



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

CAIO ABNER BRITO NUNES

**ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS: CONTRIBUIÇÕES AO
ENTENDIMENTO DO FLUXO DE AQUISIÇÕES SIMPLIFICADO DO
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE UMA IES PÚBLICA**

João Pessoa

2021

CAIO ABNER BRITO NUNES

**ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS: CONTRIBUIÇÕES AO ENTENDIMENTO DO
FLUXO DE AQUISIÇÕES SIMPLIFICADO DO DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA
DE UMA IES PÚBLICA**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

ORIENTADOR(a): Prof. Dr. Alysso André Régis Oliveira

JOÃO PESSOA

2021

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

N972e Nunes, Caio Abner Brito.

Estruturação de processos : contribuições ao entendimento do fluxo de aquisições simplificado do departamento de logística de uma IES pública / Caio Abner Brito Nunes. – 2021.

68 f. : il.

TCC (Graduação – Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Prof^o D.r Alysson André Régis Oliveira.

1. Processos. 2. Gestão de processos. 3. Métodos administrativos. I. Título.

CDU 005.83(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PARECER 12/2021 - UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 28 de maio de 2021.

FOLHA DE APROVAÇÃO

DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DISCENTE

CAIO ABNER BRITO NUNES

MATRÍCULA: 20152460416

TÍTULO

**ESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS: DESMISTIFICANDO O PROCESSO LICITATÓRIO SIMPLIFICADO DO
DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE UMA IES PÚBLICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 27/05/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 27/05/2021.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

ALYSSON ANDRÉ RÉGIS OLIVEIRA

Orientador(a)

MARIA DA CONCEIÇÃO MONTEIRO CAVALCANTI

Examinador(a) interno(a)

MÁRCIO CARVALHO DA SILVA

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Marco Carvalho da Silva**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 29/05/2021 09:51:11.
- **Alysson Andre Regis Oliveira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/05/2021 21:06:16.
- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/05/2021 17:33:26.
- **Amanna Ferreira Peixoto**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 28/05/2021 16:55:47.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 28/05/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 191254

Código de Autenticação: 9bea313c1c



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Aos meus pais, irmão, minha esposa Isabel, meu primogênito Isac, e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus cujos dias não tem fim, seja a honra por todo trabalho executado debaixo do sol, aqui na terra e nas entrelinhas desta pesquisa, apenas por meio Dele é possível caminhar e compreender.

Agradeço aos familiares, mais presentes e distantes, que sempre me ajudaram com algum recurso, palavra ou oração, sou grato pela existência de cada um de vocês em minha vida.

Aos meus colegas de curso, obrigado pela paciência, pelo sorriso, pelo abraço, pela mão que sempre se estendia quando eu precisava. Esta caminhada não seria a mesma sem vocês.

Agradeço a todos os professores que ministraram as disciplinas do curso de Administração do IFPB – Campus João Pessoa, pelas suas experiências e conhecimentos compartilhados em sala de aula, assim como os demais colaboradores do instituto por todo incentivo e dedicação, vocês fazem dessa instituição um lugar inesquecível. Em especial agradeço ao orientador que partilhou ideias e me guiou nessa caminhada, ensinando e sendo exemplo de mestre e pessoa humana, professor Dr. Alysson André Regis Oliveira.

RESUMO

Padronizar processos é essencial para que haja clareza quanto a procedimentos. As instituições buscam nos processos administrativos a padronização, mediante ferramentas que solucionem tratativas constantes e que evitem interrupções em pontos cruciais no andamento do processo, os chamados gargalos, que geram atrasos inesperados e contrários aos objetivos e missão institucional. Utilizando métodos e ferramentas organizacionais, esta pesquisa busca contribuir para a resolução do objetivo geral, de estruturar o processo de aquisição e contratação simplificado existente no departamento de logística do IFPB – campus João Pessoa. O formato de pesquisa utilizado foi o exploratório e descritivo, com um enfoque documental, no anseio de submergir nas etapas do processo de aquisição e contratação do departamento logístico do IFPB – Campus João Pessoa, analisando e descrevendo, por meio da compreensão processual, sob um aspecto qualitativo, identificando gargalos e requisitos. Os elementos que se julga representar melhor a população investigada, formam a amostra identificada nessa pesquisa, em resumo: os coordenadores e técnicos administrativos lotados na coordenação de planejamento, mais diretamente os executores do processo essencial dos departamentos. Os dados foram coletados por meios de entrevistas e reuniões com os gestores e equipe de trabalho, além da observação de documentos e representações gráficas pré-existentes, com a finalidade de vivenciar a relevância de estruturar um processo gerando padronização e compreensão. O tratamento dos dados foi desenvolvido sob abordagem qualitativa dentro da problemática identificada, mediante coleta de informações; os dados obtidos foram transformados em representações visíveis, dentro dos padrões teóricos metodológicos. Por meio desta pesquisa, construímos um entendimento que inicia na conceituação de processos e sua tipologia, direcionados a entender os níveis de aprofundamento alinhado aos níveis hierárquicos aplicados a cada organização, independentemente de sua natureza; compreenderemos esses conceitos aplicados à gestão e o seu impacto no desempenho das organizações, que toma forma por intermédio da atividade de padronização e estruturação de processos. Em suma, a estruturação do processo de aquisição e contratação simplificado se apresenta como diferencial impactante no restante da instituição, pois, além de fornecer uma maior compreensão e agilidade na execução das atividades, alinha de forma estratégica as ações do departamento às necessidades da organização.

Palavras-chave: Processos. Gestão por Processos. Métodos Administrativos.

ABSTRACT

Standardizing processes is essential to provide clarity about procedures. Institutions seek standardization in administrative processes, through tools that solve constant negotiations and avoid interruptions at crucial points in the progress of the process, the so-called bottlenecks, which generate unexpected delays, against the objectives and institutional mission. Using organizational methods and tools, this research seeks to contribute to the resolution of the general objective of structuring the process of acquisition and simplified contracting existing in the logistics department of the IFPB - João Pessoa campus. The research format used was exploratory and descriptive, with a documental focus, in the hopes of submerging into the stages of the acquisition and hiring process of the logistics department of the IFPB - João Pessoa Campus, analyzing and describing, by means of procedural understanding, under a qualitative aspect, identifying bottlenecks and requirements. The elements that are thought to best represent the population investigated, form the sample identified in this research, in short: the coordinators and administrative technicians stationed in the planning coordination, and more directly the executors of the essential process of the departments. The data were collected through interviews and meetings with the managers and work team, in addition to the observation of pre-existing documents and graphic representations, with the purpose of experiencing the relevance of structuring a process generating standardization and understanding. The treatment of the data was developed under a qualitative approach within the identified problematic, through the collection of information; the data obtained were transformed into visible representations, within the methodological theoretical standards. Through this research, we built an understanding that begins in the conceptualization of processes and their typology, directed to understand the levels of depth aligned to the hierarchical levels applied to each organization, regardless of its nature; we will understand these concepts applied to management and their impact on the performance of organizations, which takes shape through the activity of standardization and process structuring. In short, the structuring of the simplified procurement and contracting process presents itself as a differential impact on the rest of the institution, because, besides providing a greater understanding and agility in the execution of activities, it strategically aligns the actions of the department to the needs of the organization.

Keywords: Processes. Process Management. Administrative Methods.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processamento de Recursos	21
Figura 2 - Modelagem de processo de Análise de Pedidos em notação BPMN	35
Figura 3 - Fluxograma de aquisição e contratação simplificado (pregão)	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Hierarquia de processos de Préve.....	22
Quadro 2 - Tipos básicos de processos	22
Quadro 3 - Características para a padronização de formulários	36
Quadro 4 - Matriz 5W2H.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos básicos de modelagem - notação BPMN	32
Tabela 2 - Estrutura de publicação de procedimentos institucionais	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IES: Instituições de Ensino Superior

IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

MEC: Ministério da Educação

COPLAN: Coordenação de Planejamento do IFPB

CBOK: Common Body of Knowledge

5W2H: Ferramenta organizacional de plano de ação contendo padrão de procedimentos

DLOG: Departamento de Logística do IFPB

SUAP - IFPB: Sistema unificado de administração pública do IFPB

DAF/JP: Departamento de Administração e Finanças do IFPB – João Pessoa

JP: Município de João Pessoa, no estado da Paraíba, Brasil.

AGU: Advocacia-Geral da União

PAC: Plano Anual de Contratações

TI: Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo geral	17
1.1.2 Objetivos específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 PROCESSOS	19
2.1.1 Conceitos de Processos.....	19
2.1.2 Importância dos Processos para as Organizações.....	22
2.1.3 Tipos de Processos	23
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	26
2.2.1 Conceitos.....	27
2.2.2 Importância da Gestão por Processos para as organizações.....	29
2.3 MÉTODOS ORGANIZACIONAIS/FERRAMENTAS DA GESTÃO POR PROCESSOS	30
2.3.1 Business Process Modeling Notation (BPMN)	30
2.3.2 Manuais Organizacionais	35
2.3.3 Formulários	36
2.3.4 Plano de Ação – 5W2H.....	39
3 METODOLOGIA	41
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	41
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	42
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	43
3.4 ESTRATÉGIA DE APURAÇÃO DOS DADOS.....	44
4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS	46

4.1	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO SIMPLIFICADO DO DLOG – IFPB.....	46
4.1.1	Etapa inicial do processo de aquisição simplificado do DLOG – IFPB	47
4.1.2	Previsibilidade de recursos e elaboração de minutas do processo de aquisição simplificado do DLOG – IFPB	47
4.1.3	Análise jurídica e fase externa do processo de aquisição simplificado do DLOG – IFPB	48
4.2	ANÁLISE E SUGESTÕES DE MELHORIAS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO SIMPLIFICADO DO DLOG – IFPB	49
4.3	PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO DLOG – IFPB A PARTIR DE MÉTODOS E FERRAMENTAS DA GESTÃO POR PROCESSOS	51
4.3.1	Manual e normatização de procedimentos	52
4.3.2	Representação gráfica do processo de aquisição e contratação simplificado do DLOG – IFPB	52
4.4	PLANO DE AÇÃO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO DO DLOG – IFPB.....	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	66
	APÊNDICE B – MANUAL DE EXECUÇÃO DO PROCESSO	67

1 INTRODUÇÃO

Gerir Instituições de Ensino Superior (IES) onde naturalmente são encontradas características sistêmicas, dada a quantidade e a complexidade de processos internos, em consonância com a competitividade do surgimento cotidiano de diversas organizações no setor, disputando espaço globalmente através de grupos de investimento que buscam espaço no setor educacional em seus mais variados níveis da educação, sendo de níveis técnico, graduação e pós-graduação requer não somente habilidades gerenciais de controle, como também uma boa metodologia de organização.

As instituições buscam nos processos administrativos a padronização, com incentivos da gestão por processos por meio de ferramentas que solucionem tratativas constantes e que evitem interrupções em pontos cruciais no andamento do processo, os chamados gargalos, que geram atrasos inesperados e contrários a objetividade.

No âmbito nacional, o Ministério da Educação (MEC) busca acompanhar esse crescimento ostensivo atrelando a necessidade dessas instituições ofertarem qualidade em bom nível no ensino, produto final que é oferecido aos estudantes, clientes de instituições acadêmicas, sejam públicas ou privadas. Nessas organizações existem equipes e recursos que precisam alinhar-se sob a missão de educar, ensinar e sobretudo construir conhecimento e qualificação profissional. Portanto, a padronização dos processos por meio de métodos comuns a gestão em níveis hierárquicos diversos precisa estar alinhada, focando na otimização destes processos e gerando traços competitivos necessários, sem deixar a qualidade no ensino a nível federativo regredir.

Dentro deste cenário onde todos os setores das Instituições de Ensino Superior buscam garantir o sucesso acadêmico dos estudantes matriculados e a continuidade organizacional, entretanto gerindo a escassez de recursos financeiros principalmente relacionada a aquisição de materiais de consumo, e também serviços inerentes a manutenção e continuidade estruturais, forma-se a ideia de que esses setores precisam trabalhar e organizar-se como um organismo vivo, sinérgico, onde processos atuam deixando de existir barreiras onde existem diferenças e sendo

eficazes na redução de custo operacional, e de do recurso tempo na execução das atividades, onde o gerenciamento do tempo justifica também a eficiência do setor.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) encontra em suas dependências as características de uma IES do tipo descrita até aqui no texto, onde ainda por se tratar de uma instituição pública as expectativas de gerenciamento eficaz de recursos financeiros, e diversos, sofre um anseio por parte da sociedade de uso adequado, otimizado e havendo possibilidade até reduzidos. A constituição federal de 1988, nas disposições gerais dos art. Nº 37 e 38, destaca a eficiência como sendo um dos princípios da administração pública, objetificando também a fixação de metas de desempenho para órgãos ou entidades regidos pela União, em que de maneira interpretativa é buscado o alcance de finalidades da melhor forma possível, ou seja, otimizada, sempre com o menor tempo e maior custo benefício.

A este ponto, alguns dos conceitos abordados quanto ao gerenciamento de processos, assim como as metodologias aplicadas nas tarefas executadas, tangenciam a forma de gestão onde uma rede desarticulada de componentes, nem sempre coerentes entre si, tornam-se de maneira coesa um sistema eficiente. Segundo Valentim (2015, p. 65), os sistemas organizacionais são caracterizados por um processo de intercâmbio contínuo com o seu meio ambiente, que também são outros sistemas, sendo assim caracterizada a maneira como os departamentos do instituto se flexibilizam para trabalhar sinergicamente, inseridos nessa perspectiva sistêmica.

O planejamento institucional que direciona as estratégias, ou seja, ferramentas metodológicas para garantir a competitividade e funcionamento da organização, dentro do ambiente sistêmico do IFPB – Campus João Pessoa, encontra-se a cargo da COPLAN – Coordenação de Planejamento, responsável por buscar desenvolver políticas que introduzam a cultura de planejar como uma ação básica, imprescindível e essencial ao alcance dessas diretrizes estratégicas. A gestão desta coordenação, sujeita a mudanças (desde que se encontra dentro das diretrizes da gestão pública, onde os cargos podem variar e ser direcionados a servidores que possuam competências inerentes) externa a necessidade de transparência além do esclarecimento gráfico por meio de fluxogramas, em observação as demandas de auditoria dos órgãos em hierarquia superior, assim como objetiva tornar sinérgicos os processos existentes na organização, que por

outro lado conciliam a facilitação do conhecimento das rotinas processuais através da capacitação e esclarecimento dos processos existentes.

Devido a existência de embargos culturais podem surgir atrasos e gargalos constantes relacionados ao capital humano responsável pelo andamento do processo, visto que os demandantes por aquisições de produtos e serviços no âmbito do instituto em boa parte está consolidado com costumes e ideias que perpassam através dos anos de serviço. Ainda, o Ministério da Economia federal estabelece de forma normativa a atuação das equipes de planejamento, delimitando mais diretamente através dos sistemas disponibilizados para uso, fator que pode adicionar complexidade, dado o amplo numerário de servidores alocados no instituto, mais especificamente no campus João Pessoa, todos com poder de demanda sobre serviços e materiais, o que impacta diretamente nas ações de planejamento.

A existência de processos nas mais diversas organizações e setores exigem padronização para maior facilidade no entendimento e execução. Diante do conteúdo disposto até aqui, podemos apontar a problemática a ser desenvolvida nesta pesquisa: Como a estruturação do processo de licitação existente no departamento de logística (DLOG) do IFPB - campus João Pessoa impacta em sua compreensão?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Através das intenções e da importância em padronizar processos de acordo com a problemática apresentada no tópico anterior, podemos definir o objetivo geral desse estudo como: Compreender o processo de aquisição e contratação simplificado existente no departamento de logística do IFPB – *Campus* João Pessoa.

1.1.2 Objetivos específicos

E, para garantir, o objetivo geral, os objetivos específicos foram, inicialmente, traçados:

- (a) descrever as etapas do processo de aquisição e contratação simplificado;

- (b) analisar o processo de aquisição e contratação simplificado, sugerindo melhorias por meio de ferramentas da gestão de processos;
- (c) padronizar o processo de aquisição e contratação do DLOG – IFPB a partir de métodos e ferramentas da gestão por processos; e
- (d) construir um Plano de Ação para a devida padronização do processo de aquisição e contratação simplificado existente no departamento de logística do IFPB - campus João Pessoa utilizando o método 5W2H.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para direcionar essa pesquisa encontram-se as motivações pessoais do autor da pesquisa como discente do curso de bacharelado em Administração do IFPB – Campus JP, tendo o interesse pela área da gestão por processos incentivado pela valorização pessoal de aspectos de organização e por enxergar que a redução dos problemas de gargalos em empresas é essencial, sendo ainda este interesse acrescido por meio do voluntariado no processo de monitoria disciplinar na disciplina de Organizações, Sistemas e Métodos, assim como a participação em palestras, leitura e pesquisa em materiais correlatos. Da mesma maneira, relata-se as motivações e ganhos para a academia, de forma que as contribuições desta análise possibilitam uma visão sistêmica conteudista voltada a gestão por processos, gestão otimizada, melhorias estruturais em processos e facilitação no entendimento para que exista execução ótima das atividades ligadas aos processos. A organização ganha incentivos a melhoria, de forma que seus gestores possam aprimorar a relevância estrutural de seus processos, visando um desempenho cotidiano otimizado, não só dos setores de planejamento e logística, mas que possa abranger também todos os setores relacionados a estes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir deste tópico, o conteúdo a ser apresentado traz consigo as interações e estudos de pesquisadores e autores consolidados dentro da temática sobre processos a ser trabalhada de acordo com os objetivos da pesquisa, retratando a importância em manter bases sólidas para uma boa identificação, padronização e facilidade com quaisquer ferramentas aplicadas no cotidiano dos interessados e instituições envolvidas nos processos.

2.1 PROCESSOS

Instituições, empresas e indústrias realizam a transformação de insumos, também chamados de *inputs* (entradas), associados a um conjunto de atividades, por vezes fomentadas por dados, em um resultado final, chegando assim à conclusão de sua atividade fim. Estes resultados alcançados representam o objetivo alcançado por meio do que podemos chamar de processo. De acordo com Gonçalves (2000, p. 8) um processo isolado não é capaz de concretizar a finalidade das atividades por completo, como veremos adiante.

2.1.1 Conceitos de Processos

Percebe-se que o processo é um meio determinante para que as empresas possam produzir e entregar seus produtos e serviços de maneira fundamental. Deste modo podemos identificar a distinção de processo e projetos de maneira que os projetos têm um ciclo de vida pré-determinado, embora passem por fases comuns aos processos como organização e execução do trabalho, são diferenciados porque processos comumente são repetitivos. Dreyfuss (1996, p. 78), realiza essa distinção de processo tratando-se da maneira típica como o trabalho é realizado cotidianamente, definindo assim a forma básica de organização das pessoas e recursos de cada organização.

Maranhão e Macieira (2008) descrevem processo através de uma classificação que facilita a compreensão deste conceito por meio do quantitativo por tamanho virtual, classificando-os em: macroprocessos, quando mais abrangentes; processo, de forma intermediária; e subprocesso, sendo este uma subdivisão do processo ou de forma micro em tamanho, para exemplificar esta última subdivisão

podemos tratar da fase de recepção de uma demanda, onde existe apenas as tarefas de identificação e localização da disponibilidade de um produto ou serviço.

As fases funcionais das empresas passam a não mais delimitar o conteúdo e execução das tarefas quando os processos determinam o seu andamento, Gonçalves (2000, p. 8) destaca a inter-relação dos processos empresariais em que a interação dos processos internos ganha sinergia com os processos de outras organizações, partindo da forma micro para o macroprocesso dentro de um ambiente de negócios. Oliveira (2013, p.136) conceitua o desenho de processo como:

Metodologia estruturada de identificar, ordenar em sequência lógica e otimizada, implementar e avaliar as atividades que contribuem, direta ou indiretamente, para o maior valor agregado para as organizações, bem como seus diversos públicos.

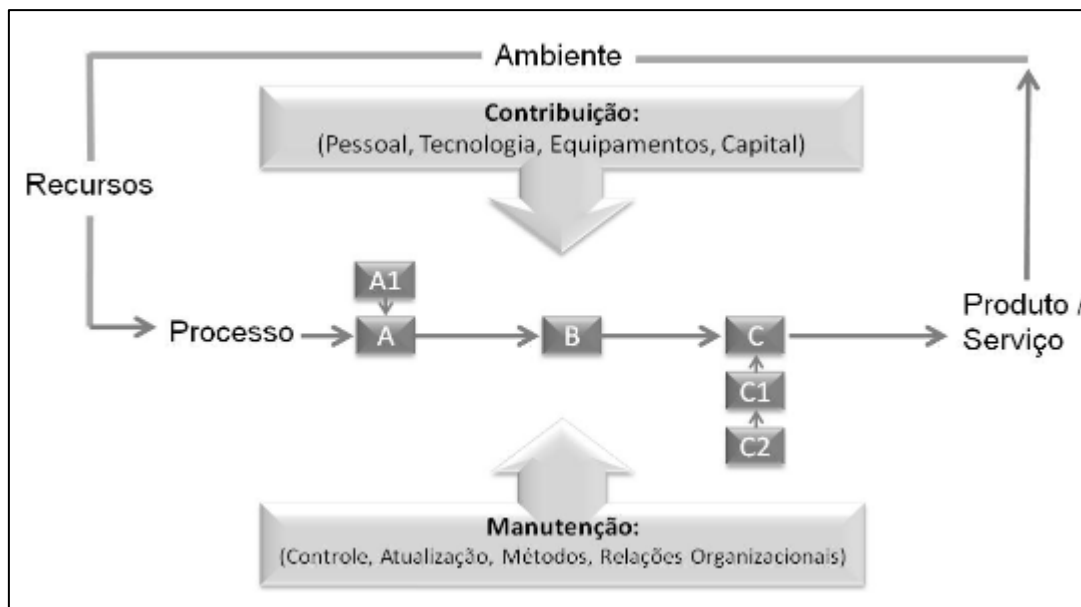
Acrescentando ao conceito do desenho de processo, o autor supracitado concebe processo como: “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relações lógicas entre si, com a finalidade de atender as necessidades dos clientes internos e externos das organizações”. A partir desses conceitos tratados, aplicando-os nas organizações iremos identificar características de inovação, qualidade total e ainda melhoria contínua, esta última impulsionando os índices de competitividade de mercado das empresas, pois utilizando os recursos provenientes da própria organização transforma o processo em um método com capacidade de desenvolvimento.

Comumente as organizações que lidam com a venda direta de produtos a clientes finais, principalmente na modalidade B2C (*Business to client*) e também as que lidam com serviços - mas não somente nestas, podem verificar que o cliente nem sempre está interessado nas filosofias ou na estrutura organizacional que seguem, mas sim no que os seus processos produzem e que chega às suas mãos. Ou seja, aquilo que se pode tangenciar vai determinar a qualidade percebida pelos clientes, tornando assim os processos indicadores de qualidade e referência quanto a sua finalidade. Como cita Gonçalves (2000, p. 7), “todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”.

Cury (2005) considera que processo é definido como uma série de tarefas e etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos)

e geram produtos com valor agregado. A Figura 1, a seguir, demonstra visualmente o funcionamento do processo por etapas, incluindo a transformação existente em subprocessos que colaboram para a conclusão do processo principal, vejamos:

Figura 1 - Processamento de Recursos



Fonte: PRÉVE (2011)

Como podemos observar, na Figura 1- Processamento de recursos, os recursos disponibilizados, através de um planejamento prévio pelas empresas, são dispostos dentro de um ciclo no ambiente em que estão inseridos, onde se pode controlar a transformação de um insumo, através da manutenção da etapa de transformação, ou seja, o processo de transformação, em que recursos humanos, financeiros e o capital disponível são utilizados para que se consolide enfim o produto finalizado, atendendo a perspectiva do cliente.

Analisando os problemas organizacionais pela perspectiva processual dinâmica e contínua, propondo uma intervenção planejada, pode-se verificar a possibilidade de otimização sistêmica da organização, gerando eficácia de todos os processos. Essa eficácia em operações que envolvem os processos, geralmente, corresponde às necessidades das organizações, demonstrando a importância que os processos tem para as organizações onde cada etapa de cada atividade corrobora para que os objetivos centrais sejam alcançados, desenvolvendo o

posicionamento dentro do ambiente de mercado em que se encontra a empresa ou entidade.

2.1.2 Importância dos Processos para as Organizações

Para manter um bom nível de competitividade as organizações otimizam sua forma de lidar com o seu negócio central, tratando-se de produtos ou serviços, o cliente normalmente é quem determina a demanda de acordo com suas necessidades apresentadas a organização, que por sua vez busca resolvê-la. A fim de manter uma equidade entre as tarefas e assim atender a demanda explicitada, os processos essenciais de algumas empresas são centrados de acordo com prioridades, ações e recursos, gerando assim a identidade de empresa centrada em processos, proporcionando características de agilidade, flexibilidade e capacidade de resposta (GONÇALVES 2000).

Em busca de competitividade e otimização sistêmica as organizações podem ter como forte aliada a gestão por processos, tendo agregada neste conceito a missão de proporcionar valor aos clientes em troca de ganhos, que comumente se contrapõem a pagar por processos que são ineficientes. Desta maneira os processos apresentam-se como ferramenta de melhoria contínua, estando em todo momento gerando bons resultados de modo que interceptam e diminuem a incidência, ou pelo menos possibilitam a visibilidade dos gargalos existentes dentro das transformações que ocorrem na continuidade dos objetivos das organizações.

Ainda de acordo com os estudos de Gonçalves (2000, p. 17), a diminuição de trabalhos desnecessários através de análise dos processos pode tornar-se um elemento chave no desdobramento da busca constante das organizações quanto a otimização do uso de seus recursos, principalmente os recursos humanos, normalmente mais suscetíveis a falhas e/ou necessidade de direcionamento às atividades. A reengenharia dentro da administração trabalha na perspectiva do processo em termos de coordenação em vez de fluxos de trabalho ou de materiais. Processos são identificados, quando adequados corretamente a cultura da organização, como ativos importantes nos negócios, porque podem estabelecer regularidade nas interações entre os indivíduos dentro de ambientes sistêmicos servindo como modelo e definindo regras e comportamentos.

Nas organizações orientadas por processos os indivíduos têm papéis mais complexos, amplos e abrangentes. Há melhor sinergia entre os colaboradores de diversos setores, pois a diminuição de erros evita o desentendimento entre a execução das atividades essenciais da organização, concorrendo assim à boa comunicação e melhoria do clima organizacional. Entretanto, pode-se salientar que não somente há melhor sinergia, mas também a autonomia de alguns setores dentro de suas tarefas principais, promovendo assim independência no sentido de que cada indivíduo pode ter uma visão sistêmica do seu papel, trabalhando não mais com simples listas de atividades, passam a trabalhar com processos descritos, podendo ser acompanhados por manuais, fluxogramas e modelos de execução, promovendo a melhoria de indicadores de desempenho individual e de grupo (GONÇALVES 2000, CURY 2005).

A sobrevivência das organizações pode ser acrescentada por meio da utilização de processos como ferramenta de alinhamento das tarefas, a eficiência pode ser afetada positivamente seja qual for o ramo de atividade, os processos permitem que o trabalho seja realizado corretamente, promovido pela melhor facilidade em identificar perdas, e ainda com a redução de tempo necessário para que o ciclo processual seja concluído em cada etapa; dentro deste aspecto de sobrevivência, Carvalho e Sousa (2017, p. 4) cita a simplificação de regras como fator que corrobora constantemente com a maturidade organizacional, porquanto é importante o entendimento claro de todos os indivíduos.

2.1.3 Tipos de Processos

Anteriormente verificamos a disposição de um processo quanto à hierarquia segundo Maranhão e Macieira (2008, p. 55), que se pode encontrar quando inserido em uma cadeia dentro de uma organização ou meio de transformação de recursos, sendo esta divisão hierárquica dividindo-o como macroprocesso, processo e ainda subprocesso. De outras formas os processos podem ser tipificados dentro da temática das organizações, sistemas e métodos; em cada atividade em que se insere deve haver razão para existência de um processo, seja quanto à condução, ao tempo em que o recurso deve ser transformado ou quanto ao objetivo em que se propôs a fazer, seja para um cliente externo ou interno a organização.

A partir de uma adaptação dos estudos de Prêve (2011) foi elaborado o Quadro 1 – Hierarquia de processos de Prêve, exposto ao final deste parágrafo, sobre a divisão hierárquica de processos, onde podemos visualizar a divisão conceitual de cada tipo de processo, seja quanto ao tamanho ou aplicação, podendo ser utilizado em casos específicos ou de maneira geral, dependendo da necessidade a ser atendida.

Quadro 1 - Hierarquia de processos de Prêve

Natureza	Área de atuação
Macroprocesso	Quando envolve mais de uma função, ou seja, para um produto ou serviço, a estrutura de um processo envolve diferentes unidades, como financeira, de recursos humanos, de manutenção e outras;
Processo	Conglomerado de atividades sequenciais, relacionadas e lógicas com entrada e saída definidas;
Subprocesso	Compreende divisões com o fim de organizar partes para que suas entradas e saídas aconteçam dentro de cada unidade. A reunião delas, as saídas, vai compor o macroprocesso.

Fonte: Adaptado de Prêve (2011)

Gonçalves (2000, p.11) destaca que a divisão de processos precisa separar os direcionados a bens e serviços dos de manufatura, e ainda dos demais processos presentes no ambiente da organização, que comumente não possuem definição adequada quanto a suas fronteiras de tempo, ou ainda, tem atividades ou tarefas que participam de outros processos, sendo assim de difícil identificação. Por isso existe a necessidade de tipificação de processos, para que exista clareza quando apresentadas as ferramentas utilizadas na execução adequada no fluxo processual. O quadro a seguir informa, segundo os estudos de Gonçalves, três tipos básicos de processos, que devem nortear inicialmente a noção sobre processos, vejamos:

Quadro 2 - Tipos básicos de processos

Natureza do processo	Características dos processos
Processo de Negócio	São aqueles que caracterizam a atuação da

	empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;
Processos Organizacionais	Centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;
Processos Gerenciais	São focalizados nos gerentes e nas suas relações (Garvin,1998) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000) apud Garvin (2000)

Como podemos observar, o Quadro 1 traz um conteúdo onde os conceitos de classificação de processos se aproximam do funcionamento prático e cotidiano das organizações, onde as tarefas e atividades participam do processo de transformação de recursos e insumos em produtos, entretanto existem também tipos de processos alinhados aos objetivos de cada organização.

Os processos de negócios são atrelados aos clientes de cada organização, portanto podemos afirmar que possuem características distintas dentro de cada empresa ou até mesmo de cada cliente que é atendido através dos resultados obtidos por esse processo; Por exemplo: Em um estudo recente desenvolvido por Léllis e Oliveira (2019, p. 205), analisando a gestão de processos em uma fábrica de papelões na cidade de João pessoa - Paraíba, averiguou-se que cada cliente atendido tem sua necessidade ligada ao produto que vende (pizzas, sandálias, sorvetes e etc.) e mesmo que exista um modelo padrão de caixa produzida, o processo de fabricação precisa ser completamente modificado desde a compra de matéria prima até o acabamento, para que atenda ao pedido dos clientes, ou seja, a empresa trabalha em função do cliente, desenvolvendo processos que se adequem a cada proposta. No caso dos processos organizacionais é comum passarem despercebidos aos olhos dos clientes, porém são essenciais para o atendimento de demandas internas das empresas, semelhantemente evidenciam-se os processos gerenciais, importantes tomadas de decisões que funcionam no plano de fundo dos processos e, portanto, dos resultados obtidos, quais sejam produtos ou serviços. Galbraith (1995 apud GONÇALVES, 2000, p. 11) diz que, estes processos podem

ser verticais, quando se referem ao planejamento e orçamento ou horizontais, quando realizados de maneira voluntária, formal ou coordenada.

Maranhão e Macieira (2010) trazem uma visão mais filosófica, onde se acredita que as fases introdutória e decorrente podem ser substituídas por produto (ou serviço) e insumos (ou recursos), dessa maneira a classificação de processos de negócios pode ser distinguida como um conglomerado de atividades transformacionais que entregam valor ao cliente, ou seja, o objetivo a ser entregue tem em um processo de transformação (sendo o processo: insumo, transformação e saída) valores organizacionais agregados coordenadamente para atender a demanda do cliente e gerar posicionamento competitivo da empresa.

Segundo Machado e Fischer (2002, p. 2), de acordo com a metodologia RBG (Rummler-Brache Group), a classificação de processos se dá primariamente através de Processos Gerenciais, quando se formulam estratégias, são estabelecidas metas e projeta-se as organizações para entregar o produto; Seguido por Processos Auxiliares, envolvendo etapas de compra e gerenciamento de recursos para fornecimento de produtos e atendimento a exigências governamentais; E ainda Processos Primários, onde se encontram processos de vendas, produção e entrega de produtos, acompanhados do pós-venda com aperfeiçoamento e assistência técnica do produto final. Desse modo a combinação dos três tipos elencados de processos geram os produtos e serviços ao cliente.

A tipificação de processos ganha novas classificações acerca do tempo, isso por ser essencialmente dinâmica, ganhando atribuições de acordo com a demanda processual exigida à medida que existem mudanças no ambiente. Por existirem muitos recursos, materiais e classificações envolvidos nos processos essenciais das organizações é necessário estabelecer métodos de controle, para que não existam ou haja redução de intercorrências na execução desses processos, portanto as empresas e instituições se organizam através de métodos, sendo o de Gestão por Processos o melhor ou mais indicado dentro da necessidade de alcançar bons resultados ligados aos processos.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

O agrupamento de características com enfoque na necessidade do cliente, em resultados e desempenho organizacional otimizados, substituindo métodos

mecanicistas de trabalho e as estruturas puramente hierárquicas centralizadas dão face ao método de gestão empresarial bastante difundido no século XXI. A implementação da gestão por processos é um instrumento para as organizações que buscam flexibilizar e agilizar suas funções dentro da sociedade, cumprindo sua missão com efetividade.

2.2.1 Conceitos

Com o advento das redes de informações no século XXI, as comunicações e interações entre as organizações tornou-se ágil, trazendo a necessidade de adaptação das organizações a esse novo andamento, que abandona a estrutura por funções, organizando empresas acerca de seus recursos e fluxos ao longo dos processos de operações. Deste modo as organizações andam paralelamente buscando cada uma obter seu lugar de destaque. De acordo com Gonçalves (2000, p. 14), os processos passam a integrar os valores culturais apresentados aos clientes, porém trazem o desafio para o capital humano se organizar na ausência de hierarquia em grupos auto administrados. De acordo com Spanyol (2003, citado por Netto 2009, p. 3):

O gerenciamento de processos de negócio compreende a definição, o aperfeiçoamento e a administração dos processos de negócio de uma organização, desde o seu início até o seu final, envolvendo todos os departamentos e fases, até mesmo parceiros e terceiros, com apoio colaborativo e deliberado da tecnologia, a fim de alcançar três pontos de importância crucial para uma empresa dirigida ao cliente e baseada no desempenho: clareza na direção estratégica, alinhamento dos recursos da organização; e a crescente disciplina nas operações diárias.

Carvalho e Sousa (2017, p.4) complementam que o desenvolvimento e desenrolar dos fluxos de objetos cabe aos processos, enquanto às funções ou unidades cabe a concentração de conhecimentos por semelhança dentro das organizações. De Sordi (2012, p. 24 apud Carvalho e Sousa 2017, p. 6) destaca que:

O termo gestão 'de' processos apresenta-se como um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas; já a gestão 'por' processos possui uma abrangência maior e sua abordagem administrativa é de prioridade, foco e desenvolvimento do processo de negócio.

A adaptação de empresas para a gestão por processos, também conhecida como BPM (Business Process Management), depende não somente da visão inovadora da gerência, mas também da capacidade de compreensão e mudança do

pessoal que realiza as atividades ligadas aos processos essenciais em cada departamento. A qualidade dos produtos é um dos benefícios evidentes dessa abordagem, segundo Harmon (2010 apud IRITANI 2015, p. 164), além do aumento da satisfação do consumidor, redução de custos e maior compreensão sobre as atividades da organização.

Maximiano (2000, p. 317) destaca alguns pontos que podem nortear ou ser utilizados para identificar a adequada gestão por processos, sendo o principal dele, não menos óbvio, organizar-se pelo critério de processos, onde espera-se que a organização se estruture por meio dos seus processos centrais com objetivos de desempenho determinados; outro ponto interessante é o aprimoramento das interações entre a empresa, os fornecedores e os clientes, com uma comunicação livre de ruídos, aumentando cada vez mais o grau de interação; seguindo o autor cita ainda que a disseminação de informações e o desenvolvimento de funcionários propiciam os meios para que os indivíduos ligados aos processos centrais sejam capazes de tomar decisões acertadas e autônomas, garantindo assim melhor autonomia ao macroprocesso e a menor incidência de gargalos.

Para Gonçalves (2000, p. 12) a gestão por processos pode figurar como um desafio recorrente aos departamentos de gestão de recursos humanos das organizações, por razão de a necessidade de treinamento ser essencial para que haja compreensão da mudança cultural, para a boa adaptação ao novo clima organizacional que é quebrado quando outrora figurava a gestão meramente funcional, e ainda para que as informações cheguem de maneira clara a cada um dos colaboradores dentro dos processos; outro ponto a salientar é quanto aos papéis ligados aos processos, tratando diretamente do gerenciamento das agendas de compromissos ligados aos processos e o suporte ao funcionamento das equipes em si. Segundo Mohrman (1995, citado por GONÇALVES, 2000, p. 6) isso implica em “desenvolvimento das habilidades interpessoais, polivalência, coordenação e planejamento” de pessoal qualificado para cada processo essencial da empresa. Como as pessoas passam a ter importância na estrutura das empresas os modelos de gestão de recursos humanos precisam reinventar-se e adequar o conceito de importância para cada processo, sob o ponto de vista dos resultados gerados a partir dos recursos envolvidos.

Não apenas os recursos humanos passam por controle e gestão adequada para que os objetivos sejam alcançados, dentro dos resultados organizacionais, a

gestão adequada dos processos é necessária, dada a importância da gestão por processos para a finalidade em que cada um deles terá dentro do ambiente em que está inserido nas organizações, existem pontos a se observar.

2.2.2 Importância da Gestão por Processos para as organizações

A implementação da gestão por processos gera o aperfeiçoamento contínuo da organização, como vimos no capítulo anterior, os gargalos existentes quando a estrutura funcional existia passam a diminuir, fomentando melhores resultados quanto aos produtos entregues aos clientes internos e externos. Segundo Keen (1997, citado por Gonçalves 2000, p. 5) “o aperfeiçoamento de processos tem importância fundamental na vantagem competitiva sustentada da empresa”.

Seguindo a mesma perspectiva, Gonçalves (2000, p. 17) destaca que há um aumento da plasticidade organizacional, visto que as empresas se tornam flexíveis e capazes de realizar ajustes permanentemente. Há ainda a redução de custos inerentes a coordenação e transação no funcionamento da empresa, assim como o aprimoramento das rotinas organizacionais e das possibilidades de dinamismo operacional.

Para Hammer e Champy (1994, citado por Gonçalves 2000, p.7), a implementação da gestão de processos traz uma visão sistêmica sobre a organização, onde se enxerga a mesma sob uma visão dinâmica e alinhada com a sociedade atual, com a inclusão de clientes em um ambiente onde somente se encaixavam as peças e cargos presentes nos organogramas, mostrando os relacionamentos internos entre clientes e fornecedores, permitindo assim a visualizar a verdadeira forma como o trabalho é realizado por processos que passam a ser horizontais e padronizados. Através dessa padronização os processos gerenciais passam a não mais ter enfoques diferenciados, mas trabalharem sinergicamente, focando na melhoria dos processos e entrega do apoio adequado as equipes.

A utilização de ferramentas organizacionais facilita a gestão das empresas, possibilitando uma gestão visível através de indicadores de desempenho, permitindo uma visão melhor do comportamento gerencial, mais integrada e abrangente, é essencial também para possibilitar uma análise adequada dos processos administrativos secundários, muito importantes para o funcionamento dos processos essenciais da organização (GONÇALVES, 2000).

Entretanto, dada a importância da gestão por processos, se verifica que o gerenciamento por processos precisa ter bom planejamento, por tratar-se de uma mudança muitas vezes brusca, exige monitoramento e uma implantação eficaz verificada por indicadores de desempenho direcionado não somente a gerencia, mas também às equipes, dependendo dessa forma do alívio quanto as resistências intrínsecas ao processo de mudança que está ligado aos valores culturais pré-existentes, podendo ser modificados através da quebra de paradigmas, de forma planejada, com estratégias e técnicas bem estabelecidas.

Para que exista uma boa implantação da gestão por processos, com uma aplicação eficaz dos processos, em seu variados tipos e tamanhos, existem métodos e ferramentas que colaboram para a equalização de perspectivas entre os departamentos e setores das organizações, provisionando uma melhoria contínua, através da estruturação processual que gera a facilidade em compreender os conteúdos das atividades dispostas na organização.

2.3 MÉTODOS ORGANIZACIONAIS/FERRAMENTAS DA GESTÃO POR PROCESSOS

A atenção neste capítulo se voltará às ferramentas de Organização & Métodos, que permeiam os processos para que funcionem de maneira efetiva, dentro de padrões pré-estabelecidos em notações internacionais, que por sua vez facilitam o entendimento por parte dos integrantes nas diversas etapas do processo evitando mau andamento. As empresas que buscam competitividade precisam analisar com o rigor necessário seus processos de trabalho, as ferramentas de mapeamento como o fluxograma, os manuais organizacionais, formulários e um bom plano de ação, de acordo com o que veremos adiante, auxiliam para que exista essa análise adequadamente.

2.3.1 Business Process Modeling Notation (BPMN)

O mapeamento dos processos se fundamenta em ferramentas que agilizem a compreensão para que cotidianamente os indivíduos possam consultar a forma correta para a execução dos trabalhos. A notação para desenho de processos e mapeamento dentro de ferramentas interligadas com as Tecnologias da Informação,

compreendendo os fluxos de negócios em quadros que facilitam a compreensão e delimitação do processo se dá por meio da Notação de Modelagem de Processos de Negócio (do inglês, *BPMM*). Contextualizando a perspectiva de fluxograma, Peinado e Graeml (2007, p. 151) conceituam que “fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise”, ou seja, visualmente pode se esclarecer e otimizar a maneira como uma tarefa deveria ser executada.

A simbologia utilizada para descrever as etapas dentro de um fluxograma foi construída inicialmente pelo casal Gilbreth em 1921 com cerca de quarenta símbolos, e posteriormente agregada pela Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos (ASME), numa visão mecanicista e simplificada concentrando as notações em cinco símbolos principais (RIBEIRO, FERNANDES E ALMEIDA 2010).

Cury (2005, p. 340) salienta que estes símbolos utilizados no fluxograma “têm por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação”. Portanto, um fluxograma bem construído deverá documentar um processo facilitando a comunicação para o indivíduo que recorrerá a ele, e também entre os processos empresariais. Um outro papel importante do fluxograma citado por Cury (2005, p. 340) é “facilitar a localização das deficiências presentes nas organizações, através da visualização dos passos, transportes, operações, formulários etc.”, sendo assim uma importante ferramenta de competitividade para que as metas das empresas sejam alcançadas com uma maior retenção de intercorrências geradas dentro dos processos.

Por ter diversas aplicações, o fluxograma apresenta formatos diferentes dentro de uma simbologia padronizada, portanto haverá para cada situação ou processo um tipo adequado para uso, Cury (2005, p. 342) destaca que “após colhidos os dados e pesquisa realizada”, deve ser escolhido o fluxograma a ser utilizado, e ainda:




O analista deve apresentar o tipo de fluxograma que mais se adequar à natureza do trabalho, sendo mais utilizáveis o administrativo – para análise e racionalização de fluxos de trabalho, de formulários e etc. – e o global ou de coluna – para exposição dos novos sistemas ou rotinas, principalmente os muito extensos.



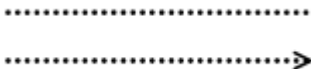




Para Peinado e Graeml (2007, p. 151) “sem dúvida, o fluxograma apresenta de forma mais simples e visível o processo utilizado para a realização de qualquer


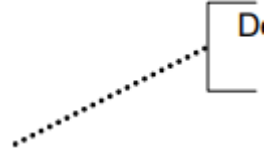
tarefa”, enfatizando o objetivo conceitual de uma representação gráfica que retire quaisquer dúvidas sobre execução de processos.

A Notação de Modelagem de processos de negócio, de acordo com Pizza (2012, p. 16), “é uma notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio e trata-se de uma série de ícones padrões para o desenho de processos, o que facilita o entendimento do usuário”, a BPMN é mantida atualmente pelo Object Management Group, sendo sua versão atual BPMN 2.0. Ainda segundo o autor, seu objetivo é “servir de apoio ao uso do BPM (*Business Process Management* “gerenciamento de processos de negócio”), representando os processos por meio de representações gráficas, possibilitando visualizar o processo de negócio em seu estado atual As Is (como é) e To Be (como será).” A Tabela 1 – Elementos básicos de modelagem, a seguir, faz a descrição dos elementos essenciais para a construção de uma fluxogramação de um processo de negócio de acordo com a BPMN, que segue algumas formas e modelo semelhantes ao fluxograma padrão criado pelo casal Gilbreth em 1921, vejamos:

Tabela 1 - Elementos básicos de modelagem - notação BPMN

Elemento	Descrição	Notação
Evento	Um evento é algo que "acontece" durante o curso de um Processo. Estes eventos afetam o fluxo do modelo e geralmente têm uma causa (gatilho) ou um impacto (resultado). Eventos são círculos com centros abertos para permitir marcadores internos para diferenciar diferentes gatilhos ou resultados. Existem três tipos de eventos, com base em quando eles afetam o fluxo: início, intermediário e fim.	
Atividade	Uma atividade é um termo genérico para o trabalho que a empresa realiza em um processo. Podem ser descritas como Subprocesso e Tarefa, representadas por retângulos arredondados.	
Portal	Um portal é usado para controlar a divergência e convergência de fluxos de sequência em um processo. Assim, ele determinará a ramificação, bifurcação, fusão e junção de caminhos. Os marcadores internos irão indicar o tipo de controle de comportamento.	

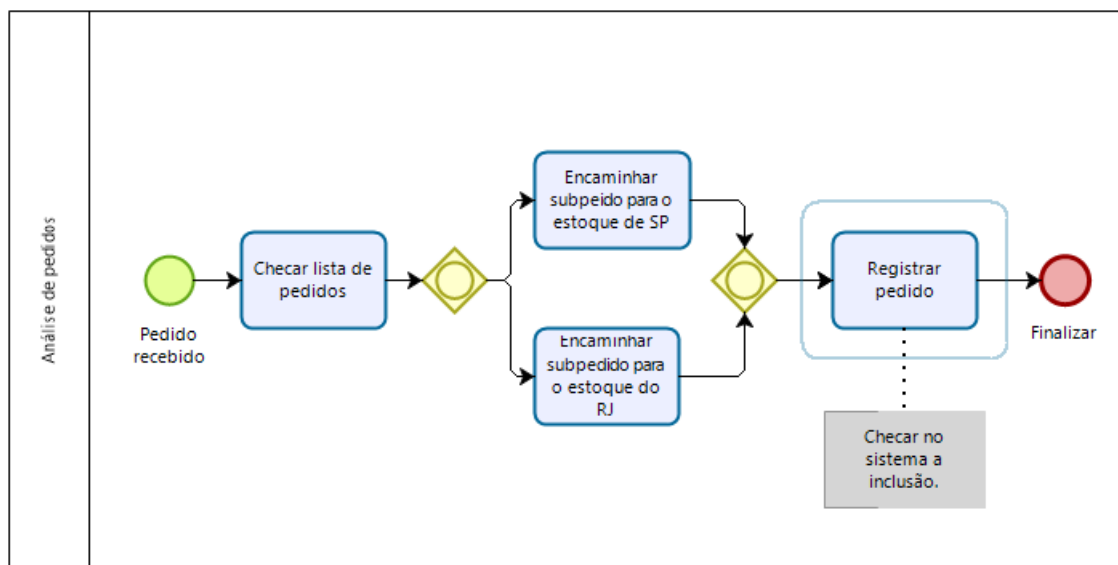
Fluxo de Sequência	Um fluxo de sequência é usado para mostrar a ordem que as atividades serão realizadas em um processo.	
Fluxo de mensagem	Um fluxo de mensagens é usado para mostrar o fluxo de mensagens entre dois participantes que são preparados para enviá-los e recebe-los. Em BPMN, dois <i>Pools</i> separados em um Diagrama de Colaboração representará os dois participantes.	
Associação	Uma associação é usada para vincular informações e Artefatos com elementos gráficos BPMN. Anotações de texto e outros Artefatos podem ser associados aos elementos gráficos. Uma ponta de flecha na Associação indica uma direção de fluxo (por exemplo, dados), quando apropriado.	
<i>Pool</i> (Contêiner)	Um <i>Pool</i> é a representação gráfica de um Participante de uma colaboração (consulte a página 112). Ele também atua como uma "raia" e um gráfico contêiner para particionar um conjunto de atividades de outros pools, geralmente no contexto de B2B (<i>business to business</i>). Uma piscina PODE ter detalhes internos, na forma do Processo que será executado. PODE também não ter detalhes internos, ou seja, pode ser como uma "caixa preta".	
Lane (Pista)	Uma Lane ou pista é uma subdivisão dentro de um processo, as vezes dentro de um pool, e estenderá todo o comprimento do processo, seja verticalmente ou horizontalmente. As pistas são usadas para organizar e categorizar atividades.	
Objetos de Dados	Objetos de dados fornecem informações sobre como as atividades precisam ser realizadas e/ou o que elas produzem, os objetos de dados podem representar um objeto singular ou uma coleção de objetos. A entrada e a saída de dados fornecem as mesmas informações para processos.	
Mensagem	Uma mensagem é usada para descrever o conteúdo de uma comunicação entre dois participantes (como definido por uma função de parceiro de negócios ou uma empresa parceira).	

Grupo	Um grupo é um agrupamento de elementos gráficos que estão na mesma categoria. Este tipo de agrupamento não afeta a sequência dos fluxos dentro do Grupo. O nome da categoria aparece no diagrama como o rótulo do grupo. As categorias podem ser usadas para documentação ou fins de análise. Os grupos são uma forma de categorias de objetos e podem ser exibidas visualmente como diagrama.	
Anotações de texto	As anotações de texto são um mecanismo para um modelador fornecer informações de texto adicionais para o leitor de um diagrama BPMN.	

Fonte: Adaptado e traduzido de OMG – Business Process Model and Notation v. 2.0 2011.

As formas utilizadas pela metodologia BPMN são reconhecidas em metodologias de fluxo de processos carregando cada um suas características, mas obedecendo essencialmente a ideia de fluxograma implementada pela ASME, sempre com a função de diminuir a complexidade de compreensão do processo, como cita Pizza (2012, p. 19) “este diagrama é baseado em elementos gráficos de fácil entendimento”. A ideia principal do BPMN é criar um mecanismo simples para criação de modelos de processos de negócio. (WHITE, citado por PIZZA 2012). A Figura 2, demonstra a modelagem realizada através da análise de um processo de negócio simplificado quanto a Análise de Pedidos, processo comum em departamentos de almoxarifado, demonstrando a maneira como o BPMN aparece para o usuário e sua facilidade de compreensão, com elementos bem definidos distinguindo as tarefas a serem executadas pelo colaborador da empresa.

Figura 2 - Modelagem de processo de Análise de Pedidos em notação BPMN



Fonte: Produzido pelo autor utilizando software BIZAGI Process Modeler.

A participação dos indivíduos em cada etapa do processo poderá ser facilitada com a melhor compreensão das tarefas, gerando assim a possibilidade de implementação em diferentes departamentos ou mesmo empresas, podendo ser tão somente adaptado com a característica do produto ou serviço oferecido pela organização (OMG, 2011).

Um mapeamento de processos pode demonstrar de diversas maneiras, quais sejam mais claras possíveis, o andamento de cada processo dentro da cultura de cada organização, para isso a representação gráfica precisará ser clara e objetiva, por meio de pesquisa minuciosa retratando uma situação fatídica, não obedecendo chefias nem como mandam os manuais da empresa necessariamente, mas podendo ser apoiados por formulários e manuais organizacionais (CURY, 2005).

2.3.2 Manuais Organizacionais

O acesso a materiais didáticos que abrangem instruções de uso e aplicação adequada de determinado produto ou serviço facilita o cotidiano das pessoas, ampliando o conhecimento sobre aquilo que se tem às mãos. Não obstante a isso, os processos que estão inseridos nas organizações também precisam que orientações sejam fornecidas sobre eles, para que minimamente, a existência de gargalos seja diminuída. De acordo com os estudos de Oliveira (1986, apud PRÉVE 2011 p. 105), manuais organizacionais “compreendem todo e qualquer conjunto de

normas, procedimentos, funções, atividades, políticas e outras orientações que devem ser obedecidas e cumpridas por todos os agentes de uma organização”.

Podemos verificar uma consonância em outras conceitualizações, sem querer trazer à tona um contexto competitivo, mas apenas de explanação. Cury (2005, p. 456) define com certa importância o papel desse instrumento sendo “definidos como manuais as coletâneas de instrumentos executivos normativos e complementares, dispostos hierarquicamente” contendo “normas, instruções – com formulários – e rotinas –com fluxograma”, consolidados com a devida identificação. Para Araújo (2005apud PRÉVE 2011 p. 105) a manualização permite o agrupamento de informações sistematizadas, constituindo-se num instrumento facilitador ao funcionamento de uma organização.

Dentro do mapeamento de processos em um departamento os manuais podem auxiliar a compreensão de etapas através de fluxogramas, se tornando peça fundamental na execução correta de atividades, segundo Gonçalves (2000, p. 11) uma organização orientada por processos “mensura cuidadosamente seus processos e [...] faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles”.

Em um ambiente de mercado competitivo ter atividades bem definidas e pessoal bem instruído para executá-las pode contribuir para resultados otimizados, as ferramentas de Organização e Métodos contribuem em conjunto neste objetivo, para fomentar estas ferramentas a coleta de dados se faz tarefa essencial, para Valentim et al (2005, p. 256) “todos os níveis da organização necessitam de informações para desenvolver suas atividades, sejam elas táticas ou operacionais”. Portanto, veremos a seguinte importância dos formulários para a coleta de dados que se transformam em informações organizacionais.

2.3.3 Formulários

As estratégias competitivas das organizações envolvem decisões que espelham o ambiente e a visão das empresas desde o planejamento, normalmente baseadas em informações que vêm através dos clientes, produtos ou serviços resultantes dos processos de negócios. Essas informações passaram a atuar como recursos, tão importantes quanto recursos financeiros, humanos e materiais, para Kilgast e Hubbard (1997, p. 273 citado por Valentim 2005, p. 256) “o processo de

transformar dados sem nenhum significado, em informação útil é um processo que agrega valor”, o autor também destaca a importância do mapeamento desses dados para os processos:

O mapeamento das necessidades informacionais é a primeira ação a ser realizada no processo de inteligência competitiva, pois a partir desse mapeamento é possível identificar e coletar informação em fontes formais e informais, analisar e selecionar as melhores fontes segundo critérios pré-estabelecidos tais como acessibilidade, custo, qualidade do conteúdo, cobertura e abrangência.

Dada a devida atenção aos dados, a possibilidade de gerenciar as informações e com isso desenvolver a inteligência e estratégias competitivas para o ambiente organizacional ganha reforços.

Antes que se possa imaginar o gerenciamento de informações é preciso tratar a maneira que os dados serão obtidos através dos processos operacionais, para isso os formulários assumem o papel de ferramenta competitiva e essencial para a tomada de decisões, de acordo com o conceito de Cury (2005, p. 372):

Um formulário pode ser conceituado como um documento padronizado, estruturado segundo sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados, destinado a receber, preservar e transmitir informações, cujos lançamentos são necessários para definir a natureza ou cobrir um fluxo de trabalho, desde seu início até sua conclusão.

Trata-se, portanto, de uma ferramenta de Organização & Métodos que facilita a compreensão e padronização de dados coletados em diversas esferas organizacionais, a fim de gerar informações concretas que proporcionem recursos e decisões acertadas para os processos de negócios.

Para que exista uma padronização dos dados no momento da coleta é preciso que algumas características sejam mantidas, como cita Prêve (2011, p. 100) o formulário precisa apresentar-se “com um *layout* amigável, desenhado para receber, manipular e resolver os caminhos adequados para as informações dentro da organização”. Roldan (2010, p. 57) define o formulário como “um meio de transporte de informações de uma pessoa, unidade ou organização para outra, caracterizando a materialização da informação”.

O uso dos formulários se dará de acordo com a aplicação necessária, devido a sua diversidade, apesar da semelhança, a funcionalidade permanece praticamente a mesma, focada na coleta otimizada de dados. Para Prêve (2011) e Roldan (2010) alguns pontos característicos são pertinentes aos formulários devido a sua

padronização, para melhor compreensão foi elaborado o quadro a seguir consolidando os conteúdos dos estudos dos autores:

Quadro 3 - Características para a padronização de formulários

Característica	Conteúdo	Aplicação
Layout	Deve prover espaço suficiente para os dados; Campos (ou caixas) definidos para respostas; Sequência lógica/racional de preenchimento; Identificação numérica.	Coleta de dados essenciais, compreendendo a maior quantidade possível de informações
Questões	Propiciar equilíbrio ao conteúdo; em caso de conteúdo repetitivo exibir alternativas pré-impressas; Instruções reduzidas	Atender diversas áreas da organização; viabilizar formas de controle e execução.
Tipos	Planos: Utilizados para preenchimento manual, com campos pré-impressos; Contínuos: Preenchidos em larga escala por impressoras, p/ arquivar dados; Eletrônicos: elaborados por aplicativos e softwares para preenchimento.	À depender da situação podem diminuir o consumo de papel e evitar uso de espaço de estoque de arquivamento, podendo atender a diversas áreas.
Quantidades	Deve-se manter uma quantidade mínima em caso de formulários impressos em estoque, para evitar gargalos e custos com impressões emergenciais.	No caso do formulário eletrônico não apresenta dificuldades, mas deve ser observado a padronização do recebimento de dados para facilitar apuração de informações.
Tempo de duração	Os formulários devem ser constantemente atualizados após análises sobre a elaboração.	O fomento de dados deve ser de acordo com a necessidade de recursos de informação.

Fonte: Adaptado de Prêve (2011, p. 101) e Roldan (2010, p. 4).

A padronização de acordo com o que os autores citam pode auxiliar tanto a memória das pessoas, evitando falhas na execução de processos, quanto a definição de tarefas a partir das necessidades observadas nas informações.

Por ser uma ferramenta de Organizações & Métodos o formulário por si não fundamentará toda a base de informações necessárias para fomentar um processo de negócio, essa ferramenta trabalhará em conjunto com os manuais e fluxogramas através dos meios organizacionais para que os resultados esperados sejam alcançados de maneira ótima. Estando bem definidos os processos, alcançamos o momento de executá-los, veremos no capítulo a seguir um plano de ação baseado em mais uma ferramenta organizacional

2.3.4 Plano de Ação – 5W2H

O alinhamento das ferramentas organizacionais com os papéis e a execução dos processos é consolidado na execução processual, que de maneira cotidiana podem ser ciclos sem prazo para finalizar. Durante esses ciclos as etapas dos processos não podem fugir do proposto, como vimos anteriormente nas abordagens das ferramentas de Organizações e Métodos, sob a pena de não alcançar os resultados almejados. Então um plano de ação que direcione as pessoas é parte fundamental das empresas e instituições.

De acordo com Peinado e Graeml (2007, p. 559) “o método 5W1H recebeu este nome em função das letras iniciais de algumas perguntas em inglês que ajudam a esclarecer situações, eliminando dúvidas”, os autores ainda acrescentam que se trata de “um *check list* utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida”. Segundo Werkema (1995, apud MAICZUK E ANDRADE 2013, p. 5), a planilha 5W2H “é uma ferramenta que auxilia no planejamento de ações a serem desenvolvidas”, ou seja, funciona como um plano diretriz para um conjunto de atividades ou um processo de negócios, ainda segundo os autores, “buscando facilitar o entendimento através da definição de métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos”.

Para auxiliar a compreensão o plano de ação 5W2H é demonstrado através de planilhas, em que as perguntas aparecem em colunas e as linhas são compostas por conteúdo proveniente de informações sobre o processo que será analisado, o

Quadro 4 – Matriz 5W2H a seguir foi adaptado dos estudos de Dantas et al (2014, p.5) para otimizar o entendimento:

Quadro 4 - **Matriz 5W2H**

5W					2H	
What?	Who?	Why?	Where?	When?	How?	How Much?
O que?	Quem?	Por que?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Qual ação vai ser desenvolvida?	Quem será o responsável pela sua implantação?	Por que foi definida esta solução?	Onde a ação será desenvolvida?	Quando a ação será realizada?	Como a ação vai ser implementada?	Quanto será gasto?

Fonte: Adaptado de Dantas et al (2014, p. 5)

O Quadro 4 apresentado, demonstra a maneira como as perguntas são colocadas e as razões que questionam o que deve ser executado, obstruindo dúvidas em pelo menos sete etapas ou procedimentos de um processo, isto posto as pessoas envolvidas poderão ser direcionadas para o acompanhamento e implementação de ações.

As ferramentas de Organizações e Métodos atuando de maneira integrada a ferramentas de gestão de qualidade podem colaborar para a competitividade e otimização de processos como pudemos observar, através do esclarecimento de procedimentos por meio de fluxogramas, manuais e um plano de ação às pessoas envolvidas. Desse modo, há relevância na identificação de propostas de implementação da gestão de processos nas organizações.

3 METODOLOGIA

No presente capítulo, discorreremos sobre a metodologia de pesquisa científica utilizada para embasar este estudo, assim como o uso das ferramentas conceituadas no capítulo anterior. Este trabalho tem como propósito estruturar um processo de acordo com a implantação de ferramentas organizacionais que predisõem o gerenciamento adequado de processos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Os caminhos escolhidos para nortear esta pesquisa têm o propósito de atingir os objetivos citados na introdução em consonância com os resultados a serem apurados, portanto entende-se a classificação deste trabalho realizado como uma pesquisa exploratória considerando o entendimento de Gil (2008, p. 27), compreendendo que “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, englobando também segundo o mesmo autor “a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias”, nesse caso em um ambiente organizacional. A presente pesquisa se caracteriza também como descritiva, pois segundo Triviños (1987, p. 112, citado por Silveira e Códova, p. 35) este tipo de pesquisa “descreve fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar”.

Dentro do ambiente organizacional do departamento de logística (DLOG) do IFPB – *Campus* João Pessoa, esta pesquisa buscou identificar adequada aplicação de ferramentas de organização, sistemas e métodos, com o anseio de proporcionar soluções e compreensão processual, deste modo esta pesquisa também pode ser classificada como aplicada, segundo os estudos de Thiollent (2009 citado por FLEURY E WERLANG, 2017, p. 11) “A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.” Não sendo, entretanto, exclusiva se tratando das pesquisas bibliográfica ou científica, por utilizar de recursos documentais e acadêmicos para embasamento teórico.

A abordagem adotada é compreendida como de caráter qualitativo, em decorrência da utilização de linguagens em texto para a compreensão dos dados

apurados, bem como o emprego de recursos bibliográficos, de acordo com Godoy (1995, p. 22):

Os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes. Considerando todos os pontos de vista como importantes, este tipo de pesquisa "ilumina", esclarece o dinamismo interno das situações, frequentemente invisível para observadores externos.

A presente pesquisa pode ser qualificada também como pesquisa documental, em consequência da utilização de documentos presentes na COPLAN e DLOG do instituto investigado. Estes documentos foram elaborados por colaboradores e contêm informações que retratam o cotidiano, com a intenção de armazenar os dados de procedimentos, visto que a volatilidade dos processos pode levar a perda desses dados quando diversos atores inserem seus trabalhos em etapas diferentes. De acordo com os estudos de Sá-Silva e De Almeida (2009, p. 6):

A pesquisa documental é muito próxima da pesquisa bibliográfica. O elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias.

Ainda, segundo Silva et al. (2009) "Os documentos podem ser considerados uma fonte natural de informação contextualizada (surgindo no contexto e fornecendo informações a respeito dele)" salientando, portanto, a importância da tratativa deste tipo de pesquisa, quando iremos analisar formulários, fluxogramas de processos, leis e manuais existentes do IFPB, a fim de relacionar as melhores práticas organizacionais e sugerir otimização operacional de acordo com os resultados obtidos da pesquisa.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo pesquisado por este trabalho consolida o pessoal responsável por movimentar os processos da Coordenação de Planejamento (COPLAN) do IFPB – Campus JP, do departamento de logística – DLOG e dos departamentos superiores aos quais estes se reportam, a amostra selecionada inclui os coordenadores do DLOG e Coplan, por se tratar de departamentos que desenvolvem uma dinâmica congruente, pois trabalham com visão alinhada sobre a gestão por processos, buscando objetivamente sistematizar o entendimento do fluxo de aquisições.

A amostragem, seguindo os estudos de Marotti et al (2008, p.188), “é um campo da estatística bastante sofisticado que estuda técnicas de planejamento de pesquisa para possibilitar inferências sobre um universo a partir do estudo de uma pequena parte de seus componentes, uma amostra”, sendo assim a presente pesquisa utilizará a amostragem não-probabilística por não fazer uso de formas aleatórias de seleção, tampouco de cálculos estatísticos.

A amostragem por julgamento (ou intencional) se identifica como presente na pesquisa por caráter classificatório, se tratando a presente pesquisa de um estudo exploratório, onde se identificam *insights* e elementos que se julga representarem melhor a população. Aaker et al (citado por MAROTTI, 2008, p.189) exemplifica que esse tipo de amostra se aplica da seguinte maneira:

Quando se quer avaliar uma modificação em um produto ou serviço por um grupo. [...] Se o pesquisador avaliar que esse grupo não gostou da modificação, então ele poderia assumir que o resto da população também teria uma percepção negativa em relação à mudança.

Portanto, a amostra identificada nessa pesquisa se resume aos coordenadores, presentes na Coordenação de Planejamento e no departamento de logística – DLOG, do IFPB – Campus JP, se tratando mais diretamente dos executores do processo essencial do departamento de logística do instituto, com ênfase a etapa de pregão de licitações para compras de insumos e contratações.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados foi selecionado de acordo com o tipo de pesquisa realizada na pesquisa, sendo esta exploratória, foi aplicada como técnica o uso de um roteiro de entrevista semiestruturada, a fim de identificar a maneira que os processos são executados e observar as prováveis reações possíveis através do uso das ferramentas de organizações, sistemas e métodos (GIL, 2010, p.137).

Com a aplicação direcionada a uma amostra pequena, e direcionada, foi utilizado um guia de entrevista para adquirir informações empiricamente, representado no Apêndice A – Roteiro de entrevista realizada com colaboradores do IFPB, seguindo os ensinamentos de Flick (2013, p. 115) “O objetivo da entrevista é obter as visões individuais dos entrevistados sobre um tema”. Entretanto foi também utilizada a análise documental autêntica, pois de acordo com Zanella (2011, p.37)

“Os dados documentais, de natureza quantitativa e/ou qualitativa, podem ser encontrados junto à empresa como os relatórios e manuais da organização, notas fiscais, relatórios de estoques, de usuários, entre outros”, tendo o pesquisador o devido cuidado em identificar o que se faz relevante à pesquisa e ao campo estudado, respeitando as particularidades de cada abordagem.

3.4 ESTRATÉGIA DE APURAÇÃO DOS DADOS

A análise documental realizada no processo de pesquisa e investigação se qualifica como qualitativa, em que se analisando os documentos existentes na coordenação (COPLAN), referentes ao departamento de logística – DLOG, foram elaborados manuais, fluxogramas e utilizadas ferramentas processuais, assim como o plano de ação, partindo da descrição apurada por meio dos indivíduos responsáveis por executar em parte ou inteiramente as etapas do processo.

A observação do funcionamento do processo, a partir da ótica dos participantes, foi utilizada para sondagem e averiguação do fluxo do processo em cada etapa existente. Segundo Ferreira et al (2012, p. 3) “A observação permite, também, a detecção e obtenção de informações por vezes não apreendidas por outros métodos. Por outro lado, exige rigor e sistematização específicos, diferenciando-se da observação informal e denominando-se observação científica”. O método pode gerar hipóteses sobre o processo investigado, devendo o pesquisador proceder constante e minuciosamente examinando os elementos investigados.

Deste modo, serão coletadas informações sobre o processo, viabilizando a construção dos objetivos da pesquisa, que levará ao entendimento de todos os requisitos de entrada, processamento e saída das rotinas estudadas para posterior tratamento. O esclarecimento dos métodos concebidos pelos agentes executores do processo principal do departamento de logística estudado seguirá o encaminhamento dos estudiosos da área de organizações, sistemas e métodos – OSM, visando sua padronização correta.

Para consolidar a coleta de informações os dados obtidos foram transformados em representações visíveis, dentro dos padrões teóricos metodológicos de organizações, sistemas e métodos, presentes na bibliografia citada no referencial teórico do capítulo 2 desta pesquisa, mas não se atendo

apenas a esta, buscando também abranger a maneira ótima de construir o material de forma simplificada e possível a leitura do público em geral.

Em se falando sobre o tratamento dos dados, foi aplicada uma abordagem qualitativa dentro da problemática identificada, por meio da coleta de informações que, para Roesch (1999), este tipo de pesquisa é indicado para uma avaliação formativa, quando se fomenta melhorar a efetividade de um programa ou quando se pretende propor planos ou intervenções. Em busca de gerar entendimento e conhecimento nos indivíduos interessados nos manuais e procedimentos descritos na pesquisa, as representações buscam elucidar cada etapa dos processos com a maior quantidade de instruções, métodos e meios de execução para as tarefas existentes de maneira padronizada.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

A consolidação dos resultados dessa pesquisa se deu por meio da investigação ocorrida no departamento de logística – DLOG do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, responsável por controlar os materiais e insumos do instituto, de acordo com suas entradas e saídas, além de gerenciar as contratações e aquisições de acordo com as demandas existentes.

Os objetivos específicos desta pesquisa pretendem contribuir com os objetivos da coordenação, como também com a sua missão, portanto buscaremos responder nos parágrafos seguintes respectivamente os objetivos ora delimitados no capítulo introdutório.

4.1 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO SIMPLIFICADO DO DLOG – IFPB

O departamento de logística do IFPB, que trabalha paralelamente a COPLAN: Uma unidade organizacional que assessora as demais unidades no campus JP estimulando a cultura de planejamento integrado entre as áreas; dispõe de um fluxograma de processo em que se descreve a forma de aquisição e contratação, nomeado também como pregão eletrônico, dos materiais utilizados para o devido funcionamento da instituição.

A contratação de bens ou serviços é a demanda inicial para que se inicie um processo de contratação de bens ou serviços. Existe no âmbito do departamento de logística as diretrizes que obedecem ao Plano Anual de Contratações (PAC), do Ministério da Economia do Brasil, uma fase prévia ao processo licitatório realizado no ano anterior a execução das aquisições, composta de: a) Definição das demandas de materiais e serviços pelas áreas; b) Aprovação pela Direção Geral; c) Ajustes a LOA para viabilizar a aquisição no ano seguinte, sendo descritos manualmente pelos demandantes por meio do PGC – Planejamento e Gerenciamento de Contratações: sistema instituído pelo ministério para que o PAC seja informado oficialmente, normatizado para operar de forma sistêmica.

4.1.1 Etapa inicial do processo de aquisição simplificado do DLOG – IFPB

Na etapa inicial desse processo, o servidor responsável pela demanda existente consulta via SUAP ou contato direto com o setor de Almoxarifado da instituição, a existência do item, em caso de contratação de serviço essa consulta inexistente, portanto, a etapa seguinte é imediatamente disposta, ou seja, a formalização do pedido de aquisição de bens/serviços. Em seguida, em obediência às normas que regulam o processo, é pedido um estudo preliminar para aquisição deste bem/serviço, agregado de uma análise de risco e um termo de referência ou projeto básico, se necessário, a depender do que se solicita. Há documentos que devem ser anexados garantindo o cumprimento dessas exigências, à exemplo de estudos técnicos, portaria de planejamento de equipe ou termo de referência, de acordo com o fluxograma do processo.

4.1.2 Previsibilidade de recursos e elaboração de minutas do processo de aquisição simplificado do DLOG – IFPB

A próxima etapa do processo compreende a disponibilidade orçamentária regulamentada pelos órgãos financeiros da instituição e em cumprimento às normas de órgãos reguladores do sistema educacional nacional, ao qual o IFPB se reporta.

Outros departamentos atuam em sinergia no processo licitatório de Aquisição e Contratação de bens e materiais Comum, atuando como filtros normativos, em função de impedir perdas e desajustes de recursos, permitindo que o processo obedeça aos recursos a serem disponibilizados a partir do planejamento. A Coplan é um órgão do instituto que participa nesse processo de filtragem, investigando a compatibilidade com o Pano Anual de Contratações – PAC, assim como o ajuste de qualquer que seja a demanda dentro do calendário disponibilizado para serem inseridas as necessidades do demandante, este possui três etapas anuais disponibilizadas, com intervalo médio de três meses (podendo variar), sendo o período de análise o entremeio do período ativo para inserção de demandas. O acompanhamento da Coordenação de Planejamento junto aos departamentos se dá em reuniões dentro dos períodos de análise, onde são examinadas as disposições orçamentárias para que se busque um equilíbrio de contas dentro do disponível; após esta análise, deve-se listar no Programa de Gestão de Contratações o que for de maior prioridade. O fator determinante para que exista um equilíbrio entre o que

se solicita e o que deve ser tratado como prioridade, segue substancialmente a Lei de licitações (LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993), presente na Constituição Federal do Brasil.

Em prosseguimento, o processo avança para a elaboração da minuta de edital, para que seja disponibilizada então para os agentes externos e as demais partes que possam ter interesse, comumente as empresas e instituições que disponibilizam ou que buscam desenvolver produtos/serviços que atendam a chamada do instituto através do edital. Para evitar acúmulo de produtos ou perdas, por inviabilização no uso de produtos perecíveis, existe uma modalidade que trabalha em conjunto dentro do processo licitatório para aquisição de bens do DLOG chamado SRP: Sistema de Registro de Preço; uma modalidade nacionalizada visto a necessidade de congruência processual com a realidade. Nessa modalidade, em uma vigência de um ano, a compra de acordo com a ata pode ser solicitada em parcelas de acordo com o uso do produto, evitando assim retrabalhos ou meras repetições do processo que demandariam mais tempo para se executar.

4.1.3 Análise jurídica e fase externa do processo de aquisição simplificado do DLOG – IFPB

Após a etapa de elaboração da minuta do edital, o serviço ou produto solicitado se abaixo de oitenta mil reais será submetido a análise jurídica através da procuradoria, se for acima do valor citado deverá ser elaborada uma minuta de contrato, para apreciação das partes e devida submissão posterior ao departamento jurídico. Dadas as devidas compatibilidades legais por todos esses departamentos envolvidos, desde o demandante (servidor público), ao departamento de logística, envolvendo a diretoria geral do instituto, também a coordenação de compras e licitações (CCL) e o departamento jurídico; o processo segue para a etapa externa de publicação do edital, que envolve os agentes que cumprirem as necessidades legais e de fornecimento do item solicitado, dando prosseguimento as etapas de fornecimento do item e as devidas fiscalizações de fornecimento, etapas pertinentes ao processo e essenciais para a execução do solicitado, sendo a finalizado o processo licitatório com a autorização de pagamento de fornecedor.

Os parágrafos até aqui descritos discorrem sobre esse processo em uma das formas de licitação, no caso a simplificada, compreendido com o apoio do

documento nomeado Fluxograma de Aquisição e Contratação Simplificado, descrito em notação BPMN, pertencente ao departamento de logística do IFPB, mas desenvolvido e analisado continuamente pela COPLAN. Serão descritas demais ferramentas organizacionais através da análise, manuais e plano de ação desenvolvidos nos próximos capítulos, pertinentes aos demais objetivos específicos da presente pesquisa.

4.2 ANÁLISE E SUGESTÕES DE MELHORIAS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO SIMPLIFICADO DO DLOG – IFPB

Os processos de negócios tangenciam o risco de apresentar falhas e gargalos em cada ciclo em que são executados, é uma normalidade a qual os gestores devem estar atentos, prontos a sugerir mudanças após investigar o desempenho e satisfação dos agentes envolvidos com o processo e as demandas a serem atendidas em si, entretanto a produtividade costuma ser mais visivelmente exposta a quaisquer fatores existentes nos processos.

Não diferente, o processo de aquisição e contratação simplificado do departamento de logística do IFPB vêm sendo analisado pela coordenação de planejamento em busca de otimizar a produtividade. Iremos analisar ponto a ponto a execução do processo objeto de estudo dessa pesquisa, a fim de esclarecer etapas e possivelmente indicar pontos de melhorias.

O fluxograma existente sugere a etapa de pesquisa, assim que exista a demanda por produto ou serviço, no departamento de almoxarife, entretanto um recorte reduzido do processo demonstra a necessidade de um documento essencial na contratação/aquisição no meio público em que a instituição federal a qual investigamos se encontra inserida, trata-se do documento de formalização de demanda, onde o usuário deverá preencher um formulário, que normalmente segue um modelo, os dados para que a demanda se torne um objeto de procura.

Portanto, o formulário de formalização de demanda (ou documento de oficialização da demanda) existe em instituições para sanar as futuras ausências de informações, que geram descontrole do processo, pois os agentes envolvidos precisarão, sem a existência desse documento, solicitar repetidas vezes as mesmas informações básicas que embasam o processo, como por exemplo: o nome do demandante, matrícula dentro da instituição, informações para contato, justificativa

da compra, além das previsões da necessidade da demanda, assim como os integrantes requisitantes envolvidos.

A descrição do item demandado deve ser clara desde a solicitação, de acordo com o Art. 14º da Lei federal 8.666/93 “Nenhuma compra será feita sem a adequada caracterização[...]”, portanto corre o risco de sofrer um atraso no pedido o agente que passar por esta etapa do processo sem essa informação, criando um gargalo ou ainda um ciclo vicioso embasado no erro da ausência do formulário. São premissas normativas que devem ser respeitadas no âmbito administrativo público brasileiro. A indiscrição de documentos dentro do fluxograma do processo pode gerar imbróglio na exibição gráfica do objeto, portanto é preciso se ater ao cuidado de que seja feita a representação dos documentos utilizando a correta caracterização de acordo com a linguagem que se utiliza.

Nas seguintes etapas do processo encontramos a formalização de documentos exigíveis para que ocorra a devida aquisição ou contratação da demanda, estes documentos irão fornecer as provas administrativas que atestem a premissa da solicitação da demanda, entretanto não fica expresso um prazo legal para elaboração desses documentos de forma direta. Sobre o prazo para execução de cada etapa os agentes seguem o cronograma do plano anual de contratações, mas a inserção de diversos agentes durante os encaminhamentos seguintes do processo gera incerteza do cumprimento dos prazos, sendo necessária a interferência do demandante no gerenciamento desses prazos, sendo assim os agentes ganham responsabilidades que por hora deveriam ser delegadas a departamentos de outros níveis hierárquicos. O demandante parece estar a todo tempo a cargo de questionar o andamento do processo, esse gerenciamento por parte do cliente do processo pode gerar ruídos pessoais, podendo criar barreiras entre os agentes e falta de sinergia no ambiente de andamento do processo.

A criação de um formulário que possibilite a instalação de um cronograma de prazos próprio desse processo licitatório, dentro das etapas iniciais processuais, poderia dirimir essa questão do tempo de execução das atividades, evitando inclusive retrabalhos e perda de prazos para execuções de demandas no processo essencial da instituição, que normalmente segue em paralelo com as demandas existentes nos setores, em se falando do departamento de logística que distribui materiais e fomenta serviços a serem realizados, a formalização de tempo de

execução do processo seria fator decisivo em relação a produtividade dos agentes envolvidos, sejam internos ou externos.

A coordenação de planejamento – COPLAN do instituto investigado, também realiza a modificação em etapas do fluxo do processo, sendo um dos agentes que atuam paralelamente ao departamento, informando sobre prazos e normativos, assim como filtrando os requisitos necessários normativamente no processo, deste modo existem atualizações periódicas e que podem mudar a execução do processo, portanto sugere-se a implantação junto ao manual de um histórico de alterações sobre o fluxo do processo, para que os agentes envolvidos ainda que não visualizem graficamente a mudança no processo, compreendam que existem modificações realizadas e ainda não exibidas gráfica ou publicamente.

A busca pela compreensão correta dos processos não se trata somente da correta execução, que é um dos passos mais importantes para a consolidação da gestão por processos, mas também trabalha a perspectiva dos indicadores de produtividade que se estabelecem da melhor maneira com o bom andamento de cada processo, portanto as diversas ferramentas organizacionais da gestão por processos auxiliam na completude da gestão otimizada.

Nos capítulos seguintes observaremos o uso de ferramentas da gestão por processos que corroboram na empreitada de manter a sinergia das instituições direcionadas a partir de seus processos, tendo como base o processo investigado no departamento de logística do IFPB.

4.3 PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO DLOG – IFPB A PARTIR DE MÉTODOS E FERRAMENTAS DA GESTÃO POR PROCESSOS

A elaboração de documentos normativos sobre os procedimentos operacionais perpassa pela elaboração de manuais a fim de estruturar o processo assegurando a padronização de cada atividade e rotina, portanto o conhecimento único e detalhado dos requisitos e particularidades existentes em cada processo, dentro do fluxo estabelecido pelas normas das leis federais e da direção da instituição corroboram no cumprimento do terceiro objetivo específico deste trabalho, estabelecido como a construção de manual e formulário orientativo sobre o processo de aquisição e contratação simplificado do departamento de logística do IFPB.

4.3.1 Manual e normatização de procedimentos

O instituto padroniza a estrutura dos documentos existentes internamente em seus portais de comunicação, assim como a coordenação de planejamento também estrutura, atendendo a alguns tópicos que serão relacionados na Tabela 2, respectivo a manualização organizacional dos procedimentos, a seguir:

Tabela 2 - Estrutura de publicação de procedimentos institucionais

Tópico	Descrição
1. Objetivo	Descrever de forma clara e objetiva a finalidade do processo, descritos no documento em questão
2. Normas e documentos relacionados	Leis, manuais e/ou formulário padrão relacionados ao processo
3. Fluxograma	Exibição gráfica de fluxograma elaborado na estrutura em que são realizados os procedimentos a fim de atender ao objetivo
4. Requisitos	Documentos obrigatórios para iniciar o procedimento
5. Documentos eletrônicos vinculados	Ofícios e similares envolvidos a serem anexados
6. Procedimento	Procedimento operacional padrão elencado em passo-a-passo para execução de abertura do processo no ambiente virtual do sistema utilizado pelo instituto

Fonte: Adaptado do portal do IFPB.

A padronização de informações de acordo com a Tabela 2 – Estrutura de publicação de procedimentos institucionais, compõe um conjunto de ações para que os indivíduos que participem externa ou internamente, de procedimentos relacionados aos processos intrínsecos a instituição tome conhecimento, de forma transparente, em que os processos ocorrem em cada ciclo de realização.

O documento normativo, em formato de manual organizacional, produzido no estudo encontra-se no apêndice deste documento. Seguindo a estrutura da tabela citada neste capítulo em consonância com a padronização de publicação do instituto (IFPB) sendo o Apêndice B – Manual de execução do processo de aquisição e contratação simplificado (pregão eletrônico).

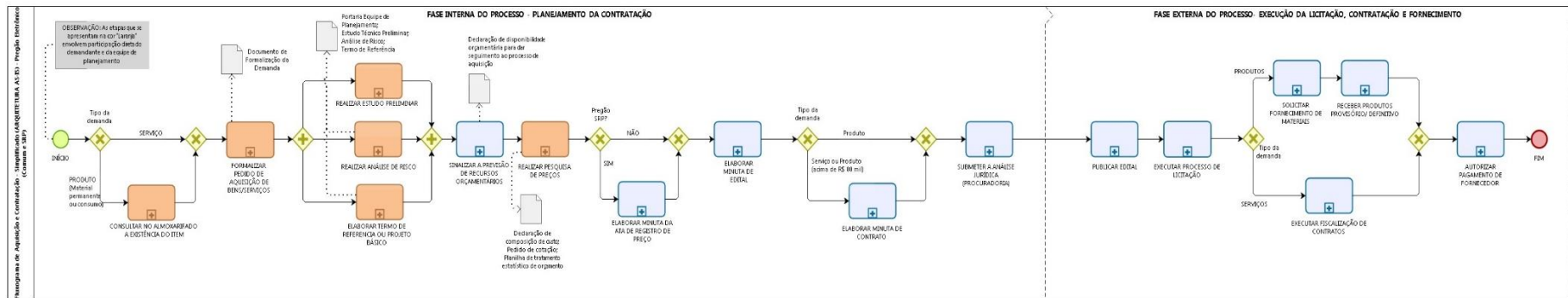
4.3.2 Representação gráfica do processo de aquisição e contratação simplificado do DLOG – IFPB

Seguindo a continuidade do cumprimento do terceiro objetivo para a padronização do processo investigado neste trabalho, a seguir está anexado e

representado na Figura 3 o fluxograma de aquisição e contratação simplificado, elaborado em conjunto pelos departamentos de logística e também a coordenação de planejamento – COPLAN, do IFPB.

O *software* Bizagi, em sua versão 3.8, agrega a notação BPMN de exibição gráfica para fluxos de processos, possibilitando ao usuário modificar ampla e claramente as etapas existentes em processos organizacionais, com diferenciação de cores em etapas de diferentes nichos, formas legendadas seguindo o padrão e fácil utilização. Por estas características o *software* vem sendo utilizado amplamente em instituições e foi escolhido pela coordenação de planejamento para construção do fluxo do processo de aquisição e contratação do departamento de logística. A Figura 3 – Fluxograma de aquisição e contratação simplificado (pregão) traz a representação do fluxo do processo investigado neste trabalho, a seguir:

Figura 3 - Fluxograma de aquisição e contratação simplificado (pregão)



Fonte: Portal do IFPB, disponibilizado no espaço do DLOG <https://www.ifpb.edu.br/joaopessoa/administracao/licitacoes/fluxo-de-aquisicao-e-contratacao-do-ifpb_pregao-1.jpg>, acesso em abril de 2021.

Este fluxograma conta com as etapas descritas em notação BPMN que é uma linguagem reconhecida globalmente, o que pode facilitar a compreensão, dispondo de legenda em cada etapa ou procedimento do fluxo e qual a característica presente em cada uma de acordo com a notação utilizada.

Outro ponto a salientar é de que o fluxograma passa por atualizações e estas levam um tempo até serem divulgadas oficialmente nos portais e meios de comunicação institucional, portanto é preciso que o usuário esteja ciente da necessidade de consultar os agentes envolvidos para fins de certificação quanto aos procedimentos, visto que não possui um histórico de atualizações datado publicamente, como sugerido no capítulo anterior.

O encerramento deste capítulo agrega a descrição completa das ferramentas aplicadas para que a organização, ou instituto, consiga padronizar seus procedimentos e otimizar sua produtividade, focando na realização de tarefas corretamente. Adiante veremos de que modo podemos executar bem estes procedimentos, dirimindo de forma padrão a cada ator a tarefa de sua responsabilidade.

4.4 PLANO DE AÇÃO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO DO DLOG – IFPB

Estando definidos e devidamente representados os documentos derivados das ferramentas organizacionais, sendo o fluxograma e manual descritos neste trabalho, aplicaremos o método 5W2H, que apoiará o alinhamento das ações a serem executadas nos encaminhamentos do processo investigado, proporcionando clareza quanto ao papel dos agentes envolvidos à demanda solicitada. Sendo assim, atenderemos o último dos objetivos específicos deste trabalho descrito como “construir um Plano de Ação para a devida padronização do processo de licitação existente na coordenação de planejamento (COPLAN) do IFPB - campus João Pessoa utilizando o método 5W2H”.

A ferramenta 5W2H foi escolhida por trazer flexibilidade em sua aplicação, sendo utilizada em diversos seguimentos de empresas, assim como ações em projetos de diferentes tamanhos ou formatos, amarrando os processos aos agentes envolvidos, sejam departamentos ou indivíduos, construindo um plano de ações em que as atividades são definidas apoiando a assertividade e conscientização na execução. De acordo com os estudos de Grosbelli (2014) “A principal finalidade é fazer com que as tarefas a serem executadas sejam planejadas de forma atenciosa e atenda ao objetivo, implementando as ações de maneira organizada”.

Baseado no fluxograma descrito no capítulo 4.3 anterior, o plano de ação foi elaborado e representado graficamente, com o intuito de proporcionar clareza às ações e permitir, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes do processo da unidade de logística investigada. Na Tabela 3 – Plano de ação para o processo de aquisição e contratação simplificado do DLOG – IFPB, podemos observar de maneira direta a aplicação da ferramenta ao processo investigado, adaptada do capítulo 2.3.4 Plano de ação 5W2H, da seguinte forma:

Tabela 3 - Plano de ação 5W2H para padronização do processo de aquisição e contratação simplificado do DLOG

5W					2H	
What?	Who?	Why?	Where?	When?	How?	How Much?
O que?	Quem?	Por que?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Qual ação vai ser desenvolvida?	Quem será o responsável pela sua implantação?	Por que foi definida esta solução?	Onde a ação será desenvolvida?	Quando a ação será realizada?	Como a ação vai ser implementada?	Quanto será gasto?
Consultar no almoxarifado a existência do item	Demandante do produto ou serviço	Para evitar compra em duplicidade ou recontração de serviços	No sistema ambiente eletrônico do instituto, o SUAP – IFPB	Havendo demanda e antes de formalizar o pedido de aquisição	Através de processo eletrônico	Remuneração relativa ao desempenho da função
Formalizar pedido de aquisição de bens/serviços	Demandante do produto ou serviço	Em obediência a Lei federal nº 8.666, de 93, Art 14. Que determina, em resumo, a descrição adequada do item	Anexo ao processo no ambiente eletrônico SUAP – IFPB	Após atestada a inexistência do produto ou contratação similar de serviço	Utilizando formulário modelo de documento de formalização da demanda	Remuneração relativa ao desempenho da função
Realizar estudo preliminar	Equipe de Planejamento composta pelo representante da área demandante e mais dois integrantes	Para integralizar ao sistema federal de compras (Atualmente - Comprasnet 4.0)	Sistema Comprasnet 4.0, do governo federal	Etapa de indexação de documentos relacionados ao processo	Solicitar ao Departamento de Adm. e Finanças – JP	Remuneração relativa ao desempenho da função
Realizar análise de risco	Demandante do produto ou serviço	A fim de elencar riscos existentes quanto a aquisição ou contratação	Através de formulário de Gerenciamento de Riscos disponível no ambiente virtual do DLOG	Etapa de indexação de documentos relacionados ao processo	Anexando ao processo eletrônico o documento/formulário devidamente preenchido	Remuneração relativa ao desempenho da função

Elaborar termo de referência ou projeto básico	Demandante ou equipe de planejamento	Fornecer uma base formal para a definição do objeto e condições da licitação e contratação	Em documento elaborado segundo modelo da AGU	Etapa de indexação de documentos relacionados ao processo	Anexando ao processo eletrônico o documento modelo preenchido de acordo com a demanda	Remuneração relativa ao desempenho da função
Sinalizar a previsão de recursos orçamentários	Coordenação de Planejamento – COPLAN IFPB	Promover provisionamento de orçamento de acordo com PAC	No sistema ambiente eletrônico do instituto, o SUAP – IFPB	Quando os termos e documentos normativos forem anexados ao processo corretamente	Análise através de processo eletrônico	Remuneração relativa ao desempenho da função
Realizar pesquisa de preços	Demandante ou equipe de planejamento	Controlar preços praticados dentro das diretrizes orçamentárias	Fornecedores e empresas especializadas através de contato eletrônico ou telefônico.	Quando houver sinalização de recursos disponíveis	Realizando cotações e preenchendo planilha modelo disponibilizada pelo DLOG	Remuneração relativa ao desempenho da função
Elaborar minuta da ata de registro de preço	Coordenação de Licitações	Nos casos da Licitação ocorrer no regime de SRP	Documento de acordo com modelo estabelecido	Após realizada e aceite a pesquisa de preços	Preenchimento de documento de texto modelo	Remuneração relativa ao desempenho da função
Elaborar minuta de Edital	Coordenação de Licitações	Para formalizar a etapa de contratação externa corretamente	Documento de acordo com modelo estabelecido	Após definido se processo SRP ou não	Preenchimento de documento de texto modelo disponível no ambiente virtual do instituto	Remuneração relativa ao desempenho da função
Elaborar minuta de contrato	Coordenação de Contratos	Em se tratando de serviço ou produto acima de R\$ 80mil	Documento de acordo com modelo estabelecido	Se for configurada uma prestação de serviços continuados	Preenchimento de documento de texto modelo disponível no ambiente virtual do instituto	Remuneração relativa ao desempenho da função

Submeter a análise jurídica (procuradoria)	Coordenação de Licitações	Para atestar veracidade e premissa jurídica do processo de acordo com as normas vigentes	No sistema ambiente eletrônico do instituto, o SUAP – IFPB	Após elaborada a minuta de contrato ou definido tipo de demanda	Análise através de processo eletrônico	Remuneração relativa ao desempenho da função
Publicar Edital	Coordenação de Licitações	Em obediência a Lei federal nº 8.666, de 93, Art 14. Que determina, em resumo, a divulgação do edital publicamente	Nos portais de comunicação e mídia da instituição para o público externo	Atestada a veracidade legal e administrativa da demanda	Disponibilizando o documento do edital publicamente para acesso dos indivíduos e organizações externas	Remuneração relativa ao desempenho da função
Executar processo de licitação	Coordenação de Licitações	Para que a demanda seja devidamente solicitada	No Sistema de Compras Governamentais	Quando for escolhido o fornecedor do produto/serviço	Requerendo o acompanhamento de informações do edital	Remuneração relativa ao desempenho da função
Solicitar fornecimento de materiais	Coordenação de Licitações	Em atendimento à demanda	No fornecedor escolhido	Se a demanda for produto	Em contato com o fornecedor do produto	Custas de entrega do produto
Receber produtos provisórios/definitivos	Almoxarifado	Em atendimento à demanda	Ambiente do IFPB	Se a demanda de produto for provisória ou definitivo	Receber e alocar para almoxarifado parte ou todo o produto	Remuneração relativa ao desempenho da função
Executar fiscalização de contratos	Gestor de contratos	Para verificar a correta execução do contrato de serviço	Ambiente físico ou eletrônico do IFPB em que se encontre o contrato	Quando a demanda for de serviço	Investigando se o contrato está sendo cumprido adequadamente	Remuneração relativa ao desempenho da função
Autorizar pagamento de fornecedor	Direção Geral	Realizar devido pagamento ao fornecedor por serviço/produto	Departamento de Direção Geral	Se atestado disponível o orçamento	Realizar o pré-empenho	Valor referente ao acordado no contrato de fornecimento

Fonte: Adaptado de Dantas et al (2014, p. 5), com modificações do autor, 2021.

Após o aprofundamento nas atividades a serem executadas no processo de licitação simplificado representados através do fluxograma, sendo detalhadas passo a passo através do método 5W2H, se faz necessário salientar a importância de atualizar os procedimentos com informações.

Um plano de ação deve ser consolidado em acordo com a arquitetura real do processo dentro de suas atualizações contínuas, em consentimento com os departamentos e coordenações envolvidas, para que haja sinergia e um padrão consistente com a cultura organizacional. Os procedimentos até aqui realizados buscam manter uma cultura sem maus vícios e gargalos nas organizações. Deste modo, seguiremos às considerações finais deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou estruturar o processo de aquisição e contratação em sua forma simplificada, do departamento de logística de uma IES, desmistificando o processo licitatório por meio de ferramentas organizacionais, onde a realidade da estrutura processual complica a vida dos agentes envolvidos, podendo gerar retrabalhos.

A devida estruturação do processo estudado gera clareza aos agentes que o executam, sendo por meio de representações gráficas, plano de ação ou padronização de operações, auxiliando gestores e membros dos departamentos a transpor conhecimentos, propiciando entendimento do quê e como fazer, além de assegurar controle gerencial respaldado em devida base documental palpável a todos os envolvidos.

A descrição do processo, acertadamente alcançada, propiciou o alcance de suas quase vinte etapas de tráfego entre departamentos na instituição, uma viagem que se desatentamente observada se torna vertiginosa até aos menos leigos, com um normativo derivado do direito público que preenche o caminho até o objetivo com múltiplas etapas. Deste modo, a análise do processo destaca as potencialidade e fraquezas, onde os gargalos podem passar despercebidos, somada a entrega de boas junções que enobrecem o normativo com base gerencial bem concebida.

Padronizado, o processo transcende o seu estado natural para um estado relevante, em virtude de apoiar de maneira gerencial os procedimentos, mas não somente, torna descomplicado efetuar tarefas estabelecidas para que o padrão normativo seja cumprido sem complicações, desentendimentos e resolvida a missão do processo de maneira uniforme. Um macroprocesso com baixo índice de capacidade gerencial têm principalmente a falta de clareza quanto a maneira de cumprir a missão sugerida, sendo desmistificado com a disponibilização da maior quantidade de informações possíveis.

O último dos objetivos desse trabalho desenvolveu um plano de ação, em que foi observado junto aos agentes envolvidos no processo e documentos investigados as etapas, atendendo a finalidade de promover a eficiência, quando o processo tange mais propriamente a execução. De maneira simples, o plano estabelece o aperfeiçoamento dos procedimentos, em um ambiente em que já há a

adoção de procedimentos administrativos em meio eletrônico que aceleram a demanda, com transparência, por recursos organizacionais em que o indivíduo que seja leigo sobre o que deve ocorrer para que a missão seja alçada habilite-se a devida consolidação da finalidade do processo.

Em se falando em implantação de ferramentas em instituições bem consolidadas, perpassa a dificuldade em vencer a cultura existente e comumente resistente a novos métodos, que por vezes resolve ignorar os meios de base teórica e seguir por execuções baseadas em experiências passadas ou ainda que busca unicamente a ajuda de agentes experientes no processo, como instrumento de execução. Quanto a pesquisa houve dificuldades em observar a execução cotidiana do processo para descrição, análise e aplicação de ferramentas, ainda que ele trafegue por meio eletrônico, devido ao evento pandêmico que traspasa o mundo, e leva os agentes que gerenciam e executam o processo a trabalhar à distância, além da dificuldade de acesso a documentos físicos em um ambiente que permanece fechado devido ao risco biológico de contato humano. Entretanto a estruturação se torna combustível para que o modelo remoto seja sempre uma possibilidade concreta nesses e em outros casos difíceis de lidar.

Por fim, não se descarta a possibilidade de utilização da estrutura estabelecida por meio deste trabalho para padronizar outros processos semelhantes, ainda que para outras organizações, visto que o normativo padrão definido por lei não tende a mudança repentina, especialmente sob o aspecto do conceito de modelagem processual, que independe do caso estudado. Sendo assim não se dá por finalizada a estruturação de processos do departamento, aberto o caminho para a implantação estrutural nos processos paralelos.

REFERÊNCIAS

ADAIR, Charlene B. e MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos – Estratégias para maximizar o valor do cliente**. São Paulo: Nobel 1994.

BRASIL, Lei federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, **institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em <<https://www.planalto.gov.br>>, acesso em abril de 2021.

CARVALHO, K., & SOUSA, J. **Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior**. Revista Administração em Diálogo - RAD, 19(2), 1-18, 2017. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298>>. Acesso em: Fev. de 2021.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 8ª Edição. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2005.

DANTAS, L. F. et al. **As ferramentas da qualidade integradas ao método de solução de problemas para a melhoria dos processos de uma linha de produção de uma fábrica de produtos elétricos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 34, 2014, Curitiba. Anais... Curitiba: ABEPRO, 2014. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegep&a=2014&c=25362>>.

DREYFUSS, Cassio. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

FERREIRA, Luciene B; TORRECILHA, Nara; MACHADO, Samara H S. **Técnica de observação em estudos de administração**. XXXIV Encontro da Anpad, ANPAD – Rio de Janeiro, setembro de 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTQ2OTA=>>, acesso em março de 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio Ribeiro da Costa. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. Anuário de Pesquisa GVPesquisa, [S.I.], nov. 2017. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/view/72796>>. Acesso em: 16 out. 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia da Pesquisa**. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

GARVIN, David. **The processes of organization and management**. Sloan Management Review, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. ISBN 978-85-224-5142-5-6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, June 1995. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 16 Nov. 2020.

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, jan-mar, p.6-19, 2000. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>>.

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que Processo?** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, out-dez, p.8-19, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>>.

GROSELLI, Andressa Carla. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

IRITANI, Diego Rodrigues; MORIOKA, Sandra Naomi; CARVALHO, Marly Monteiro de e OMETTO, Aldo Roberto. **Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliométrica**. Gest. Prod. [online]. 2015, vol.22, n.1, pp.164-180. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2015000100164&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 0104-530X.

LÉLLIS, Jimmy; OLIVEIRA, Elaine N. **Amálgamas Operacionais**. Novas Edições Acadêmicas, ISBN: 978-612-9-76316-0, 2019.

MACHADO, Cesar de S; FISCHER, Machado. **A Aplicação da Metodologia Rummler-Brache Group na implantação da norma ISO17799**. XXII ENEP, Curitiba, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR94_0236.pdf>, acesso em: dez. de 2020.

MAICZUK, Jonas; ANDRADE, Pedro P. Jr. **Aplicação de Ferramentas de Melhoria de Qualidade e Produtividade nos Processos Produtivos: Um estudo de caso**. Qualitas Revista Eletrônica, v. 14, n. 1 - ISSN16774280 - UEPB, Campina Grande, 2013. Disponível em <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1599>>, acesso em julho de 2020.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Elisa B. **O processo nosso de cada dia, modelagem de processos de trabalho** (português). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MAROTTI J, GALHARDO APM, FURUYAMA RJ, PIGOZZO MN, CAMPOS TN, LAGANÁ DC. **Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra**. Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo, maio-ago. 20(2): 186-94, 2008.

MAXIMIANO, Antônio C A. **Introdução à administração** — 5. ed. rev., e ampl. - São Paulo: Atlas, 2000.

NETTO, Francisco Sobreira. **Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM segundo a Gestão Empresarial e a Tecnologia da Informação: uma revisão conceitual**. XXXIII EnANPAD, São Paulo, setembro de 2009.

OLIVEIRA, Djalma de P Rebouças. **Teoria Geral da Administração** – Ed. Compacta. Editora Atlas Humanas Didático, 2ª Ed, 2013.

OMG, Object Management Group. **Business Process Model and Notation (BPMN)** - Version 2.0. OMG Document Number: formal/2011-01-03, de janeiro de 2011. Disponível em <<https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF>>, acesso em setembro de 2020.

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

PIZZA, William Roque; **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**. Monografia, Faculdade de Tecnologia de São Paulo – FATEC SP. São Paulo, 2012.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos** / Altamiro Damian Préve. – 2. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

RIBEIRO, R. Janaina; FERNANDES, C. Barbara; ALMEIDA, A. Dagoberto. **A questão da agregação de valor no mapeamento de processo e no mapeamento de falhas**. XXX Encontro Nacional de Eng. da Produção, São Carlos, 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_740_16600.pdf>. Acesso em julho de 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 154-202.

ROLDAN, Lucas B. **Caderno de Organização, Sistemas e Métodos**. Dom Alberto, Santa Cruz do Sul: Faculdade Dom Alberto, 2010.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista brasileira de história & ciências sociais, v. 1, n. 1, 2009.

SILVA, Lidiane Rodrigues Campêlo da et al. **Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente**. In: Congresso Nacional de Educação. 2009. p. 4554-4566.

SILVEIRA, D. T.; CÓDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. In: GERHARDDT, T. E. e SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora de UFRGS, 2009.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

VALENTIM, Marta L P; SANTOS, Juliana C. **Gestão da Informação Em Ambientes Organizacionais: Em Foco o Setor Têxtil e de Vestuário**. Inf. Prof., Londrina, v. 4, n. 1, p. 56 – 81, jan./jun. 2015. Disponível em <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/infoprof/article/view/23542/17205>>, acesso em: Fev de 2021.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim et al. **Pesquisa em inteligência competitiva organizacional: utilizando a análise de conteúdo para a coleta e análise de dados** - Parte I. Transinformação, Campinas, v. 17, n. 2, p. 181-198, agosto de 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862005000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em julho/2020.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa** / Liane Carly Hermes Zanella. – 2. ed.rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA REALIZADA COM OS COLABORADORES DO IFPB

- 1** - Quais são os agentes ligados aos processos de aquisição e contratação (incluindo pregão eletrônico simplificado) dentro do âmbito do IFPB?

- 2** – Quais as etapas do processo licitatório simplificado, popularmente conhecido como pregão eletrônico?

- 3** - Qual a notação utilizada para expor aos agentes os fluxogramas detalhados dos processos e/ou em quais locais é possível ter acesso a esses fluxos?

- 4** - Além dos fluxogramas, é possível identificar algum meio físico/visual que possa facilitar a compreensão dos processos existentes nos departamentos?

- 5** – Dentro do departamento de logística do IFPB – Campus JP quem são os agentes responsáveis por dar andamento ao fluxo processual de aquisição e contratação e qual a frequência de solicitações por informações em relação ao processo?

APÊNDICE B – MANUAL DE EXECUÇÃO DO PROCESSO

MANUAL DE EXECUÇÃO DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO SIMPLIFICADO DO IFPB (PREGÃO)

1. OBJETIVO

Orientar os agentes demandantes de aquisições ou contratações solicitadas ao departamento de logística - DLOG do IFPB, quanto ao processo licitatório, quando em formato simplificado, sobre às etapas e procedimentos a serem realizados com o objetivo de ter às demandas atendidas coerentemente.

2. NORMAS E DOCUMENTOS RELACIONADOS

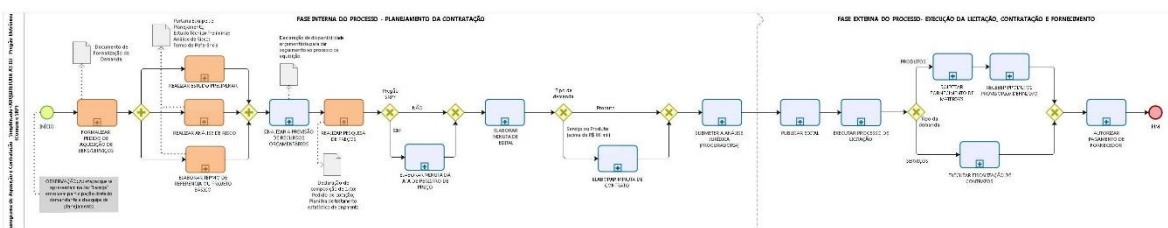
LEI nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

ORIENTAÇÕES PGC 2020-2021

PAC – Plano Anual de Contratações

3. FLUXOGRAMA

Este processo deverá seguir o seguinte fluxograma:



O trâmite deste procedimento acontecerá através de processo eletrônico, configurado no SUAP.

4. REQUISITOS

Antes de abrir o processo eletrônico no SUAP, tenha em mãos os seguintes documentos (OBRIGATORIAMENTE):

- Minuta do Edital em formato PDF;
- Documento de Oficialização de Demanda (DOD) ou Doc. de Formalização da Demanda (DFD)

5. DOCUMENTOS ELETRÔNICOS VINCULADOS

- 1- Estudo técnico preliminar;
- 2- Instrumento de Medição de Resultado – MIR;
- 3- Gerenciamento de Riscos;
- 4- Planilha comparativa de preços estimados;
- 5- Declaração de composição de custos;
- 6- Pedido de cotação.

6. PASSO A PASSO PARA ABERTURA DO PROCESSO

1. Faça o login no SUAP;
2. No menu Administração, selecione Documentos Eletrônicos > Documentos > Adicionar Documento de Texto (Tipo: Ofício / Modelo: DOD IN 01/2019 - Documento de Oficialização de Demanda (Preenchido pela área requisitante));
3. Preencher o DOD e finalizar o documento;
4. Abrir Processo Eletrônico no menu Administração > Processos > Adicionar Processo Eletrônico > Tipo de Processo (Aquisição de Material - Licitação Exigível). Concluir o preenchimento do formulário;
5. Com o processo aberto, anexar documento interno e escolher o documento elaborado no passo 2;
6. Clicar no botão “Encaminhar” > com Despacho e escolher o setor de destino COPLAN-JP.

Obs.: Depois que a abertura do processo é concluída, as tramitações com orientações internas seguem, conforme o fluxo do processo.

7. FORMULÁRIO - HISTÓRICO DE ALTERAÇÕES

Nº DA REVISÃO	DATA	DESCRIÇÃO DAS ALTERAÇÕES