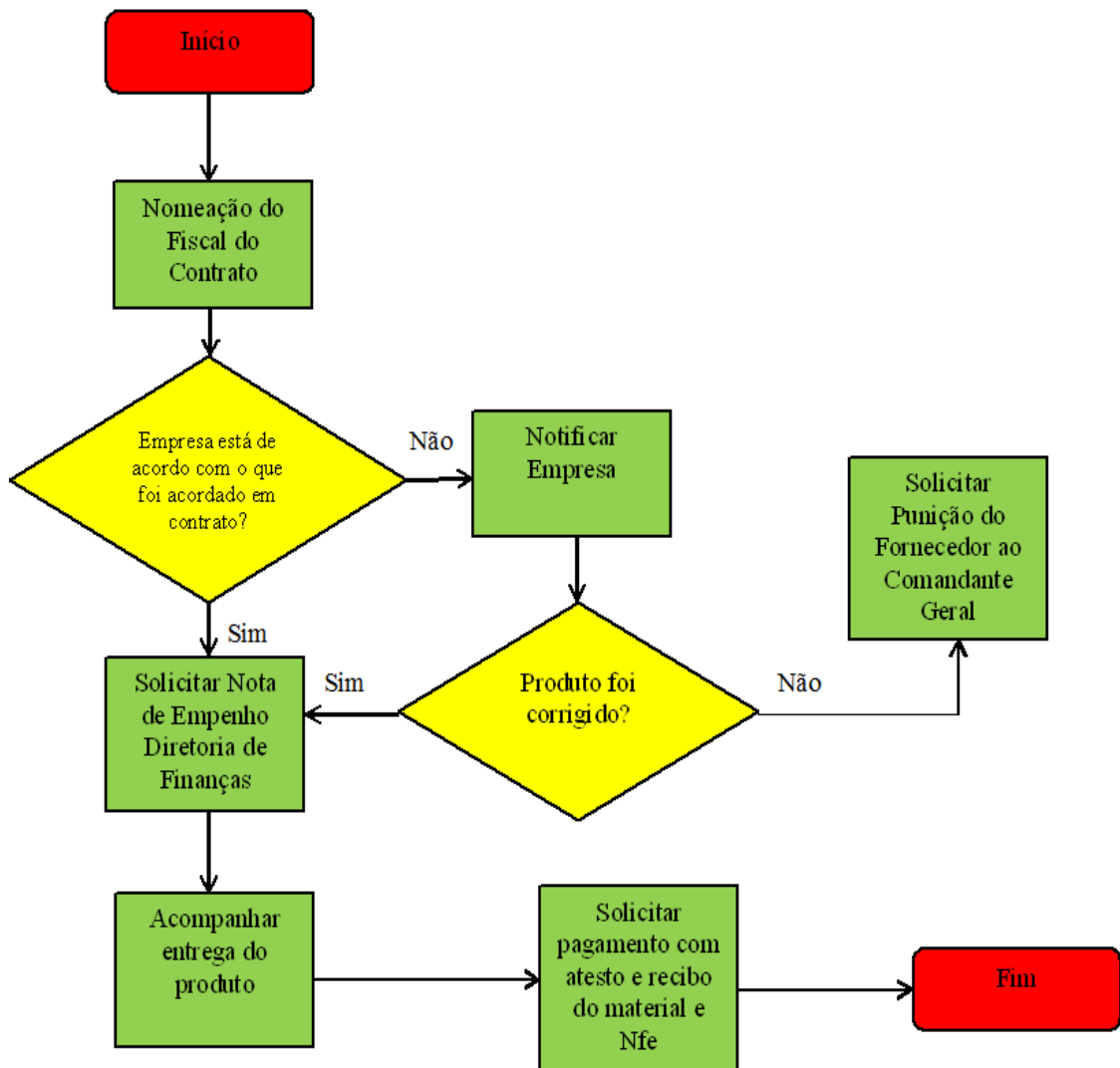
É apresentado na figura 3 o processo licitatório de compra dentro do setor de licitações e contratos da PMPB, podemos dizer que seria uma sequência do fluxograma anterior. Após o recebimento da solicitação de compra, o setor de licitações faz o levantamento da documentação necessária para o início do processo, verifica as pendências, caso ocorra, será feita as correções, verifica-se a modalidade de licitação a ser empregada na compra do objeto, verifica a disponibilidade de recursos. Caso não exista recursos informar a parte interessada, se tiver disponibilidade de recursos realiza abertura do processo no site da Central de Compras do Estado da Paraíba, em seguida a confecção do termo de referência, encaminhar termo de referência e documentação necessária via Sistema da Central de Compras para registro, publicação do edital caso a modalidade exija, caso a licitação tenha vencedor publicar a homologação, solicitar gestor para o contrato, efetuar a contratação e publicação do extrato do contrato.

Figura 3 - Atividade B - Processo Licitatório de Compras.



Fonte: Autoria própria (2016).

O terceiro processo, trata da fiscalização do contrato. Primeiramente, é feita a nomeação do fiscal do contrato, publicado em Diário Oficial do Estado da Paraíba, o mesmo deverá verificar se a empresa está de acordo com o contrato, a existência de problemas, notificar a empresa, caso contrário, solicitar ao setor financeiro a nota de empenho, acompanhar entrega do produto, correções se forem necessário, se não, solicitar a punição da empresa, se o objeto for entregue perfeitamente o fiscal deverá solicitar o pagamento ao setor financeiro ao fornecedor, conforme ilustração na figura 4.

Figura 4 - Atividade C - Fiscalização do cumprimento Contratual.

Fonte: Autoria própria (2016).

CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Os principais problemas vivenciados no setor são:

- ✓ Atrasos excessivos e contínuos no processo de aquisição de materiais, bens e serviços;
- ✓ Alto índice de compras de produtos fora das especificações;
- ✓ Retrabalhos sucessivos e despadronização no processo de aquisição de materiais, bens e serviços.

3.2 Problema de Estudo

O problema a ser trabalhado está ligado aos retrabalhos sucessivos e despadronização no processo de aquisição de materiais, bens e serviços evidenciados no setor de compras da PMPB.

3.3 Características do Problema de Estudo

Características do problema encontrado:

- ✓ Ocorre frequentemente, propiciando uma desmotivação na feitura dos processos inerentes ao setor de compras;
- ✓ Compras de produtos em desacordo com as especificações;
- ✓ Retrabalho constante, ocasionado custos da má qualidade;
- ✓ Lentidão no processo de compra de produtos de aquisição contínua;
- ✓ Falta de um setor para catalogação, especificação e certificação de materiais, que atenda as normas técnicas existentes (ABNT, ISOs, outros), além do apoio de laboratórios credenciados como: Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO.

CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho

Este trabalho tem como objetivo apresentar um ambiente dinâmico para o setor de compras, baseado em experiências já exploradas por outros órgãos e estudos acadêmicos. O processo de licitação é um procedimento administrativo destinado a selecionar, entre outras, a proposta mais vantajosa para a administração pública. O estudo favorece uma revisão no processo de compras da Polícia Militar da Paraíba a partir do mapeamento e análise do processo atual e propõe melhorias na execução do planejamento, buscando o melhor aproveitamento dos agentes envolvidos.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão da qualidade no que tange os retrabalhos sucessivos e a despadronização no processo de aquisição de materiais, bens e serviços, evidenciados no setor de compras da PMPB, afim de propor melhorias de qualidade no seu processo de compras, através de um estudo de caso no setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba.

4.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Mapear a rotina atual do processo de especificação de materiais, bens e serviços no setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba;
- ✓ Fomentar estudos no tocante a gestão da qualidade, padronização de processos e licitação;
- ✓ Identificar os processos do setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba, afim de mapear suas boas práticas processuais como forma de um requisito para a prática da gestão da qualidade;
- ✓ Avaliar o procedimento de especificação de materiais existente, identificando as falhas que existem no processo de especificação de material atual;
- ✓ Apresentar sugestões para padronização dos processos do setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba.

4.2 Justificativa

O aumento da criminalidade no cenário nacional são visíveis e preocupantes, logo se faz necessárias ações inteligentes e eficientes, através do desenvolvimento constante dos seus recursos humanos e de uma renovação periódica dos seus recursos materiais, devidos a um grande desgaste de seus equipamentos. A fim de que possibilite um maior controle por parte dos Governos Estaduais para manter e diminuir tais índices, o Estado da Paraíba possui em sua geografia 223 (duzentos e vinte e três) municípios e apresenta índices preocupantes, porém, para que essa realidade mude a Secretaria de Segurança e da Defesa Social tem que aumentar a eficácia das ações a serem desenvolvidas no Estado. Para tal, faz necessário assegurar aos policiais militares recursos materiais, capazes de exercerem os princípios básicos de atendimento as demandas da comunidade, como: aumento de viaturas novas e adequadas; maior poder de combatividade; maior agilidade e melhor desempenho no deslocamento dos Policiais Militares; aquisição de equipamentos modernos de combate e proteção; uniformes, entre outros.

Portanto, o setor de compras tem um papel fundamental na utilização dos recursos financeiros, os investimentos aplicados devem ser utilizados a garantir o máximo de eficiência e eficácia, atendendo as demandas necessárias para satisfazer os clientes envolvidos no processo de compra da PMPB, evitando a má utilização da verba pública.

CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1 Administração Pública

Segundo Bachtold (2008, p. 35):

Administração é uma ciência que, por meio de suas técnicas, permite planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os recursos visando atingir aos objetivos propostos. Sendo a administração pública uma ramificação da administração, utiliza-se de suas técnicas, porém de uma forma mais adequada às suas peculiaridades.

Quadro 1 - As Funções da Administração.

PROCESSO OU FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Planejamento	Planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
Organização	Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
Direção	Execução é o processo de realizar atividades e utilizar recurso para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.
Controle	Controle é o processo de assegurar a realização dos objetivos e identificar a necessidade de modifica-los.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2016, p. 2).

Segundo Paludo (2010), Administração Pública é o ramo da administração aplicada nas administrações direta e indireta das três esferas de governo: Federal, Estadual e Municipal.

A administração pública tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público, e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra. Na maior parte das vezes, a administração pública está organizada de forma a reduzir processos burocráticos. Também é comum existir a descentralização administrativa, no caso da administração pública indireta, que significa que alguns interessados podem participar de forma efetiva na gestão de serviços.

Segundo Chiavenato (2006), administração é uma ciência que através de suas técnicas permite planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os recursos visando atingir aos objetivos propostos. Sendo a administração pública uma ramificação da administração,

utiliza-se de suas técnicas, porém de uma forma mais adequada às suas peculiaridades, ou seja, voltadas a atender as necessidades da sociedade.

Para Meirelles (2000), administração pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Em todos os países, qualquer que seja sua forma de governo ou organização política, existe uma administração pública. É ela que permite aos governantes cumprir as funções básicas do governo, de forma a tratar o bem público da melhor maneira possível, pois, são regras estabelecidas nas quais devem ser cumpridas a fim de gerir os bens comuns visando o benefício de todos.

De acordo com Bächtold (2008, p. 26), “administração Pública é o planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum”.

A nossa Constituição Federal, disciplina em seu artigo 37, os princípios da administração pública:

Art. 37 – A administração Pública direta ou 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.

Quadro 2- Princípios da Administração Pública.

Princípios da Administração Pública	
Legalidade	A administração somente pode fazer o que a lei determinou ou permite.
Impessoalidade	Tratamento igual aos fornecedores.
Moralidade	A atuação da administração deve seguir os padrões éticos, com lealdade, honestidade, boa fé e probidade.
Publicidade	Ampla divulgação de TODOS os atos do processo licitatório.
Eficiência	Otimização da atuação nas compras.

Fonte: Autoria própria (2016).

5.2 As Compras no Setor Público

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, regulamenta o Art. 37, Inciso XXI, da Constituição Federal, instituiu normas para Licitações e Contratos Administrativos, pertinentes a Obras, Serviços, Compras, Aliações e Locações no âmbito dos Poderes da União (Executivo, Legislativo e Judiciário) dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios:

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

Todas as contratações com terceiros, serão necessariamente precedidas de Licitação, ressalvadas as hipóteses previstas na Lei (Art. 2º - 8.666/93).

É o procedimento administrativo através do qual a pessoa a isso juridicamente obrigada seleciona, em razão de critérios objetivos previamente estabelecidos, dentre interessados que tenham atendido à sua convocação, a proposta mais vantajosa para o contrato ou ato de seu interesse. A pessoa obrigada a licitar é denominada licitante e a que participa do procedimento da licitação, com expectativa de vencê-la e ser contratada, é chamada de proponente ou licitante particular. Gasparini (2012, p.532).

Além da obrigação de realizar licitações, a Administração Pública tem outras prerrogativas, como dar publicidade aos atos praticados, tratamento isonômico e ser justa, dando tratamento igualitário a todas as empresas que estiverem aptas a lhe fornecer produtos, materiais e serviços Paludo (2013).

5.2.1 Comissão Permanente de Licitação (CPL) / Comissão Especial de Licitação (CEL) / Pregoeiro

Para as contratações na Administração Pública, de acordo com a modalidade de licitação escolhida deverá ser designada uma CPL ou uma CEL ou Designar o Pregoeiro e a sua Equipe de Apoio.

Na forma do art. 6º - XVI da Lei nº8.666, *in verbis*:

Art.6º. Para os fins desta lei, considera-se: XVI – Comissão: Comissão, permanente ou especial, criada pela Administração, com a função de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes.

O art.51 da mesma Lei, estabelece que a CPL ou CEL, deve ser composta de, no mínimo 3 (três) membros, sendo pelo menos 2 (dois) deles servidores qualificados pertencentes aos quadros permanentes dos órgãos da Administração, responsáveis pela licitação. Os membros das Comissões de Licitação responderão solidariamente por todos os atos praticados pela Comissão, salvo se posição individual divergente estiver devidamente fundamentada e registrada em ata lavrada na reunião em que tiver sido tomada a decisão.

A investidura dos membros das Comissões Permanentes não excederá a 1 (um) ano, vedada a recondução da totalidade de seus membros para a mesma comissão no período subsequente. Os membros da Comissão de Licitação não poderão ter nenhuma participação direta ou indireta, ou seja, a existência de qualquer vínculo de natureza técnica, comercial, econômica, financeira ou trabalhista entre o autor do projeto, pessoa física ou jurídica, e o licitante ou responsável pelos serviços, fornecimentos e obras, incluindo-se os fornecimentos de bens e serviços a estes necessários (Lei nº 8.666/93 art.9º § 3º). Já na modalidade de Pregão a licitação será conduzida por um Pregoeiro e sua Equipe de Apoio.

5.2.2 Formas de Comprar – Lei nº 8.666/93

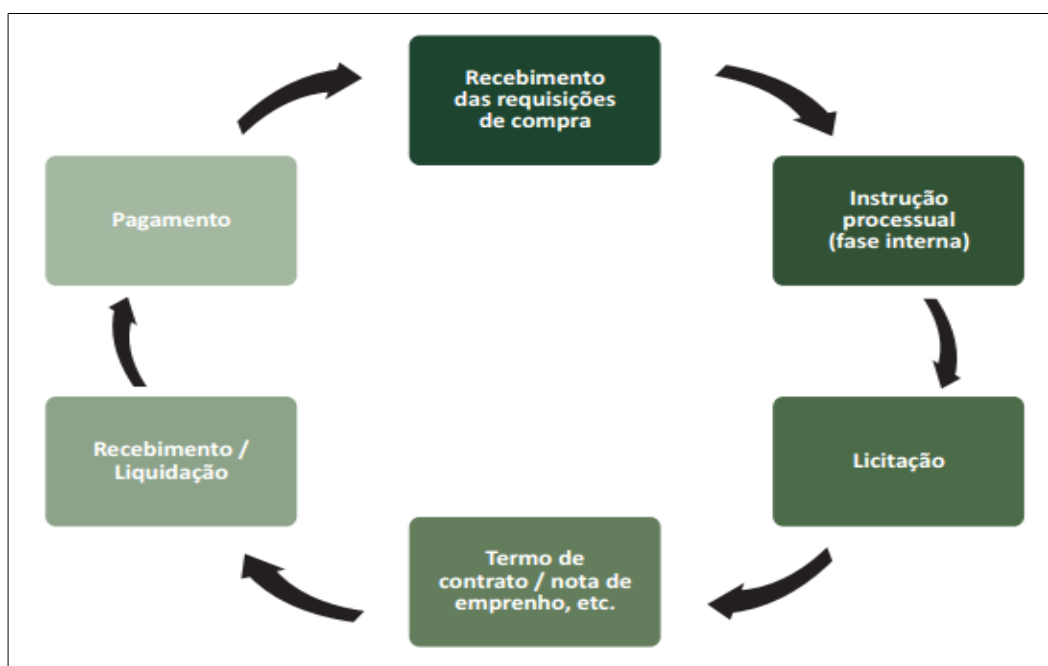
De acordo com Fenili (2015, p. 87):

A expressão “função compras” transcende (e engloba) aquilo a que nos referimos usualmente como “compra” em uma organização. Ao passo que esta define o ato operacional de procura de bens e serviços e posterior suprimento à empresa, a função compras demanda responsabilidade e complexidade maiores.

Para Gonçalves (2007, *apud* FENILI, 2015), a função compras requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisa e seleção de fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento dos fornecedores (para assegurar que o produto será recebido sem atrasos, no momento esperado). Requer, ainda, uma coordenação geral entre os diversos órgãos da empresa: almoxarifados, finanças e todos os diversos setores que são revestidos do papel de clientes da compra a ser realizada.

O chamado ciclo de compras de uma organização engloba todas as atividades que se estendem desde o recebimento (pela área de aquisições) das requisições de compras (proveniente dos diversos setores internos da organização) até a aprovação da fatura para pagamento ao fornecedor.

Figura 5 - O Ciclo de Compras Particularizado à Realidade do Setor Público.



Fonte: Fenili (2015).

Na forma do Art. 22, são modalidades de Licitação: - Concorrência, Tomada de Preços, Convite, Concurso e Leilão. Também são previstos a Dispensa de Licitação (art. 17, § 2º, § 4º, art. 24 - inciso I a XXIV) e a Inexigibilidade quando houver inviabilidade de competição (Art. 25 – Inciso I a III).

A Lei nº 8.666/93, em seus arts. 24 e 25 disciplina os casos de Dispensa e Inexigibilidade de Licitação. A regra é o procedimento licitatório; sendo a dispensa e a inexigibilidade, exceções. Ressalta-se que a dispensa é diferente da inexigibilidade. Mesmo a Administração podendo enquadrar uma contratação como dispensa, deve-se levar em conta, sempre, a relação custo-benefício entre Licitar ou Dispensar. Já na Inexigibilidade não há a possibilidade de licitar, pela inviabilidade de competição. Os casos de dispensa estão previstos no art. 24 da Lei 8.666/93. Os casos de inexigibilidade de licitação estão disciplinados no art. 25 da Lei 8.666/93.

Tabela 1 - Valores Limites – Licitações e Contratos, Lei nº 9.648, de 27.05.98.

Artigo	Inciso	Alínea	Valor (R\$)	Modalidade de Licitação
23	Obras/Serviços de Engenharia			
	I	A	ATÉ 150.000,00	CONVITE
	I	B	1.500.000,00	TOMADA DE PREÇOS
	I	C	ACIMA 1.500.000,00	CONCORRÊNCIA
	Compras/Outros Serviços			
	II	A	ATÉ 80.000,00	CONVITE
	II	B	650.000,00	TOMADA DE PREÇOS
	II	C	ACIMA 650.000,00	CONCORRÊNCIA
	24	Dispensa Licitação		
24	I	-	15.000,00	Obras/Serviços Engenharia
	II	-	8.000,00	Compras/Outros Serviços
	Dispensa Licitação			
	Único(*)		30.000,00	Obras/Serviços Engenharia
		16.000,00	Compras/Outros Serviços	

Fonte: Enap (2016).

5.2.3 Definição do Objeto a ser Licitado

O objeto deve ser bem definido no instrumento convocatório, uma vez que a finalidade da licitação será sempre a aquisição de seu objeto que pode ser: - Contratação de Obra - Contratação de Serviço - Uma Compra - Uma Alienação - Uma Locação - Uma Concessão ou uma Permissão qualquer que seja a modalidade de licitação, a Administração deve saber especificar o seu objeto, buscando no mercado, recorrendo às normas existentes como as Normas Técnicas da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, etc. Muitas vezes, o insucesso de um processo licitatório se deve pelo fato da Unidade Requisitante não ter sido clara no seu pedido, passando pela Área de Compras e pela CPL, sem maiores análises, trazendo sérios prejuízos para a Instituição; uma vez que, a compra foi realizada, mas não atendeu, ao interesse da Unidade que a requisitou.

O termo de referência estabelece a conexão entre a contratação e o planejamento existente, expondo o alinhamento da contratação à estratégia do negócio. O dever de planejar é concebido tanto no âmbito jurídico constitucional, ao estar intrinsecamente constituído no princípio da Eficiência (art. 37 da CF/88).

Se o Termo de Referência, de modo preliminar, é o instituto que se vincula à modalidade de licitação denominada pregão; é componente indispensável da etapa preparatória que se atrela às demais fases procedimentais irradiando efeitos para todo o ciclo da contratação. Assim se é componente da etapa preparatória, se bem elaborado pela área solicitante levará ao sucesso da licitação e é por isso que deficiências e omissões no Termo de Referência podem conduzir de regra à insatisfação quando não o verdadeiro fracasso do pregão, com conseqüente repetição, anulação ou revogação. Para Santana (2008, p. 11) “o Termo de Referência contém os códigos genéticos da Licitação e do contrato a que vier a ser lavrado”.

Faz-se necessário, no Termo de Referência, em primeiro lugar, especificar o objeto a ser licitado, ainda que possa haver alguma complementação posterior. Deve-se no mínimo definir o que a Administração Pública necessita o que pretende com a futura contratação. E, também, já se deve determinar como o objeto da licitação deve ser executado, com a definição de métodos, estratégias de suprimentos e prazo de execução. Niebuhr (2008, p. 30).

5.2.4 Etapas da Classificação de Materiais

Nas diversas organizações, sejam elas públicas ou não, os materiais são classificados segundo os mais diversos critérios. Viana (2011, p. 51) nos traz a seguinte conceituação preliminar: “A classificação é o processo de aglutinação de materiais por características semelhantes”.

Além dos atributos de um sistema de classificação, há de se abordar as etapas (ou princípios) que regem a classificação de materiais, conforme listados na figura 6 seguir:

Figura 6 - Etapas da Classificação de Materiais.



Fonte: Fenili (2015).

- ✓ **Catalogação** – arrolamento de todos os itens de material existentes em estoque, permitindo uma ideia geral do conjunto.
- ✓ **Simplificação** – redução da diversidade de itens de material em estoque que se destinam a um mesmo fim. Caso existam dois itens de material que são

empregados para a mesma finalidade, com o mesmo resultado – indiferentemente, opta-se pela inclusão de apenas um deles no catálogo de materiais. A simplificação é uma etapa que antecede a padronização.

- ✓ **Identificação (Especificação)** – descrição minuciosa do material, possibilitando sua individualização em uma linguagem familiar ao mercado.
- ✓ **Normalização** – estabelecimento de normas técnicas para os itens de material em si, ou para seu emprego com segurança. Pode-se dizer que a normalização de itens de material é necessária para a consecução da padronização em sua completude. Um exemplo de material a ser normalizado são os medicamentos – a bula é, nesse caso, o produto final da normalização. Para outros tipos de materiais, a entidade oficial de normalização no Brasil é a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Há de se ressaltar que nem todos os materiais carecem de normalização.
- ✓ **Padronização** – uniformização do emprego e do tipo do material. Facilita o diálogo com o mercado, facilita o controle, permite a intercambialidade de sobressalentes ou demais materiais de consumo (peças, cartuchos de impressoras padronizadas, bobinas de fax etc.).
- ✓ **Codificação** – atribuição de uma série de números e/ou letras a cada item de material, de forma que essa informação, compilada em um único código, represente as características do item. Cada item terá, assim, um único código.

Segundo Fenili (2015, p. 27), “deve-se ter em mente que o produto final da classificação de materiais, uma vez concluídas as etapas em tela, é um catálogo devidamente simplificado, especificado e codificado, apresentando, se for o caso, itens de material normalizados e padronizados”.

5.3 A Função de Organização Sistemas e Métodos

A organização é um sistema, constituído por partes ou subsistemas que podem ser seus departamentos e funções. São sistemas abertos e é parte integrante do processo administrativo. Significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

Segundo Marques e Cícero (2012, p. 25 - 6):

A organização como um sistema deve ser pensada como partes que interagem entre si em busca de atingir metas comuns, dessa forma é importante compreender que é composta por dois subsistemas, o social e o técnico.

- ✓ **Subsistema técnico** – compreende tarefas a serem realizadas e os equipamentos, ferramentas e técnicas a serem utilizadas.
- ✓ **Subsistema social** – é formado pelas pessoas e a relação entre as pessoas que irão executar as tarefas.

O surgimento de novos ingredientes de gestão nas organizações transferiu a essência do estudo organizacional para a análise dos processos, incluindo-se os processos críticos ARAUJO (2011).

As principais aplicações em sistemas administrativos estão ligadas ao uso do enfoque sistêmico, pensar na organização como um todo, e não por partes como departamentos, unidades, seções etc. Da mesma maneira, compreender o fluxo de atividades e processos, não tarefas isoladas. Para compreender um processo necessita-se observá-lo integralmente desde o início até sua conclusão, imaginar os processos fluindo através de departamentos e unidades. Mas os fluxos são complexos envolvendo diversas atividades e pessoas.

De acordo com Chiavenato (2002, p. 150):

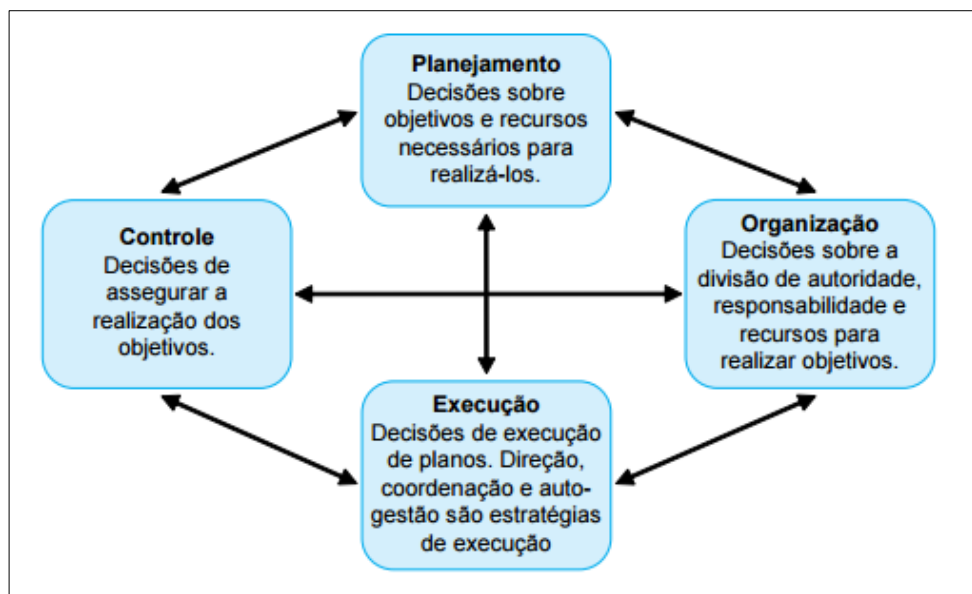
O comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Por ser sistema comparativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que o compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiram. Por esta razão, a organização caracteriza-se por uma racional divisão do trabalho e hierarquia.

5.4 Gestão da Qualidade

Segundo Marshall (2012), a qualidade é algo natural a qualquer situação, mas possui interpretações e técnicas para cada tipo de “produto” a qual se esteja analisando: requisitos técnicos, serviços ou atendimento, design de um produto ou concepção de um sistema de gestão.

O administrador está continuamente planejando, organizando, executando e controlando as atividades da organização para atingir os objetivos organizacionais. Podemos ver, na figura 7, que as relações entre todas as funções são usadas para definir o processo administrativo.

Figura 7 - Ciclo de Decisões do Processo Administrativo.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

De acordo com Paladini (2010, p. 14):

A prática da qualidade é uma realidade nas organizações brasileiras. Os programas da qualidade implantados começaram rapidamente a criar condições para que se avaliasse a Gestão da qualidade com base em suas estratégias convencionais. Permitiu, também, o início do desenvolvimento de novos conceitos e ferramentas, mais próximos das necessidades, das características, das conveniências e dos objetivos das organizações.

Para Martinelli (2009, p 18), “a qualidade está diretamente em todos os setores e processos de uma organização, pode decidir os rumos da organização e a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo”.

O planejamento estratégico, utilizado pela maioria das empresas, é baseado na análise das ações de ambientes internos e externos, e as estratégias são ferramentas que permitem à organização atingir os seus objetivos.

A qualidade é ainda uma das maiores contribuições operacionais para uma organização, uma vez que é a grande responsável pela redução de defeitos, redução de custos, aumento de produtividade, controle operacional, redução de retrabalho, ou seja, está presente e influencia diretamente todas as atividades da organização.

5.4.1 O Planejamento da Qualidade

De acordo com Martinelli (2009, p. 72):

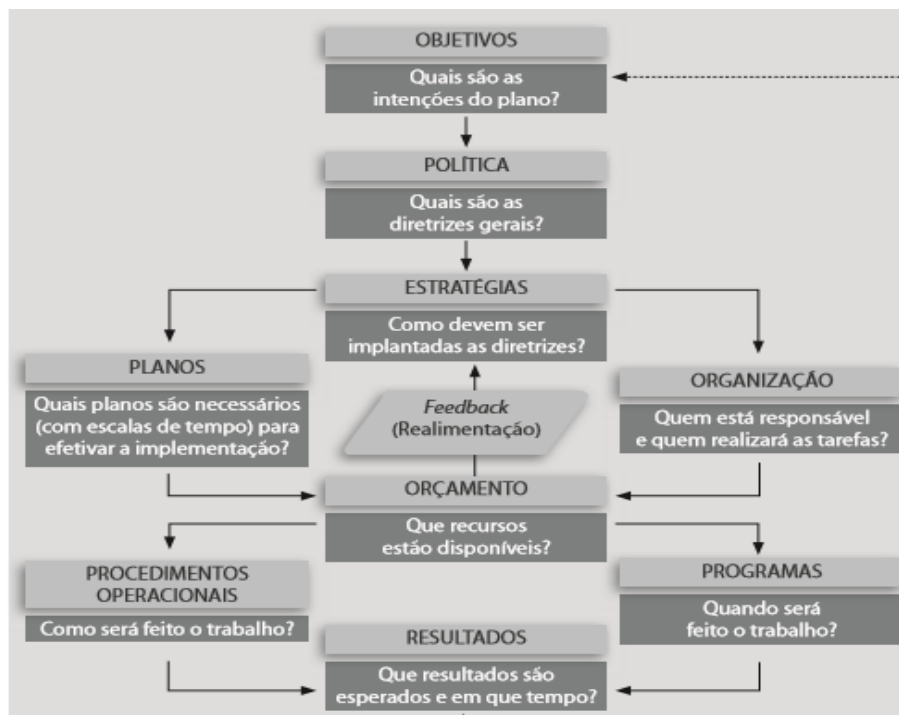
Planejar a qualidade é o passo mais importante para organização que desejam obter qualidade total em seu macro sentido. Para tal, é necessário que a organização compreenda a importância do comprometimento de todos os envolvidos com a qualidade, além de desenvolver estratégias para minimizar os erros e defeitos que cheguem a próximo de zero, através do controle e garantia da qualidade com base em programas de melhoria contínua.

Segundo Martinelli (2009), para se desenvolver um sistema de gestão de qualidade adequado, é necessário que a organização faça uma análise criteriosa da estrutura da organização, seus recursos, as necessidades de investimentos e a capacidade de comprometimento dos envolvidos. Essa análise deve envolver um plano de ação da qualidade onde cada processo específico devam indicar suas atividades necessárias para desenvolver o produto ou serviço.

Os planejamentos das ações saem de perguntas onde são identificados os requisitos, necessidades, recursos utilizados, estratégias, procedimentos e objetivos dos planos, conforme figura 8.

Segundo a ABNT (2008), “a organização deve analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto. Esta análise crítica deve ser realizada antes da organização assumir o compromisso de fornecer um produto para o cliente”. O planejamento da realização do produto deve ser coerente com os requisitos de outros processos do sistema de gestão da qualidade.

Figura 8 – Análise Preliminar para o Planejamento da Qualidade.



Fonte: Oakland (1994, p. 76).

Toda informação gerada por uma organização é fundamental para o planejamento do desempenho de um processo. Uma atividade somente pode ser controlada e monitorada quando ocorre um processo de medição de índices de desempenho. De acordo com Oakland (1994, *apud* MARTINELLI, 2009), doze passos são praticados para a introdução da medição de desempenho baseada na gestão da qualidade total, sendo metade de planejamento e a outra metade de implantação.

Planejamento:

- 1- Identificar a finalidade da medição, ela é destinada a:
 - ✓ Relatórios
 - ✓ Controle
 - ✓ Melhoramento
- 2- Escolher o equilíbrio correto entre medidas individuais (relativas a tarefas ou atividades) e medidas de grupo (relativas a processos e subprocessos) e certificar-se de que elas refletem o desempenho do processo;
- 3- Planejar a medição de todos os elementos chave do desempenho, não apenas um: tempo, custo e variáveis da qualidade de produtos podem ser importantes;
- 4- Assegurar-se de que as medidas refletirão a voz dos clientes internos/externos;
- 5- Selecionar cuidadosamente as medidas que serão usadas para estabelecer padrões de desempenho;
- 6- Conceder tempo para o processo de aprendizado durante a introdução de um novo sistema de medição.

Implementação:

- 1- Assegurar total participação durante o período introdutório e permitir que o sistema seja moldado por meio de participação;
- 2- Executar análise custo/benefício na geração de dados e assegurar a seleção de medidas que tenham um alto efeito de “alavancar”;

- 3- Fazer esforços para difundir o sistema de medição da maneira mais ampla possível, uma vez que as tomadas de decisão efetivas serão baseadas em medidas de todas as áreas operacionais da empresa;
- 4- Usar medidas substitutas para áreas subjetivas, onde a quantificação é difícil; a melhoria no moral, por exemplo, pode ser medida pela redução das taxas de absenteísmo ou mudança de pessoal;
- 5- Planejar os sistemas de medição para que sejam o mais flexível possível, visando permitir mudanças nas diretrizes estratégicas e sua contínua revisão;
- 6- Assegurar que as medidas reflitam a pressão da qualidade, mostrando pequenos progressos que combinem com a abordagem do melhoramento contínuo.

5.4.2 Os Sistemas Normalizados de Gestão

Segundo Santos (2012), uma norma é um padrão de referência que pode ser tomado por base para a execução de alguma atividade. Segundo a ISO *International Organization Standardization* – o prefixo ISO é derivado do grego *isos* que significa mesmo, igual – ou Organização Internacional de Normatização, um padrão é um documento que fornece os requisitos de: especificações, diretrizes ou características que podem ser usados consistentemente para assegurar que os materiais, produtos, processos e serviços estão aptos para o seu propósito. A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) é uma Instituição que coordena a elaboração, emissão, controle e adaptação de várias normas nacionais e internacionais.

No Brasil, a norma mais comumente utilizada é a ABNT NBR ISO 9001: 2008/2015 que especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis. Objetiva aumentar a satisfação do cliente.

5.4.3 Ferramentas da Qualidade

Segundo o SEBRAE (2005), as ferramentas da qualidade foram criadas para ajudar nos processos serviços e controle das tomadas de decisões, entre as mais conhecidas estão:

✓ **Brainstorming**

Brainstorming é a mais conhecida das técnicas de geração de ideias. Foi originalmente desenvolvida por Osborn, em 1938. Em Inglês, quer dizer “tempestade cerebral”. O Brainstorming é uma técnica de ideias em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes. Soluções criativas e inovadoras para os problemas, rompendo com paradigmas estabelecidos, são alcançadas com a utilização de Brainstorming. O clima de envolvimento e motivação gerado pelo Brainstorming assegura melhor qualidade nas decisões tomadas pelo grupo, maior comprometimento com a ação e um sentimento de responsabilidade compartilhado por todos.

Tipos de Brainstorming:

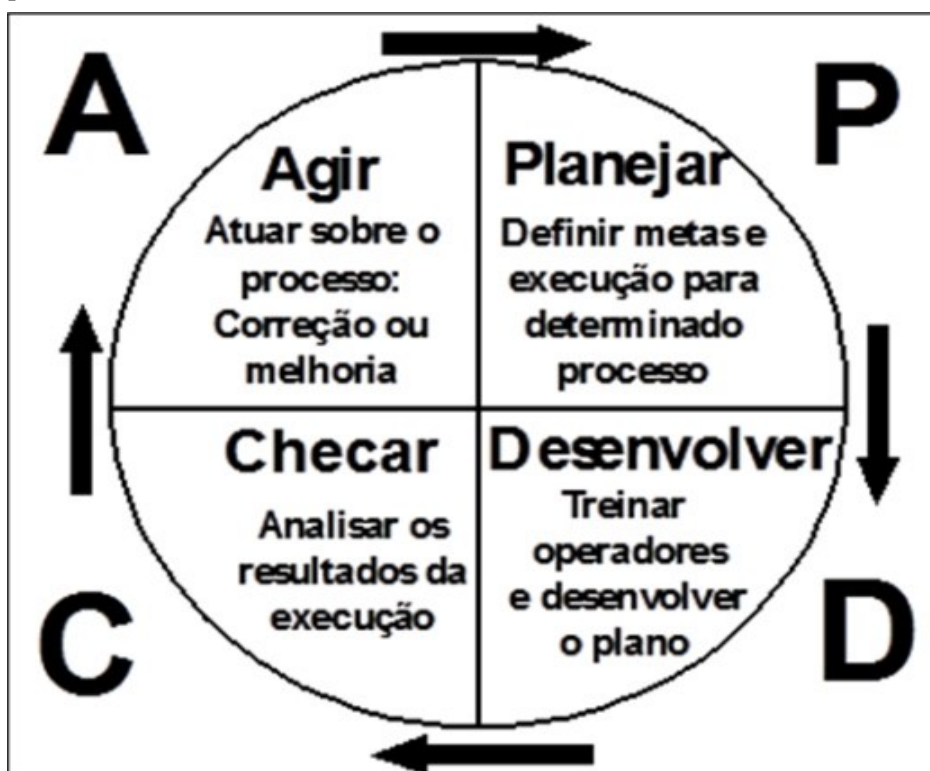
Estruturado: Nesse tipo de situação todas as pessoas envolvidas dão uma ideia em cada rodada de perguntas e possuem a opção de passar sua vez. Ajuda na interação dos mais acanhados, porém pode envergonhá-lo.

Não-Estruturado: Nesse caso as ideias são dadas de maneira aleatória de acordo com que a maneira que as ideias forem surgindo em suas mentes. É um sistema com um clima mais ameno.

✓ **Ciclo PDCA**

O ciclo PDCA, figura 9, habilita uma organização a assegurar que seus processos tenham recursos suficientes e sejam gerenciados adequadamente, e que as oportunidades para melhoria sejam identificadas e as ações sejam tomadas.

Figura 9 - Representação do ciclo PDCA.



Fonte: Nogueira (2011).

O ciclo PDCA pode ser resumidamente descrito como a seguir:

- ✓ **Plan (planejar):** estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e os recursos necessários para entregar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e com as políticas da organização;
- ✓ **Do (fazer):** implementar o que foi planejado;
- ✓ **Check (checar):** monitorar e (onde aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes em relação a políticas, objetivos e requisitos, e reportar os resultados;
- ✓ **Act (agir):** executar ações para melhorar desempenho, conforme necessário.

As normas da série ISO e outros esforços de normalização possuem alguns objetivos comuns, segundo a ABNT (2014):

- ✓ **Comunicação:** ao fornecer instrumentos de comunicação, as normas promovem a confiança e um melhor entendimento entre partes comerciais.
- ✓ **Simplificação:** por reduzir a variabilidade de instrumentos e produtos, a relação entre produtor e consumidor fica mais clara.

- ✓ **Proteção ao consumidor:** a definição de requisitos e indicadores de qualidade cria uma base para que o consumidor possa avaliar produtos e serviços de forma objetiva.
- ✓ **Segurança:** a proteção da saúde humana e do meio ambiente é considerada ao se definir requisitos técnicos.
- ✓ **Economia:** a sistematização e racionalização dos processos favorece o corte de custos desnecessários.
- ✓ **Eliminação de barreiras:** a uniformização de regulamentos favorece as trocas comerciais entre países.

✓ **Diagrama de Causa e Efeito/Espinha de Peixe**

O Diagrama da Causa e Efeito é um método gráfico muito usado que demonstra a ligação entre um efeito e as causas e problemas em uma organização. Também conhecida como espinha de peixe, essa ferramenta da qualidade foi usada pela primeira vez em 1953, no Japão, pelo Kaoru Ishikawa. Foi criado para condensar as opiniões dos engenheiros de uma fábrica.

Ele pode ser utilizado para compreender as causas de um problema aumentando sua capacidade de análise sobre ela e aumentar a possibilidade de melhorias nesses casos. Além disso, ele é importante para estabelecer as prioridades adotadas e para fazer uma análise dos defeitos.

✓ **Diagrama de Pareto**

O diagrama de Pareto foi criado no século XIX por Vilfredo Pareto e nada mais é do que um gráfico usado para que possam ser detectadas quais as são as causas e problemas para que se possa priorizar uma solução. Esse diagrama também teve contribuições de Joseph Juran na década de 50.

Segundo a teoria desenvolvida para esse diagrama, um número pequeno de causas são responsáveis pela maioria dos problemas. Com ele, é possível identificar os problemas mais importantes em uma organização em relação a outros. Ele pode ser montado com a implantação de um Brainstorming e com dados obtidos por meio de planilha.

A importância dessa ferramenta é descobrir pequenas causas para grandes problemas e assim solucioná-los de maneira eficaz. Com o diagrama de Pareto pode-se perceber que os problemas mais recorrentes podem ser os de resolução mais rápida.

5.5 Padronização de Processos

Para SANTOS (2014, p. 9), “de maneira bem resumida, poderíamos dizer que processo é tudo o que ocorre através de uma sequência de ações”.

Segundo ABNT NBR ISO 9001 (2015), entender e gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização em atingir seus resultados pretendidos. Essa abordagem habilita a organização a controlar as inter-relações e interdependências entre processos do sistema, de modo que o desempenho global da organização possa ser elevado.

Segundo Araújo (2009), gestão de processo refere-se à gestão onde os processos, ou atividades sequenciais são mostrados conforme são priorizadas, ou ainda segundo o mesmo, se trata de um processo de investigação onde a preferência é dada à forma como o trabalho é realizado a fim de aperfeiçoar os processos. Com a finalidade de facilitar uma boa execução na realização dos processos, algumas etapas são sugeridas e servem de norteadoras para os gestores e colaboradores que necessitam realizar as atividades no processo.

Entre as etapas a serem realizadas no desenvolvimento dos processos, as quais devem seguidas pelos gestores ou colaboradores, as mais importantes segundo Araújo (2009, p. 45) são:

- ✓ Projeção da missão da equipe: envolver a equipe na missão da organização, para que os objetivos possam ser alcançados;
- ✓ Revisão do macro fluxo operacional do processo: informar a equipe como os processos estão no momento, deixá-los atualizados da situação atual;
- ✓ Sumário do processo: criar códigos mostrando a área envolvida nos processos, com a finalidade de facilitar o fluxo de informação;
- ✓ Análise de suas atividades: designar representantes para cada atividade e solicitar que os mesmos descrevam sua atividade com intensão de padronização para simplificar o fluxo de informação;
- ✓ Definição das medidas: será definido os parâmetros a serem empregados;

- ✓ Preparo do manual do processo: preparar um guia norteador, que seja atualizado continuamente e que apresente a descrição das funções e atividades a serem realizadas, com a finalidade de livrar-se do desvio.

Essas etapas são norteadoras para que se possam realizar processos com uma melhor estrutura. Contudo, sabe-se que cada empresa tem uma cultura particular, cabendo ao gestor identificar o que é melhor para sua empresa.

Sempre há meios dos gestores identificarem problemas nos processos dentro de suas organizações, e o indicador de maior visibilidade segundo ARAÚJO (2009) é a formação de filas e as principais motivações são decorrentes da lentidão no atendimento e falhas no processo.

O mesmo autor ainda ressalta que outro indicador bastante utilizado é a constante reclamação de outros setores da empresa sobre o fluxo moroso e desordenado dos processos que tramitar na organização. Esses indicadores podem contribuir para que os gestores possam identificar o momento de tomar uma decisão. Sabe-se que a gestão de processos, principalmente nos processos críticos, contribui para o melhoramento dos problemas processuais nas organizações.

5.6 Aspectos Metodológicos

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a gestão da qualidade no que tange os retrabalhos sucessivos e a despadronização no processo de aquisição de materiais, bens e serviços, evidenciados no setor de compras da PMPB, a fim de propor melhorias de qualidade no seu processo de compras.

Para Santos (2005, p. 93):

Método pode ser definido como: conjunto de regras, de normas, para busca de uma verdade, para detecção de erros na tentativa de alcançar uma finalidade desejada. Alguns autores, ao definirem método, realçam a inteligência e o talento na forma de realizar tarefas. Outros focalizam as imagens de ordem, de caminho, de segurança e de economia na realização de uma atividade.

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa é aplicada, que tem como objetivo gerar conhecimento destinado à resolução do problema em questão, pois “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses locais” SILVA & MENEZES, (2001, p. 20).

Quanto à forma a pesquisa, foi de caráter qualitativo, fazendo uso de palavras, linguagens, em forma de texto, para descrição, reflexão e interpretação do pesquisador na compreensão e análise dos resultados.

De acordo com Silva & Menezes (2001, p. 20):

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Quanto aos seus objetivos à pesquisa foi descritiva, apresentando as características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, estabelece relações entre variáveis. Segundo Barros e Leheld (2007, p. 84), na pesquisa descritiva “não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa utilizou: pesquisa bibliográfica, a partir de material já publicado, livros, periódicos e a internet; pesquisa documental, com análise de processos realizados no setor; realizando levantamento de dados, fatos e fenômenos dos procedimentos que ocorrem na instituição. Para Vergara (2009, p. 43), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, rede eletrônica [...]”. Segundo Gil (2010), este tipo de pesquisa propicia o exame do estágio atual do conhecimento referente ao tema estudado.

O método foi o Indutivo, baseado na experiência e nas observações realizadas no ambiente de estudo. Obtendo respostas que demonstram os procedimentos executados na instituição e permitindo a formulação de meios que possam solucionar ou minimizar os problemas evidenciados no local.

5.7 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

A pesquisa buscou identificar e analisar a gestão da qualidade no que tange os retrabalhos sucessivos, e a despadronização no processo de aquisição de materiais, bens e serviços, evidenciados no setor de compras da PMPB. Com o objetivo de dar subsídios ao trabalho, foram realizados levantamentos de dados e informações junto a Comissão de

Licitação e a Diretoria de Apoio logístico da PMPB, relativo aos processos de compras de bens e serviços, caracterizando os procedimentos já realizados.

Quanto ao primeiro objetivo específico: ***Mapear a rotina atual do processo de especificação de materiais no setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba*** - observa-se que atualmente o próprio setor, tem a função de especificar os objetos requisitados, o que em outras organizações públicas ocorre através dos seus almoxarifados e dos próprios requisitantes.

A Comissão Permanente de Licitações da Polícia Militar da Paraíba recebe inúmeros pedidos de aquisições durante o ano, esses pedidos deveriam ser encaminhados ao setor pela Diretoria de Apoio Logístico, o que, não ocorre em sua plenitude, alguns setores encaminham os pedidos diretamente ao setor de compras. Estes pedidos chegam ao setor sem nenhuma especificação técnica, cabendo a Comissão de Licitação a formulação do termo de referência do objeto solicitado, o que ocasiona um atraso aos demais processos envolvidos na compra.

De acordo com Fenili (2015, p. 87):

A expressão “função compras” transcende (e engloba) aquilo a que nos referimos usualmente como “compra” em uma organização. Ao passo que esta define o ato operacional de procura de bens e serviços e posterior suprimento à empresa, a função compras demanda responsabilidade e complexidade maiores.

A qualidade é problema de todos e envolve todos os aspectos da operação da empresa. A qualidade exige visão sistêmica, para integrar as ações das pessoas, as máquinas, informações e todos os outros recursos envolvidos na administração da qualidade. Esta ideia implica a existência de um sistema da qualidade Toledo (2000, *apud* POLLI, 2014, p. 35).

A despadroização ocasiona retrabalhos que, além de gerar desperdícios, causa demora na realização da compra, comumente, gerando insatisfações das partes interessadas no objeto da compra. Sempre há meios dos gestores identificarem problemas nos processos dentro de suas organizações, e o indicador de maior visibilidade segundo ARAÚJO (2009) é a formação de filas e as principais motivações são decorrentes da lentidão no atendimento e falhas no processo.

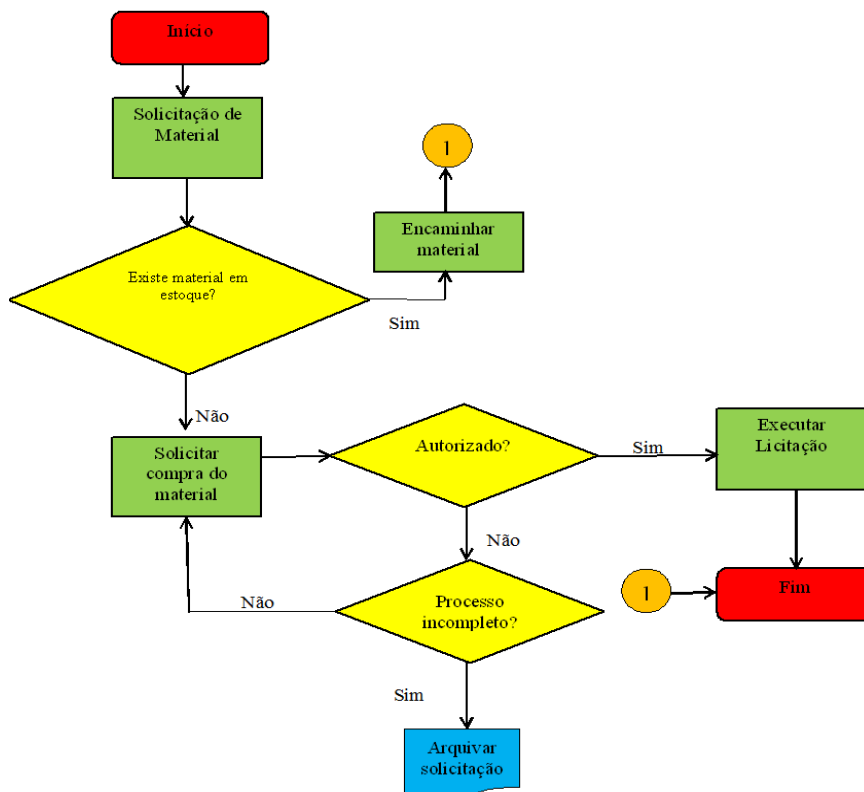
No que tange ao segundo objetivo específico: ***Fomentar estudos no tocante a gestão da qualidade, padronização de processos e licitação*** - procurou-se caracterizar na literatura preconizada, legislações vigentes e congêneres, toda a construção do arcabouço teórico para edificar base substancial de análise do conteúdo.

Quanto ao terceiro objetivo específico: *Identificar os processos do setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba, a fim de mapear suas boas práticas processuais como forma de um requisito para a prática da gestão da qualidade* - foram observados os seguintes processos: Solicitações de compras; Processo Licitatório de Compras; Processo de Fiscalização Contratual; Processo de prestação de contas ao Tribunal de Contas da Paraíba; Processo de Arquivamento e Processo de Aditamento Contratual.

- Solicitações de compras

As solicitações de materiais recebidas pelo setor de compras da PMPB, figura 10: o setor que necessita do material encaminha via ofício a Diretoria de Apoio Logístico a solicitação do material que necessita, em seguida, a Diretoria de Apoio Logístico verifica em seu estoque se a disponibilidade do material, caso aja a disponibilidade o material será encaminhado ao solicitante, caso contrário o pedido é encaminhado ao Comandante Geral para autorização do início do processo de aquisição, caso tenha alguma divergência na solicitação deverá retornar a Diretoria de Apoio Logístico para correção, caso não ocorra nenhuma dúvida na solicitação a mesma será encaminhada ao setor de Licitações.

Figura 10 - Solicitações de Compras.



Fonte: Autoria própria (2016).

O que foi observado no setor de Licitações é que inúmeros pedidos de compras chegam diretamente ao setor, provocando uma quebra do processo de pedidos de compras. O setor competente para solicitar os pedidos é a DAL, responsável pelo controle de todos os estoques de materiais e também da carga patrimonial da instituição.

Segundo Araújo (2009), gestão de processo refere-se à gestão onde os processos, ou atividades sequenciais, são mostrados conforme são priorizadas, ou ainda segundo o mesmo se trata de um processo de investigação onde a preferência é dada à forma como o trabalho é realizado a fim de aperfeiçoar os processos. Com a finalidade de facilitar uma boa execução na realização dos processos algumas etapas são sugeridas e servem de norteadoras para os gestores e colaboradores que necessitam realizar as atividades no processo.

Quando o pedido chega até o setor de licitações sem passar pela DAL o setor de compras reenvia o pedido para a DAL para conhecimento e providências quanto à existência ou não do material solicitado em estoque. Ocorre que com esse procedimento de reenvio do pedido a DAL, o processo sofre atrasos, além de gerar custos desnecessários.

- Processo Licitatório de Compras

Este processo pode ser considerado o mais complexo por englobar diversas atividades e setores, o que requer um sincronismo e atenção dos envolvidos no processo.

Após o recebimento da solicitação de compra o setor de licitações faz o levantamento da documentação necessária para o início do processo, figura 11, verifica as pendências, caso ocorra será feita as correções, verifica-se a modalidade de licitação a ser empregada na compra do objeto, verifica a disponibilidade de recursos, caso não exista recursos informar a parte interessada, se tiver disponibilidade de recursos segue-se o próximo passo que é a abertura do processo no site da Central de Compras do Estado da Paraíba e em seguida os demais: confecção do termo de referência, encaminhar termo de referência e documentação necessária via Sistema da Central de Compras do Estado para registro, publicação do edital caso a modalidade exija, caso a licitação tenha vencedor publicar a homologação, solicitar gestor para o contrato, efetuar a contratação e publicação do extrato do contrato.

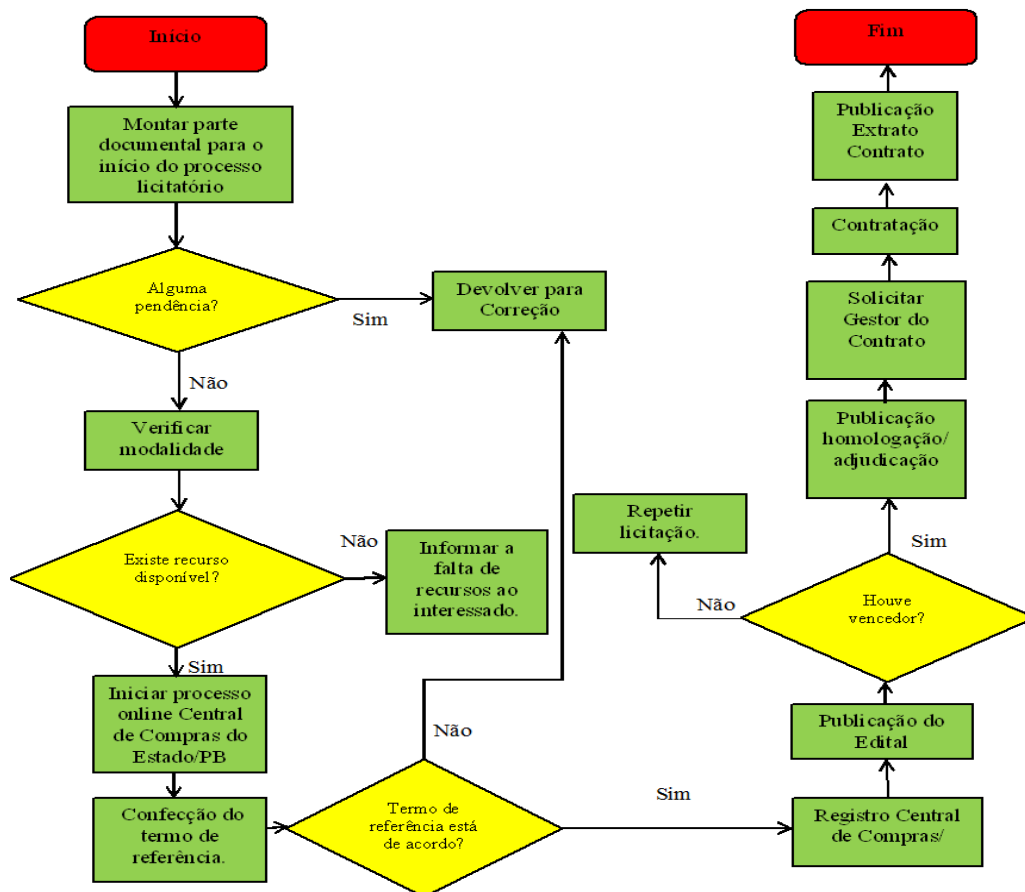
Todo este processo requer a máxima atenção dos seus colaboradores, desde o requisitante do objeto a ser adquirido ao servidor responsável pelo lançamento das informações nos sistemas envolvidos, procurando evitar os entraves durante a formalização da compra. A partir dessas informações foi observado que o setor de compras da PMPB procura

realizar as aquisições dos materiais aos melhores preços, não fugindo aos parâmetros quantitativos e qualitativos, além de procurar as melhores condições para a organização e que os seus clientes saiam satisfeitos.

A Lei 8.666/93 em seu Art. 3º prevê:

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos.

Figura 11 - Processo Licitatório de Compras.



Fonte: Autoria própria (2016).

- Processo de Fiscalização Contratual

O processo trata-se da fiscalização dos contratos, figura 12, formalizados entre os fornecedores e a PMPB. O mesmo ocorre com o pedido do setor de compras a Diretoria de Apoio Logístico da indicação de um fiscal de contrato, essa indicação é publicada em boletim

interno da instituição e no Diário Oficial do Estado, com nome do fiscal, o contrato e o objeto a ser fiscalizado. O fato observado é que a grande maioria dos fiscais não tem conhecimento do que devem realizar durante sua competência ou não estão capacitados para análise do objeto adquirido. Foi observado que as principais atribuições dos fiscais são:

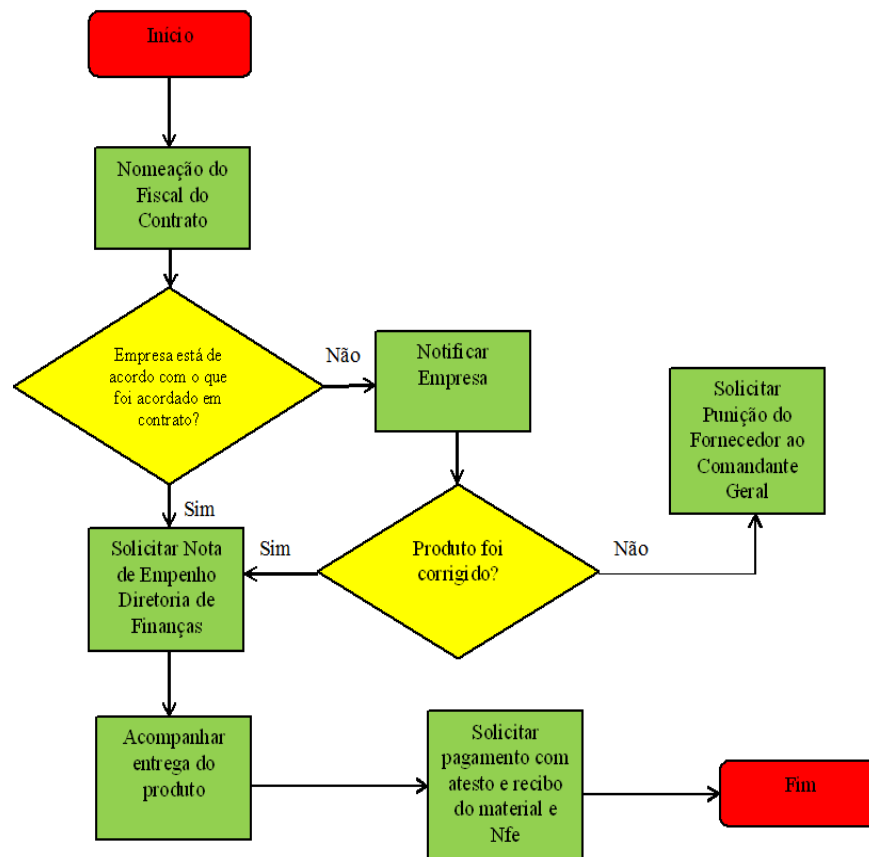
- ✓ tomar conhecimento da sua indicação;
- ✓ tomar conhecimento do Edital, termo de referência e anexos referentes ao objeto adquirido;
- ✓ verificar as amostras se estão ou não de acordo com as propostas dos vencedores;
- ✓ atestar o recebimento do material;
- ✓ solicitar ao setor financeiro a nota de empenho e pagamento do fornecedor;
- ✓ notificar o fornecedor sobre alguma pendência ou fato em desacordo com o Edital, Termo de Referência e Propostas;
- ✓ informar aos setores competentes sobre o cumprimento do contrato;
- ✓ solicitar a punição do contratado quando necessário;
- ✓ atentar quanto a vigência contratual;
- ✓ solicitar aditamento contratual quando necessário.

Para Gonçalves (2007, *apud* FENILI, 2015), a função compras requer planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisa e seleção de fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento dos fornecedores (para assegurar que o produto será recebido sem atrasos, no momento esperado). Requer, ainda, uma coordenação geral entre os diversos órgãos da empresa: almoxarifados, finanças e todos os diversos setores que são revestidos do papel de clientes da compra a ser realizada.

Foi identificado que a maioria dos fiscais nomeados desconhece das suas atribuições, concorrendo assim para falhas, atrasos e o descumprimento contratual. As principais falhas observadas foram:

- ✓ não notificar a empresa sobre suas falhas;
- ✓ atentar aos prazos e vigência contratual;
- ✓ informar aos gestores sobre o andamento do processo;
- ✓ solicitar em tempo hábil a prorrogação contratual.

Figura 12 - Fiscalização do Cumprimento do Contrato.



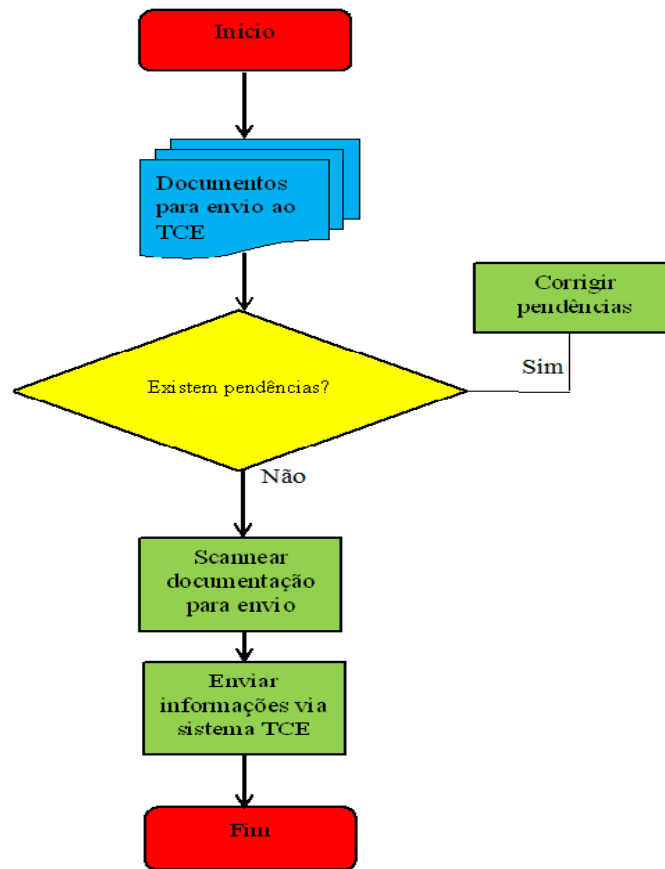
Fonte: Autoria própria (2016).

- Processo de prestação de contas ao Tribunal de Contas da Paraíba.

O setor de compras é encarregado de informar ao Tribunal de Contas do Estado da Paraíba até o dia 10 (dez) de cada mês todos os contratos formalizados entre a Polícia Militar e os seus fornecedores, independente da modalidade ou do valor contratual.

A Central de Compras do Estado da Paraíba também é encarregada de informar ao TCE as licitações realizadas em todos os órgãos do Estado, ou seja, as informações iniciais como modalidade, vencedor, valor da licitação entre outras, estarão presentes no sistema do TCE. Sendo assim, quando o servidor da PMPB informar os contratos firmados, esses dados devem estar de acordo com as informações iniciais repassadas pela Central de Compras do Estado, dificultando os erros e possíveis fraudes, passíveis de multa e notificações ao gestor público, figura 13.

Figura 13 - Processo de Prestação de Contas ao Tribunal de Contas da Paraíba.



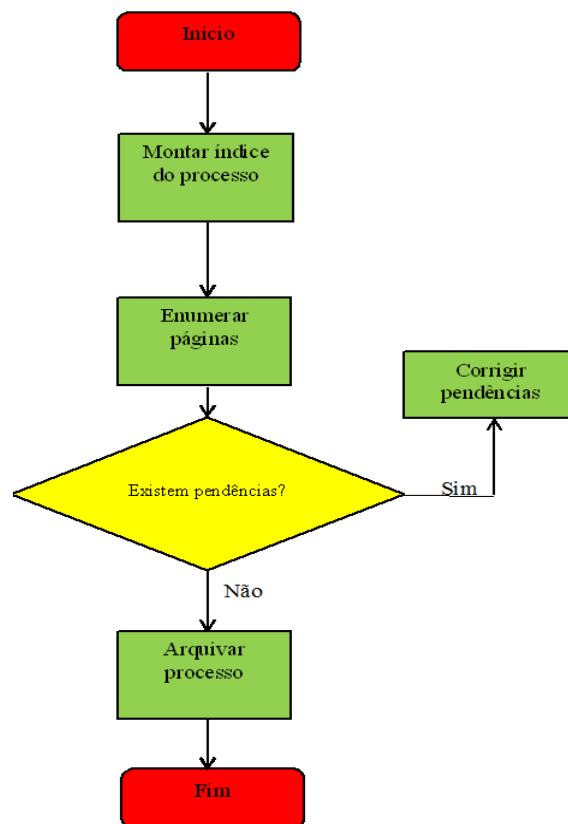
Fonte: Autoria própria (2016).

- Processo de Arquivamento

Todos os processos do setor após a sua concretização serão arquivados e guardados em pastas identificadas pelo número do processo e objeto/ou serviço, para consultas futuras e uma possível fiscalização de órgãos de controle.

Na análise documental foi observado que os processos realizados durante a vigência do exercício financeiro ficam a disposição para consultas, aditamentos e fiscalizações tendo fácil acesso e disposição em uma estante disposta na seção de licitações e que após esse período, estes processos irão para caixas em um armário arquivo com suas identificações e datas correlatas. A grande maioria dos processos possuem capas, índice, folhas numeradas e identificação do número do processo, objeto licitado e modalidade utilizada para a compra, figura 14.

Figura 14 - Processo de Arquivamento dos Processos Realizados no setor de Compras.



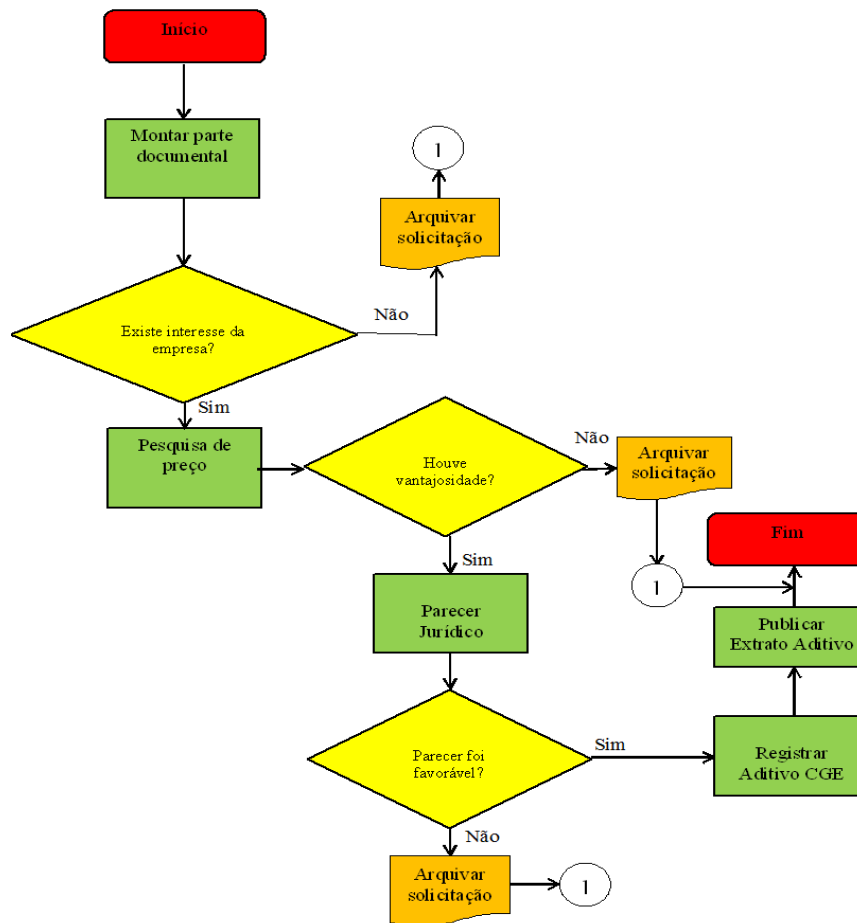
Fonte: Autoria própria (2016).

- Processo de Aditamento Contratual

Este processo ocorre quando há o interesse da administração pública. Para prorrogação contratual, acréscimos, supressões ou outras alterações de acordo com a legislação vigente.

Foi observado que o início do processo de aditamento ocorre quando o fiscal de contrato verifica a necessidade do aditamento, e solicita ao setor de compras a possibilidade de abertura do processo. Após o recebimento da solicitação, o setor de compras verifica a viabilidade do aditamento, foram identificados alguns problemas quanto aos prazos, já que todo o processo deverá ser feito durante a vigência contratual sendo inviável a sua realização após o término da vigência, a maioria dos pedidos de aditamento ocorrem com poucos dias para encerramento do contrato ou após o término dessa vigência. Sendo assim, o setor de compras procura antecipar essa solicitação encaminhando ao fiscal do contrato informações sobre o processo e solicita informar se existe a necessidade do aditamento, o que gera demanda de tempo, atrasos em outros processos e custos, figura 15.

Figura 15 - Processo de Aditamento Contratual.



Fonte: Autoria própria (2016).

Quanto ao Quarto objetivo específico: *Avaliar o procedimento de especificação de materiais existente, identificando as falhas que existem no processo de especificação de material atual* - foram observados os seguintes aspectos:

O procedimento de especificação da PMPB não tem um padrão fixo, ocorre que o setor competente, a Diretoria de Apoio Logístico da Polícia Militar, responsável pelas solicitações de compras, controle e estocagem de materiais, não possui um setor de especificação e catalogação de materiais. Poucos foram os pedidos de materiais encaminhados ao setor de compras com especificação necessária para a compra.

Segundo Marshall (2012), a qualidade é algo natural a qualquer situação, mas possui interpretações e técnicas para cada tipo de “produto” a qual se esteja analisando: requisitos técnicos, serviços ou atendimento, design de um produto ou concepção de um sistema de gestão.

Para obter uma visão do que ocorre nos processos da PMPB foram analisados os procedimentos de compras efetuados pelo setor nos últimos anos, quadro 3.

Quadro 3 - Processos de Compras Analisados no Setor.

Processo	Ano	Objeto
19.000.000415.2012	2012	Conjunto de uniforme de instrução
19.000.000302.2013	2013	Aquisição de coturnos
19.000.018891.2013	2014	Aquisição de colete balístico
19.000.016422.2015	2015	Aquisição de boina militar
19.000.022942.2016	2016	Kit conjunto anti-tumulto.

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Estes processos foram analisados e observou alguns pontos em comum:

- ✓ Primeiramente todos os processos tiveram seus termos de referência confeccionados pelo próprio setor de compras;
- ✓ Os processos especificados não tiveram uma análise técnica específica para cada objeto, os formuladores dos termos obtiveram a descrição do produto de outros processos já ocorridos em órgãos de outros Estados, procurando adequar à realidade da PMPB;
- ✓ Foram encontradas falhas em alguns produtos, como: uniformes com coloração diferente, coturnos descolando o solado, boinas permeáveis;

Com essa análise foi possível identificar algumas entraves que interferem no processo de especificação de material atual ocasionando falhas e custos desnecessários;

- ✓ Falta de pessoal qualificado para especificação do objeto;
- ✓ Falta de normatizações para objetos que são de uso específico da Polícia Militar;
- ✓ Falta de planejamento e acompanhamento das aquisições;
- ✓ Falta de envolvimento das partes interessadas no processo;
- ✓ Padronização de objetos específicos de uso Militar;
- ✓ Padronização das unidades de medida para os objetos a serem adquiridos;
- ✓ Padronização da colorimetria dos objetos a serem adquiridos.

De acordo com Paladini (2010, p. 14):

A prática da qualidade é uma realidade nas organizações brasileiras. Os programas da qualidade implantados começaram rapidamente a criar condições para que se avaliasse a Gestão da qualidade com base em suas estratégias convencionais. Permitiu, também, o início do desenvolvimento de novos conceitos e ferramentas,

mais próximos das necessidades, das características, das conveniências e dos objetivos das organizações.

Essa despadronização provoca constantes retrabalhos por parte da Comissão Permanente de Licitações da PMPB, produtos que são adquiridos praticamente anualmente, como: uniforme, coturno, boinas, quepes, entre outros, não possuem uma normatização específica, dentro das normas existentes como a ABNT, ISOs e outras vigentes. Quando há necessidade de retrabalho surge, independentemente do motivo, o custo da operação é elevado, pois o tempo de execução da tarefa passa a ser maior.

Entre as etapas a serem realizadas no desenvolvimento dos processos, as quais devem seguidas pelos gestores ou colaboradores, as mais importantes segundo Araújo (2011, p. 45) são:

- ✓ Projeção da missão da equipe: envolver a equipe na missão da organização, para que os objetivos possam ser alcançados;
- ✓ Revisão do macro fluxo operacional do processo: informar a equipe como os processos estão no momento, deixá-los atualizados da situação atual;
- ✓ Sumário do processo: criar códigos mostrando a área envolvida nos processos, com a finalidade de facilitar o fluxo de informação;
- ✓ Análise de suas atividades: designar representantes para cada atividade e solicitar que os mesmos descrevam sua atividade com intensão de padronização para simplificar o fluxo de informação;
- ✓ Definição das medidas: será definido os parâmetros a serem empregados;
- ✓ Preparo do manual do processo: preparar um guia norteador, que seja atualizado continuamente e que apresente a descrição das funções e atividades a serem realizadas, com a finalidade de livrar-se do desvio.

Segundo Fenili (2015, p. 27), “deve-se ter em mente que o produto final da classificação de materiais, uma vez concluídas as etapas em tela, é um catálogo devidamente simplificado, especificado e codificado, apresentando, se for o caso, itens de material normalizados e padronizados”.

Figura 16 - Etapas da Classificação de Materiais.



Fonte: Fenili (2015).

Padronizar é uma forma de garantir qualidade, além de permitir uma redução dos recursos. A padronização na descrição de objetos tem a finalidade a diminuição de variedades e a qualidade nos bens adquiridos pela administração pública. Esse ato ajuda na redução dos estoques, custos de estocagens e pessoal.

Para obter uma padronização mais eficiente, e também no que tange a padronização específica para este tipo de compra, procura-se utilizar as normas técnicas. A ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) é uma Instituição que coordena a elaboração, emissão, controle e adaptação de várias normas nacionais e internacionais.

Quanto ao Quinto objetivo específico: ***Apresentar sugestões para padronização dos processos do setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba*** – foram feitas as seguintes considerações:

Para obter sugestões de melhoria do processo, objeto de estudo deste trabalho, foram analisados alguns processos que ocorrem em outros órgãos e materiais bibliográficos. O mais próximo da realidade atual da Polícia Militar da Paraíba é o que acontece no Exército Brasileiro, que possui em sua Diretoria de Abastecimento – D Abst um setor específico para catalogação, certificação e especificação, que é chamado de Seção de Catalogação, Certificação e Especificação – SCCE.

A D Abst possui em seu catálogo diversos materiais cadastrados, onde cada produto possui sua especificação técnica numerada, normas técnicas pertinentes ao produto, ISOs, condições para amostragem, forma de ensaios destrutivos, inspeção visual, metragem, controle da qualidade, condições de fabricação, condicionamento, cores, padrões, figuras ilustrativas do objeto, etiquetas, formas de conservação entre outros dados, ao final de cada documento tem a assinatura do gestor e diretor logístico. A SCCE da D Abst realizou o levantamento do que ocorre com os materiais utilizados pelo Exército, a partir desse levantamento foram realizadas audiências públicas com as empresas interessadas em fornecimento de materiais ao Exército, as principais discursões foram:

- ✓ Convidar as empresas nacionais a participar do processo de modernização dos uniformes e equipamentos individuais;
- ✓ Levantar subsídios para a revisão das especificações técnicas de fardamento, equipamento individual e bens móveis;
- ✓ Declarar ao empresariado a intenção do exército em aprimorar os atuais equipamentos e fardamentos, bem como o processo de aquisição destes materiais;
- ✓ Abertura das empresas ao conhecimento de novas tecnologias;

- ✓ Proposta do Selo de Qualidade;
- ✓ Busca de mais parcerias com a indústria;
- ✓ Mudanças: - Formato da norma; - Ensaio mais adequados; - Referências normativas de amplo domínio (ABNT).

“O repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade” (HAMMER; CHAMPY, 1994, *apud* PALADINI, 2010, p. 22). Para Cierco, (2006, p.148) a reengenharia “[...] significa abandonar procedimento consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os bens e serviços oferecendo aos clientes o que eles desejam.”

Atualmente, a Polícia Militar da Paraíba não possui em sua Diretoria de Apoio Logístico um setor específico para realizar a catalogação, certificação e especificação dos materiais de uso da PMPB, vindo a ocorrer de forma desordenada e fora de um padrão de qualidade. Algumas sugestões que podem ser implantadas na Diretoria de Apoio Logístico e que, juntamente com o setor de compras, poderiam evitar os gargalos que ocorrem:

- ✓ Implantação do Setor de catalogação, certificação e especificação;
- ✓ Treinamento aos membros do setor a ser implantado;
- ✓ Que todos os pedidos de compra passem primeiramente pelo setor Logístico;
- ✓ Levantamento das últimas ocorrências relacionadas aos materiais adquiridos pela PMPB;
- ✓ Realização de parcerias com empresas para participarem do processo de modernização dos materiais adquiridos pela PMPB;
- ✓ Introdução de sistemas de TI entre os setores solicitantes de produtos e a DAL;
- ✓ Revisão dos planejamentos existentes para aquisições de materiais;
- ✓ Criação de uma cartilha destinada aos fiscais de contratos;
- ✓ Parcerias com laboratórios acreditados pelo INMETRO;
- ✓ Viabilidade de audiências públicas com fornecedores, para discutir sobre novas tecnologias e parcerias.

5.8 Aspectos Conclusivos

Essa pesquisa buscou atingir a eficiência nas compras de materiais, bens e serviços da Polícia Militar da Paraíba, buscando em apoios bibliográficos e de experiências já vivenciadas solucionar os principais entraves do processo de compras. Alcançaram-se os

objetivos pretendidos, pois a pesquisa demonstrou sugestões que podem ser implantadas nos setores envolvidos no processo. Isso proporcionou um panorama de como as aquisições se efetuam, os procedimentos realizados, legislação correlacionada e as ações executadas pela instituição no tocante às compras de materiais, bens e serviços.

Com este intuito, o presente estudo foi realizado tendo como objetivo geral analisar a gestão da qualidade no que tange os retrabalhos sucessivos e a despadronização no processo de aquisição de materiais, bens e serviços, evidenciados no setor de compras da PMPB, a fim de propor melhorias de qualidade no seu processo de compras, através de estudos de processos realizados no setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba. Neste sentido, o trabalho vem contribuir para a construção de uma gestão da qualidade nos processos de aquisições de materiais, bens e serviços, diminuir os custos desnecessários, diminuir os retrabalhos e aumentar a satisfação dos clientes internos e externos. Para tanto, foram trabalhados os objetivos, quadro 4:

Quadro 4 – Desenvolvimento dos Objetivos no Contexto da Pesquisa.

Amplitude do Objetivo	Descrição	Campos de Inserção da Pesquisa
Objetivo Geral	Analisar a gestão da qualidade no que tange os retrabalhos sucessivos e a despadronização no processo de aquisição de materiais, bens e serviços, evidenciados no setor de compras da PMPB, a fim de propor melhorias de qualidade no seu processo de compras, através de um estudo de caso no setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba.	Capítulo V
Objetivo Específico A	Mapear a rotina atual do processo de especificação de materiais, bens e serviços no setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba.	Capítulo V - p. 52
Objetivo Específico B	Fomentar estudos no tocante a gestão da qualidade, padronização de processos e licitações.	Capítulo V - p. 52
Objetivo Específico C	Identificar os processos do setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba, a fim de mapear suas boas práticas processuais como forma de um requisito para a prática da gestão da qualidade.	Capítulo V - p. 53-60

Objetivo Específico D	Avaliar o procedimento de especificação de materiais existente, identificando as falhas que existem no processo de especificação de material atual.	Capítulo V - p. 60-63
Objetivo Específico E	Apresentar sugestões para padronização dos processos do setor de licitações da Polícia Militar da Paraíba.	Capítulo V - p. 63-64

Fonte: Autoria própria (2016).

Assim, observou-se o quão fundamental é para todas as organizações manter-se em constante processo de melhoria, buscando conhecer todas as fases dos processos que ocorrem na organização, mantendo uma qualidade e confiança, buscando sustentar o comprometimento amplo da organização no aperfeiçoamento contínuo das suas atividades para atender com excelência as necessidades dos clientes internos e externos e, por conseguinte estreitar continuamente o relacionamento entre as partes envolvidas.

O trabalho contribui para complemento da minha vida acadêmica, servindo de parâmetro para novos estudos, aprimoramento do que foi estudado em sala de aula e principalmente para minha vida profissional.

Para a organização, este trabalho de conclusão de curso seja utilizado como parâmetro para futuras melhorias no que diz respeito à gestão da qualidade, padronização de processos e uma boa especificação na compra de materiais, bens e serviços da instituição.

REFERÊNCIAS

- ABNT NBR ISO 9000:2015. **Sistemas de gestão da qualidade — Fundamentos e vocabulário**. 3 ed. Rio de Janeiro, 2015.
- ABNT NBR ISO 9000:2015. **Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos**. 3 ed. Rio de Janeiro, 2015.
- ALYRIO, R.D. **Metodologia Científica**. PPGEN: UFRRJ, 2008.
- ARAUJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. v. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BÄCHTOLD, Ciro, **Noções de Administração Pública**, Cuiabá: EdUFMT; Curitiba: UFPR, 2008. Disponível em <file:///C:/Users/Adailson/Downloads/nocoos_de_administracao_publica.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2016.
- BARROS, A.J.S. Lehfeld, N.A.S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRASIL. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 06 jul. 1993.
- CARVALHO, José L. et al. **Fundamentos de Economia**: Macroeconomia. v. 1, São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Administração de materiais**: uma abordagem introdutória, Idalberto Chiavenato, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 3ª reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4ª edição, ano 1999.

CIERCO, Gilberto Alves et. al. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. ed. Banas. 2000.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Seção de Gestão Logística**. Disponível em < <http://www.dabst.eb.mil.br/>>. Acesso em: 30 de jul. 2016.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais**; revisor Ciro Campos Christo Fernandes. Brasília: ENAP, 2015. Disponível em < http://antigo.enap.gov.br/downloads/150717_enap_didaticos_gestao_de_materiais.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2016.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 17 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip - **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle** - 4ª Edição – 2002.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistema de Informações Gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARQUES, Cícero. **Organização, sistemas e métodos**. 1.ed., rev. e atual. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard et. al. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

MARTINELLI, Fernando Baracho – **Gestão da qualidade total** – Curitiba, PR : Iesde Brasil, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

NIEBUHR, Joel de Menezes. **Licitação pública e contrato administrativo**. Curitiba: Zênite, 2008. P.30.

PALADINI, Edison Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALUDO, Augustinho Vicente. 2010. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em <<https://books.google.com.br/>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

PARAÍBA. Lei Complementar nº 87, de 02 de Dezembro de 2008. Dispõe sobre a Organização Estrutural e Funcional da Polícia Militar do Estado da Paraíba e determina outras providências. **Diário Oficial do Estado da Paraíba**, Paraíba; 03 de dez. 2008.

PEINADO, Jurandir; Graeml, Alexandre R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**, Curitiba: UnicenP, 2007. 750 p.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA PARAÍBA. **Histórico**. Disponível em <http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/historia_da_pmpb.pdf>. Acesso em: 20 de jun. 2016.

POLLI, Marco Fábio, **Gestão da Qualidade**. ed. São Paulo: Universidade Estácio de Sá, 2014. Disponível em <<https://www.passeidireto.com/arquivo/4357032/livro-proprietario---gestao-da-qualidade/33>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

SANTANA, Jair Eduardo. **Coleção 10 anos de Pregão**. Curitiba: Negócios Públicos, 2008.

SANTOS, Antônio Raimundo. **Metodologia científica** a construção do conhecimento. São Paulo: 2005.

SANTOS, Fabiano Gonçalves dos, **Gestão de Processos**, 2014, Disponível em <<file:///C:/Users/Adailson/Downloads/Livro%20gest%C3%A3o%20de%20processos.pdf>>. Acesso em: 23 Ago. 2016.

SANTOS, Wagner Teixeira dos, **Gestão da Qualidade e da Produtividade**. Unisa Digital - Universidade de Santo Amaro, Adaptada por Oscar Bombanatti, 2012. Disponível em <<http://docplayer.com.br/761340-Gestao-da-qualidade-e-da-produtividade.html> >. Acesso em: 20Ago. 2016.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, **Manual de Ferramentas da Qualidade**, 2005. Disponível em <<http://www.dequi.eel.usp.br/~barcza/FerramentasDaQualidadeSEBRAE.pdf>>. Acesso em: 20Ago. 2016.


SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**/Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes. – 4. ed. rev. atual.– Florianópolis: UFSC, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2011.

ANEXO

Modelo de Especificação Utilizado Pelo Exército

	MINISTÉRIO DA DEFESA EXÉRCITO BRASILEIRO DEPARTAMENTO LOGÍSTICO DIRETORIA DE SUPRIMENTO	Seção de Suprimento Classe II 023/02	VISTO:																																				
<p>PROPOSTA DE TEXTO-BASE</p> <p><u>CADARÇO BRANCO</u></p> <p>SUMÁRIO</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1. OBJETIVO</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>2. NORMAS COMPLEMENTARES.....</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td> a. Norma Brasileira</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td> b. Outras Normas.....</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>3. CARACTERÍSTICAS GERAIS</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td> a. Cadarço</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td> b. Ponteira</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>4. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td> a. Composição</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td> b. Comprimento</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td> c. Resistência à Tração</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td> d. Resistência a Fadiga</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>5. CONTROLE DE QUALIDADE.....</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td> a. Condições de Fabricação</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td> b. Fiscalização</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> <tr><td> c. Inspeção</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> <tr><td> d. Métodos de Ensaio e Procedimento</td><td style="text-align: right;">4</td></tr> <tr><td>6. EMBALAGEM</td><td style="text-align: right;">4</td></tr> </table> <p>1. OBJETIVO</p> <p>Esta Proposta se aplica ao Cadarço Branco, definindo suas especificações para aceitação.</p> <p>2. NORMAS COMPLEMENTARES</p> <p>A relação de normas abaixo será utilizada na confecção e inspeção do Cadarço Branco.</p> <p> a. <u>Norma Brasileira</u></p> <p> 1) NBR 5426 - Planos de Amostragem e Procedimentos na Inspeção por Atributos.</p> <p> b. <u>Outras Normas</u></p> <p> 1) AATCC 20 - "Fibers in Textiles: Identification".</p>				1. OBJETIVO	1	2. NORMAS COMPLEMENTARES.....	1	a. Norma Brasileira	1	b. Outras Normas.....	1	3. CARACTERÍSTICAS GERAIS	2	a. Cadarço	2	b. Ponteira	2	4. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	2	a. Composição	2	b. Comprimento	2	c. Resistência à Tração	2	d. Resistência a Fadiga	2	5. CONTROLE DE QUALIDADE.....	2	a. Condições de Fabricação	2	b. Fiscalização	3	c. Inspeção	3	d. Métodos de Ensaio e Procedimento	4	6. EMBALAGEM	4
1. OBJETIVO	1																																						
2. NORMAS COMPLEMENTARES.....	1																																						
a. Norma Brasileira	1																																						
b. Outras Normas.....	1																																						
3. CARACTERÍSTICAS GERAIS	2																																						
a. Cadarço	2																																						
b. Ponteira	2																																						
4. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS	2																																						
a. Composição	2																																						
b. Comprimento	2																																						
c. Resistência à Tração	2																																						
d. Resistência a Fadiga	2																																						
5. CONTROLE DE QUALIDADE.....	2																																						
a. Condições de Fabricação	2																																						
b. Fiscalização	3																																						
c. Inspeção	3																																						
d. Métodos de Ensaio e Procedimento	4																																						
6. EMBALAGEM	4																																						

FI 2 da Proposta de Texto-base DS/Sec Sup CI II - 023/02, de 18 Nov 02 CADARÇO BRANCO	VISTO:
<ol style="list-style-type: none">2) AATCC 20A - "Analysis of Textiles: Quantitative".3) ASTM D 412 - Atacadores – Determinação da carga de ruptura-tração.4) DIN 4843/75 - Atacadores – Determinação da resistência à fadiga.5) BS 4004 - Atacadores – Determinação do comprimento. <p>3. CARACTERÍSTICAS GERAIS</p> <p>a. <u>Cadarço</u></p> <ol style="list-style-type: none">1) O cadarço deve apresentar-se na cor branca com aspecto brilhante, formato tubular, possuindo as pontas com acabamento em acetato e enchimento de algodão.2) O diâmetro do cadarço deve ser de 3,5mm, devendo possuir 16 fios de poliéster externamente encobrindo a alma interna que deve ser constituída de fios de algodão. <p>b. <u>Ponteira</u></p> <p>A ponteira deve ser de acetato, medindo 12mm de comprimento e 3,5mm de espessura externa.</p> <p>4. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS</p> <p>a. <u>Composição</u></p> <ol style="list-style-type: none">1) 100% poliéster filamento contínuo nos fios externos2) 100% algodão para o enchimento <p>b. <u>Comprimento</u></p> <p>1800mm.</p> <p>c. <u>Resistência à Tração</u></p> <p>650 N, no mínimo.</p> <p>d. <u>Resistência a Fadiga</u></p> <p>2000 ciclos, no mínimo.</p> <p>5. CONTROLE DE QUALIDADE</p> <p>a. <u>Condições de Fabricação</u></p> <ol style="list-style-type: none">1) Responsabilidade pela Fabricação <p>O fabricante é o responsável pela produção do tecido, de acordo com as características estabelecidas na presente Proposta. A presença do fiscal militar ou agente técnico credenciado nas instalações de fabricação não exime o fabricante da responsabilidade pela produção do tecido.</p>	

<p>FI 3 da Proposta de Texto-base DS/Sec Sup CI II - 023/02, de 18 Nov 02</p> <p style="text-align: center;">CADARÇO BRANCO</p>	<p>VISTO:</p>																
<p>2) Processos de Fabricação</p> <p>Os processos de fabricação, embora sejam da escolha do fabricante, condicionados pela natureza dos equipamentos disponíveis, devem assegurar ao tecido a conformidade com os requisitos desta Proposta.</p> <p>3) Garantia da Qualidade</p> <p>O fabricante deve garantir a qualidade do tecido mediante o controle de qualidade das matérias-primas e do produto acabado, em todo o processo de fabricação, segundo um plano de controle sistemático o qual deve ser dado conhecimento ao fiscal militar ou agente técnico credenciado.</p> <p>b. <u>Fiscalização</u></p> <p>1) O Exército se reserva o direito de, sempre que julgar necessário, verificar por meio do fiscal militar ou agente técnico credenciado, se as prescrições da presente Proposta são cumpridas pelo fabricante. Para tal, o fabricante deve garantir ao fiscal militar ou agente técnico credenciado, livre acesso às dependências pertinentes da fábrica, bem como, apresentar toda a documentação relativa à aceitação da matéria-prima utilizada na fabricação do produto.</p> <p>2) Por ocasião da inspeção, o fabricante deve fornecer, ao fiscal militar ou agente técnico credenciado, um certificado onde conste que o produto foi fabricado e controlado conforme com as prescrições desta Proposta, e que a matéria-prima utilizada na sua fabricação e embalagem foi aceita em obediência às normas específicas.</p> <p>3) O fabricante deve colocar à disposição do fiscal militar ou agente técnico o seguinte: os aparelhos de controle, os instrumentos e os auxiliares necessários à inspeção.</p> <p>c. <u>Inspeção</u></p> <p>1) Inspeção Visual e Metrológica</p> <p>A inspeção visual deve observar a Norma NBR 5426 nas condições constantes da tabela 1.</p> <table border="1" data-bbox="316 1514 1369 1632"> <thead> <tr> <th data-bbox="316 1514 555 1568">LOTE</th> <th data-bbox="555 1514 1026 1568">PLANO DE AMOSTRAGEM</th> <th colspan="2" data-bbox="1026 1514 1369 1568">INSPEÇÃO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="316 1568 555 1632">De fabricação</td> <td data-bbox="555 1568 1026 1632">Simples</td> <td data-bbox="1026 1568 1193 1632">REGIME Normal</td> <td data-bbox="1193 1568 1369 1632">NÍVEL I</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Tabela 1 - Plano de Amostragem para Inspeção Visual (NQA 2,5%)</p> <p>2) Ensaios Destrutivos</p> <p>A amostragem para ensaios destrutivos deve observar a Norma NBR 5426 nas condições constantes da tabela 2.</p> <table border="1" data-bbox="316 1865 1386 1984"> <thead> <tr> <th data-bbox="316 1865 555 1919">LOTE</th> <th data-bbox="555 1865 1026 1919">PLANO DE AMOSTRAGEM</th> <th colspan="2" data-bbox="1026 1865 1386 1919">INSPEÇÃO ESPECIAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="316 1919 555 1984">De fabricação</td> <td data-bbox="555 1919 1026 1984">Simples</td> <td data-bbox="1026 1919 1193 1984">REGIME Reduzido</td> <td data-bbox="1193 1919 1386 1984">NÍVEL S-2</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Tabela 2 - Plano de Amostragem para Ensaios Destrutivos (NQA 2,5%)</p>		LOTE	PLANO DE AMOSTRAGEM	INSPEÇÃO		De fabricação	Simples	REGIME Normal	NÍVEL I	LOTE	PLANO DE AMOSTRAGEM	INSPEÇÃO ESPECIAL		De fabricação	Simples	REGIME Reduzido	NÍVEL S-2
LOTE	PLANO DE AMOSTRAGEM	INSPEÇÃO															
De fabricação	Simples	REGIME Normal	NÍVEL I														
LOTE	PLANO DE AMOSTRAGEM	INSPEÇÃO ESPECIAL															
De fabricação	Simples	REGIME Reduzido	NÍVEL S-2														

FI 4 da Proposta de Texto-base DS/Sec Sup CI II - 023/02, de 18 Nov 02 CADARÇO BRANCO	VISTO:
<p>d. <u>Métodos de Ensaio e Procedimento</u></p> <p>1) Composição Submeter a amostra aos ensaios descritos nas Normas AATCC 20 para identificação de fibras.</p> <p>2) Comprimento Submeter a amostra ao ensaio descrito na Norma BS 4004 e comparar com a especificação.</p> <p>3) Resistência à Tração Submeter a amostra ao ensaio descrito na Norma ASTM D 412 e comparar com a especificação.</p> <p>4) Resistência a Fadiga Submeter a amostra ao ensaio descrito na Norma DIN 4843 e comparar com a especificação.</p> <p>6. EMBALAGEM</p> <p>De acordo com as Normas Técnicas para Embalagem de Material de Intendência.</p> <p style="text-align: right;">Brasília, DF, 18 de novembro de 2002</p> <p style="text-align: right;">_____ ANTONIO RAMOS - Cel Int QEMA Chefe da Seção de Suprimento Classe II</p> <p style="text-align: center;">APROVO:</p> <p>_____ Gen Div DENYS LÉLIO DE OLIVEIRA GARCIA Diretor de Suprimento</p>	