



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS CAMPINA GRANDE
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO PROFISSIONAL EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO – PROFNIT

CYNTYA FABIANA DOS SANTOS BRASIL

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DO SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÃO
DA FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DA PARAÍBA - PaqTcPB**

Campina Grande, PB
2023

CYNTYA FABIANA DOS SANTOS BRASIL

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DO SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÃO
DA FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DA PARAÍBA – PAQTCPB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT, Ponto focal IFPB - Campina Grande, PB.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Alves de Oliveira Dantas

:

Campina Grande, PB
2023

B823p

Brasil, Cyntya Fabiana dos Santos.

Padronização de processos do setor de compras e licitação da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba PaqTcPB / Cyntya Fabiana dos Santos Brasil. Campina Grande, 2023. 147 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT) - Instituto Federal da Paraíba, 2023.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Cristina Alves de Oliveira Dantas .

1.Padronização de processos 2.Compras e Licitações
3. Parque tecnológico I. Dantas, Ana Cristina Alves de Oliveira
II. Título.

CDU 347.77



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
CAMPUS CAMPINA GRANDE

DECLARAÇÃO 36/2023 - CPROFNIT/DDE/DG/CG/REITORIA/IFPB

Em 19 de maio de 2023.

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO STRICTU SENSU
MESTRADO PROFISSIONAL EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

CYNTYA FABIANA DOS SANTOS BRASIL

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DO SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÕES
DA FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DA PARAÍBA - PaqTcPB

Membros da banca examinadora

Dra. Ana Cristina Alves de Oliveira Dantas
(Orientadora do PROFNIT - Ponto Focal IFPB/Campus Campina Grande)

Dr. Samuel Alex Coelho Campos.
Docente do PROFNIT - Membro Externo

Dra. Nadja Maria da Silva Oliveira.

Docente, membro externo do mercado, UEPB Campus Campina Grande - PB/ Parque Tecnológico da Paraíba

CAMPINA GRANDE-PB

Maio de 2023

Documento assinado eletronicamente por:

- Ana Cristina Alves de Oliveira Dantas, em 19/05/2023 17:51:07.
- Samuel Alex Coelho Campos, EDUCACIONAL, em 20/06/2023 20:25:12.
- Nadja Maria da Silva Oliveira, EDUCACIONAL, em 30/06/2023 15:32:22.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 16/05/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse [hps://suap.ifpb.edu.br/autencar-documento/](https://suap.ifpb.edu.br/autencar-documento/) e forneça os dados abaixo:

Código 427588
Verificador: d673296e2e
Código de Autenticação:



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.

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial deste Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Padronização de processos do setor de compras e licitações da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba – PaqTcPB", autoria de Cyntya Fabiana dos Santos Brasil, por processos de fotocopiadoras e eletrônicos. Igualmente, autorizo sua exposição integral nas bibliotecas e no banco virtual de dissertações do IFPB, PROFNIT e da CAPES.

Campina Grande, 19 de maio de 2023

Cyntya Fabiana dos Santos Brasil

Cyntya Fabiana dos Santos Brasil

DEDICATÓRIA

A Deus, que sempre encontra uma maneira de dizer ao meu coração: “Seja forte e corajoso! não se apavore e nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar” (Josué, 1:9)

AGRADECIMENTOS

A Deus, Pai perfeito, que me permitiu sonhar e realizar;

Aos meus queridos, pai e mãe, neste desbravar simbólico, um novo possível se apresenta a nossa família. Obrigada, jamais seria possível não fosse o amor, esforço e dedicação primeira de vocês;

A Alexandro, meu amado, pelo encorajamento, compreensão, cuidado e apoio diário. Sofremos e vencemos juntos esta árdua, emocionante e inesquecível jornada;

Aos meus filhos, Juan e Yuri, minha motivação maior, pelo imensurável e recíproco amor, a quem almejo ser exemplo de fé, equilíbrio e realização;

Ao meu querido sogro, *in memoriam*, na certeza de que, de alguma forma, estamos juntos, brindando e dançando este momento. A você, a minha gratidão e saudade;

Aos meus familiares e amigos: obrigada pela torcida, pelas mãos visíveis e invisíveis, pela compreensão e por nunca duvidarem;

À minha estimada orientadora, professora Dra. Ana Cristina, por trazer tranquilidade e encorajamento. Obrigada por sua paciência, contribuição e orientações.

A todos os meus professores e colegas PROFNIT;

À Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, representada especialmente pelos queridos professores e diretores: Dr. Nilton Silva, Dra Nadja Oliveira e Dr. Aldre Barros; e aos meus colegas de trabalho, pelo apoio, estímulo, interesse e colaboração no decorrer do desenvolvimento deste estudo.

Obrigada!

BRASIL, Cyntya Fabiana dos Santos. **Padronização de Processos do Setor de Compras e Licitações da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba – PAQTCPB**. 2023. f. (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) - Instituto Federal da Paraíba, Campina Grande, 2023.

RESUMO

A Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, atende atualmente a mais de quatrocentos projetos de P&D, em suas mais variadas demandas - dentre elas, às inúmeras solicitações de compras, quase sempre em caráter de urgência, que precisam ser executadas no rigoroso cumprimento de parâmetros legais e institucionais pré-estabelecidos, por meio de ritos procedimentais padronizados e juridicamente assegurados. Diante da premissa de que os processos podem se tornar mais eficientes e céleres quando os procedimentos são conhecidos e seguidos por todos, o presente trabalho se propôs a analisar os processos de compras da Fundação PaqTcPB, a fim de contribuir para a geração de resultados otimizados para a própria instituição e para os projetos por ela apoiados. A pesquisa caracteriza-se como descritiva com abordagem qualitativa, realizada por meio de pesquisa bibliográfica, documental e pelo método da observação. O envolvimento e colaboração da própria instituição, sujeito deste estudo, bem como da pesquisadora, que atua profissionalmente no ambiente estudado, contribuíram para a descrição e detalhamento dos procedimentos internos do setor. Deste modo, foi possível perceber que o setor de compras encontra-se bem organizado e estruturado, apresentando bons resultados de desempenho e o cumprimento legal em todos os processos; entretanto, algumas falhas internas de comunicação no setor, bem como de alinhamento e padronização de suas atividades foram percebidas; e embora existam, constatou-se ainda que os materiais institucionais acerca do tema são pouco conhecidos e disseminados entre os colaboradores, em especial àqueles admitidos após a sua escrita, cujo conhecimento operacional baseia-se no repasse de informações por funcionários mais antigos. Diante do exposto, optou-se pela criação de um manual técnico de procedimentos operacionais, acessível a todos os colaboradores do setor. A sua implementação, contribui para proporcionar informações atuais e relevantes acerca das atividades operacionais do setor, estimular a autocapacitação, disseminar conhecimento e promover melhorias de desempenho.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho; Padronização; Compras; Fundação de Apoio.

BRASIL, Cyntya Fabiana dos Santos. **Standardization of Processes in the Purchasing and Bidding Sector of the Technological Park Foundation of Paraiba – PAQTCPB**. 2022. f. (Master in Intellectual Property and Technology Transfer for Innovation) – Federal Institute of Paraiba, Campina Grande, 2022.

ABSTRACT

The Technological Park Foundation of Paraiba currently serves more than four hundred R&D projects, in their most varied demands - among them, the numerous requests for purchases, almost always on an urgent basis, which need to be carried out in strict compliance with legal parameters and pre-established institutional requirements, through standardized and legally guaranteed procedural rites. Given the premise that processes can become more efficient and faster when procedures are known and followed by everyone, the present work proposed to analyze the purchasing processes of the PaqTcPB Foundation, in order to contribute to the generation of optimized results for the institution itself and for the projects supported by it. The research is characterized as descriptive with a qualitative approach, carried out through bibliographical and documental research and by the observation method. The involvement and collaboration of the institution itself, the subject of this study, as well as the researcher, who works professionally in the studied environment, contributed to the description and detailing of the sector's internal procedures. In this way, it was possible to perceive that the purchasing sector is well organized and structured, presenting good performance results and legal compliance in all processes; however, some internal communication failures in the sector, as well as the alignment and standardization of its activities were noticed; and although they exist, it was also found that the institutional materials on the subject are little known and disseminated among employees, especially those hired after their writing, whose operational knowledge is based on the transfer of information by older employees. Given the above, it was decided to create a technical manual of operational procedures, accessible to all employees in the sector. Its implementation contributes to providing current and relevant information about the sector's operational activities, stimulating self-training, disseminating knowledge and promoting performance improvements.

KEYWORDS: Performance; standardization; Purchasing; Support Foundation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O negócio como um sistema.....	27
FIGURA 2 – Etapas do Ciclo PDCA.....	29
FIGURA 3 – Ciclo de vida BPM.....	33
FIGURA 4 – Fluxo de mapeamento de processos.....	35
FIGURA 5 – Exemplo de fluxograma com símbolos básicos.....	38
FIGURA 6 – Fluxograma vertical.....	39
FIGURA 7 – Fluxograma horizontal.....	39
FIGURA 8 – Formulário do Plano de Ação 5W2H.....	41
FIGURA 9 – Modelo de negócios da Fundação PaqTcPB.....	43
FIGURA 10 – Principais legislações que cercam as fundações de apoio.....	45
FIGURA 11 – Fluxo de tramitação setorial dos processos de compras através do SGI.....	48
FIGURA 12 – Matriz de validação.....	53
FIGURA 13 – Fluxograma geral dos processos de compras - PaqTcPB.....	68

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Modalidades de compras e Fundamentação legal dos processos – PaqTcPB 2022.....	55
QUADRO 2 – Mapeamento 5W2H: Processo por Compra direta com registro no sistema SGI.....	61
QUADRO 3 – Mapeamento 5W2H: Processo por dispensa de licitação com registro no sistema SGI.....	62
QUADRO 4 – Mapeamento 5W2H: Processo por Inexigibilidade com registro no sistema SGI.....	65
QUADRO 5 – Símbolos do fluxograma geral dos processos de compras – PaqTcPB.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Fluxo de demandas do setor de compras da Fundação PaqTcPB – de 2019 a 2022.....	56
GRÁFICO 2 – Modalidades de compras realizadas no ano de 2022 – Fundação PaqTcPB	57
GRÁFICO 3 – Cumprimento dos prazos de compras.....	58
GRÁFICO 4 – Gargalos dos processos de compras – PaqTcPB 2022.....	59

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	15
2 INTRODUÇÃO	16
3 JUSTIFICATIVA	20
3.1 LACUNA A SER PREENCHIDA PELO TCC	21
3.2 ADERÊNCIA AO PROFNIT	21
3.3 IMPACTO	22
3.4 APLICABILIDADE	22
3.5 INOVAÇÃO	23
3.6 COMPLEXIDADE	24
4 OBJETIVOS	25
4.1 OBJETIVO GERAL	25
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4.2.1 Realizar pesquisa bibliográfica sobre conceitos e aplicações relacionadas a gestão de processos;	25
4.2.2 Identificar e sistematizar os processos que compõem o ambiente de atividades do setor;	25
4.2.3 Analisar o arcabouço legal e documentos institucionais;	25
4.2.4 Dialogar com os profissionais do setor para a construção colaborativa do fluxo dos processos;	25
4.2.5 Mapear os processos, modelando-os por meio da metodologia 5W2H e notação de fluxogramas;	25
4.2.6 Elaborar um manual técnico de procedimentos operacionais que consolide os processos mapeados.	25
5 REFERENCIAL TEÓRICO	26
5.1 GESTÃO DE PROCESSOS	27
5.2 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS	30
5.2.1 Mapeamento e modelagem de processos - BPM	32
6 OBJETO DE ESTUDO	41
6.1 A FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DA PARAÍBA	41
6.1.1 Princípios e fundamentos legais:	43
6.2 O SETOR DE COMPRAS DA FUNDAÇÃO PAQTCPB	47
6.2.1 Composição do setor de compras e licitação da fundação PaqTcPB	47
6.2.2 Fluxograma setorial focado em compras	48
7 METODOLOGIA	50
7.1 ETAPAS METODOLÓGICAS	50
7.2 MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO	53
8 RESULTADOS	54
8.1 DO REFERENCIAL TEÓRICO E ANÁLISE DO ARCABOUÇO LEGAL	54

8.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS E PROCEDIMENTOS	56
8.3 MAPEAMENTO E MODELAGEM DOS PROCESSOS DE COMPRAS	60
8.3.1 Compra direta	61
8.3.2 Dispensa de Licitação	62
8.3.3 Inexigibilidade	65
8.3.4 Fluxograma	67
8.4 ARTIGO SUBMETIDO À REVISTA GESTÃO E ORGANIZAÇÕES - ReGOr	68
8.5 MANUAL TÉCNICO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS	69
9 DISCUSSÃO.....	70
10 IMPACTOS	72
11 ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC	73
12 CONCLUSÃO	74
13 PERSPECTIVAS FUTURAS.....	76
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE A – Matriz FOFA (SWOT).....	83
APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS	84
APÊNDICE C – Artigo submetido	85
APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais	110
ANEXO A – Declaração de interesse da empresa	146
ANEXO B - Comprovante de submissão do Artigo	147

1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho visou implementar a gestão de processos no Setor de compras e licitações da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba - PaqTcPB, com o intuito de mapear e padronizar os processos administrativos do referido setor. Este trabalho de pesquisa e inovação foi motivado pela observância da aluna, enquanto colaboradora da Fundação PaqTcPB, que percebeu a lacuna de meios que instituisse a padronização dos fluxos de processos de compras, bem como da escassez de instrumentos que orientassem a execução das atividades ali desenvolvidas, o que se pretendeu resolver por meio da gestão de processos e da elaboração de um Manual Técnico de Procedimentos Operacionais.

2 INTRODUÇÃO

Em ambientes regados de competitividade e de dinamismo acentuados, a necessidade de estar sempre apto a oferecer respostas eficientes e no menor tempo possível são constantes e reais.

O recente período pandêmico, acentuados entre os anos 2020 a 2022, trouxe consigo incertezas a empresas e instituições de todos os tamanhos, setores, segmentos e níveis organizacionais, exigiu flexibilidade e rápidas tomadas de decisões de seus gestores e sobretudo, evidenciou gargalos e lacunas antes despercebidos.

Na área de negócios, a maioria das empresas teve que deixar de lado seus planos estratégicos de 2020 para se adaptar à crise com estratégias emergentes. Os governos, seguindo estratégias bastante variadas, procuraram dar respostas à sua população e aos seus próprios problemas econômicos. No setor da educação, as estratégias de ensino e aprendizagem também tiveram que ser adaptadas e as escolas e universidades enfrentaram o desafio de implementar planos 100% virtuais. (Backes et. al, 2020)

De um modo geral, as Fundações de Apoio às ICTs passaram por momentos de grande incertezas. Pires et. al (2023), em estudo aplicado às Fundações de Apoio vinculadas à Universidade de Santa Catarina, concluiu que, em 2020, estas fundações tiveram suas situações econômico-financeiras fortemente impactadas pelo contexto pandêmico instaurado no Brasil e no mundo, refletindo na “redução do volume de compras, demissões de colaboradores, demora nos repasses de recursos e resultados deficitários” (PIRES et. al, 2023, p. 142).

Na contramão do cenário caótico que assolava o mundo neste período, a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba estabeleceu medidas cautelares de prevenção à COVID-19, entre elas, adotou o trabalho remoto - em consonância às recomendações da OMS - e, concomitantemente, pôs em prática planos estratégicos voltados para a captação de novas parcerias e criação de novos projetos. A exemplo, tem-se o projeto aprovado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação, TED MCTI-INSA – Convênio INSA/ PaqTcPB Siconv nº 904421/2020, cujo objetivo, alcançado com êxito, consistia em “Desenvolver um ventilador mecânico de baixo custo a ser utilizado no suporte de pacientes com insuficiência respiratória nos leitos de UTIs em hospitais de referência para enfrentamento da COVID-19 no país” (PAQTCPB, 2022).

De acordo com o relatório de gestão anual da Fundação Parque Tecnológico

da Paraíba, entre os anos de 2019 e 2020 foram celebrados mais de 190 milhões de reais em novos contratos, e entre 2021 e 2022 foram mais de 185 milhões de reais (PAQTCPB, 2022). Os resultados extremamente positivos levaram a um aumento geral no quadro de funcionários da fundação, por meio de novas contratações.

Esta combinação de fatores impactou positivamente os resultados técnico-financeiros da instituição e aumentou o fluxo de suas demandas internas, ao tempo em que suscitou algumas queixas externas quanto ao tempo de entrega das atividades que, embora espaçadas e não contundentes, geravam incômodo e questionamentos internos, motivando a necessidade de implementar ações que assegurassem a eficiência e eficácia dos serviços prestados no âmbito interno e externo da organização.

Corroborando com a temática, Musa e Enggarsyah (2021) ressaltam que, com as aceleradas mutações do ambiente e forças disruptivas decorrentes da recente crise em todo o mundo, muitas organizações enfrentam desafios, necessitando tomar decisões estratégicas difíceis. Por outro lado, Pedroso (2020) enxerga este ambiente de transformações internas e externas à organização, um cenário propício para consolidar inovações. Essas inovações podem ser tanto do tipo incremental como radical. Enquanto a incremental corresponde a melhorias graduais que geram pequenos impactos, a radical representa mudanças de alto grau e impacto de transformação (CHRISTENSEN, 2012; TIDD e BESSANT, 2015).

O cenário organizacional é formado por circunstâncias originadas tanto no ambiente externo, segundo uma visão macro, quanto no ambiente interno, numa perspectiva micro (ARAÚJO; GARCIA e MARTINES, 2011).

Dessarte, considerando o ambiente externo, dinâmico e imprevisível a que toda organização está sujeita, o presente estudo buscou responder ao seguinte questionamento: como as empresas, em especial, a Fundação PaqTcPB, podem se preparar, de modo a promover um ambiente interno tecnicamente preparado e receptivo às exigências e inconstâncias do mercado, e às demandas da própria instituição, favorecendo à motivação, comunicação e desempenho individual e coletivo dos seus colaboradores, bem como, à melhoria dos resultados organizacionais?

Dentre os vários setores administrativos que compõem a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, destaca-se o setor de compras e licitações, cerne desta pesquisa.

Para tanto, foi realizada uma análise do ambiente interno de trabalho do setor de compras e licitações, balizada por uma ampla revisão literária acerca do tema, sendo identificado dois pontos críticos: a comunicação e a padronização de procedimentos internos do setor de compras da Fundação PAQTCPB.

A construção metodológica se deu em um primeiro momento, pelas revisão literária e análise de documentos internos da instituição; seguida da análise do ambiente, onde buscou-se compreender os fluxos atuais e a maneira de operação de cada um dos colaboradores, em um segundo momento, foram realizadas reuniões internas com os colaboradores do setor de compras e estabelecido diálogos com a gerência administrativa, o setor de prestação de contas e a assessoria jurídica, a fim de esclarecer dúvidas, compreender o embasamento legal, o fluxo setorial dos processos de compras e os casos de exigências particulares das financiadoras. A partir de então, pôde-se mapear os processos e definir as principais diretrizes a serem seguidas.

Por fim, o presente estudo apresentou à instituição um modelo prático de Padronização de Processos voltado ao Setor de Compras. Como um instrumento gerencial, tal ferramenta visa disseminar conhecimento entre os colaboradores do setor, aperfeiçoando a forma de trabalho, melhorando a comunicação e favorecendo o fluxo dos processos.

Os produtos elaborados a partir deste trabalho contribuem, portanto, para instruir, treinar e estimular a auto capacitação dos colaboradores; bem como possibilitam à instituição o crescimento e favorecimento das relações com seus clientes internos e externos.

Neste contexto Cury (2010) enfatiza a importância dos manuais administrativos e os define como:

[...] documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional. (CURY, 2010, p 415).

A Padronização de Processos do Setor de Compras da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba demonstrou ser, portanto, uma ferramenta útil e necessária para que a instituição, através de seus gestores e colaboradores, se mantenha

competitiva no mercado, a frente das necessidades atuais e futuras; sempre atenta às variáveis que possam afetar os seus resultados.

3 JUSTIFICATIVA

Realizada no âmbito do Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) e desenvolvida no setor onde a mestranda atua profissionalmente, a pesquisa ora proposta está em consonância com os objetivos do respectivo mestrado, cuja finalidade visa desenvolver produtos de caráter inovador para as mais diversas vertentes da Propriedade Intelectual.

O presente estudo justifica-se pela escassez de materiais institucionais que orientem e estabeleçam procedimentos padrões a serem seguidos pelos colaboradores do setor de compras da Fundação PaqTcPB. Atualmente, as atividades do setor são executadas de modo parcialmente padronizado e as informações pouco disseminadas entre os colaboradores, dificultando o fluxo dos processos internos, o treinamento de novos colaboradores e por conseguinte, a previsão dos resultados.

Tendo como principal demandante a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, cuja finalidade versa no capítulo III de seu estatuto, que diz:

Art. 8º Constituem finalidades básicas da Fundação PAQTCPB, promover e apoiar, em todas as áreas do conhecimento, a inovação tecnológica; projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico, tecnológico, estímulo à inovação, econômico, social, ambiental, histórico e cultural; a capacitação e transferência de tecnologia; a incubação de empresas, através da Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Inovadores de Campina Grande (ITCG) e outras incubadoras associadas, prestação de gestão administrativa e financeira, técnico, científico, tecnológico, social e cultural. (PAQTCPB, 2018, p. 01)

E considerando a sua missão de “executar ações de impacto para a promoção de desenvolvimento tecnológico e inovação, a partir de valores focados na transparência, credibilidade e ética em serviços e ações” e o seu propósito em “ser a fundação de apoio referência em gestão e serviços no desenvolvimento tecnológico e promoção à Inovação” (PAQTCPB, 2022), este estudo objetivou propor soluções que, de maneira formal e documentada, estimulem o ambiente interno do setor de compras ao mesmo tempo em que promovam um fluxo célere, previsível e alinhado aos objetivos e finalidades ora expostos.

Para Cantidio (2012), quando se padroniza um processo reduz-se efetivamente as perdas, pois a padronização almeja o máximo no desempenho das atividades, ao contrário a falta de padrões nos processos leva ao desperdício e falhas. Como resultados, a sua implementação contribuiu para um ambiente de processos fluidos,

com colaboradores mais capacitados e seguros.

3.1 LACUNA A SER PREENCHIDA PELO TCC

O aumento no volume de demandas no setor de compras e o atual cenário estabelecido a partir de uma nova conjuntura político-econômica externa à instituição, evidenciou a necessidade de melhorias gerenciais internas, as quais encontravam-se intrinsecamente ligada a pouca padronização do setor e ao pouco ou nenhum conhecimento da existência de documentos institucionais relacionados ao tema. Dessarte, o desenvolvimento do presente estudo e a implementação da padronização de processos no Setor de Compras da Fundação PaqTcPB aspirou disseminar conhecimento, estimular a aut capacitação e corroborar positivamente com mudanças ao modo de trabalho dos colaboradores.

Quanto à viabilidade, alia-se à capacidade teórica da mestranda, o conhecimento técnico de vivência prática, enquanto pesquisadora e colaboradora celetista do setor de compras da Fundação PaqTcPB. Para o desenvolvimento e implantação das melhorias neste sugeridas, registra-se imprescindível o interesse e anuência de todos os gestores da organização, a colaboração das equipes de trabalho e o acesso às informações internas.

3.2 ADERÊNCIA AO PROFNIT

De acordo com a Cartilha PROFNIT de produtos técnico-tecnológicos e bibliográficos, “A produção técnico-tecnológica é obrigatória e o mestrando deve escolher pelo menos uma das seguintes opções” em seguida lista uma série de produtos, dentre eles a “Criação de empresa/organização inovadora ou melhoria do gerenciamento ou processo ou serviço de empresa/organização inovadora” (PROFNIT, 2021, p. 13).

Neste sentido, o presente trabalho torna-se de suma importância na esfera administrativa de inovação, pois possibilita apresentar melhorias gerenciais e de processos no âmbito organizacional, por meio do desenvolvimento de um manual técnico de procedimento operacional padrão, cuja implantação beneficiará, direta e indiretamente, a todos os envolvidos.

Considera-se ainda que os poucos documentos institucionais que abordam este

tema datam de mais de 5 anos, e foram divulgados por meio de email interno, não sendo, portanto, atuais, de conhecimento ou acessíveis a todos. Os produtos desenvolvidos a partir deste trabalho, porém, visam dentro de um contexto atual, oferecer o apoio necessário para que seus colaboradores (incluindo os que um dia virão a fazer parte da instituição) e gestores desempenhem suas atribuições de maneira mais segura e efetiva, promovendo significativa melhoria nos resultados institucionais.

É importante ressaltar que o referido produto poderá ser utilizado também por outros setores da Fundação PaqTcPB, bem como por outras Fundações de Apoio, como ferramenta para a padronização de seus processos setoriais e melhoria de resultados, desde que realizadas as devidas adaptações.

3.3 IMPACTO

O desenvolvimento e implementação da Padronização de processos do Setor de Compras do PaqTcPB surge de modo espontâneo, a partir da constatação de ineficiências internas. Tais características foram evidenciadas com o aumento intenso e em um curto período de tempo, do fluxo de entradas de processos no setor, que cresceu aproximadamente 45% entre os anos de 2019 a 2022. As mudanças sugeridas a partir da implementação da Padronização de processos visam melhorias no ambiente de trabalho, na produtividade e nos resultados, a partir de um fluxo célere, constante e otimizado de compras. Tendo como principal demandante a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, a Padronização de processos do Setor de Compras e Licitação impactará positivamente, além do próprio setor de compras, os demais setores da Fundação PaqTcPB e as IFEs, ICTs e empresas parceiras - enquanto clientes, portanto demandantes dos serviços -, podendo ainda referenciar a implantação da padronização de processos em outras Fundações de apoio.

3.4 APLICABILIDADE

A padronização de processos do Setor de Compras da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba é de suma importância na esfera administrativa interna da instituição, bem como para a comunidade científica, tecnológica e de inovação. Sua aplicação se dará por meio de métodos de mapeamento de fluxos de trabalho e

treinamento, beneficiando a todos os colaboradores do setor, potencializando a capacidade produtiva da instituição, e impactando de maneira indireta todos os atores do ecossistema do qual a instituição faz parte, podendo, inclusive, ser replicado em outras Fundações de Apoio, como também adaptado aos demais setores da instituição.

3.5 INOVAÇÃO

De acordo com a Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, em seu parágrafo 2º, inciso IV, define inovação como “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho” (BRASIL, 2016).

Para a OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico:

Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Uma empresa inovadora em TPP é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica durante o período em análise. A exigência mínima é que o produto ou processo deve ser novo (ou substancialmente melhorado) para a empresa (não precisa ser novo no mundo) (OCDE, traduzido por FINEP, 2005 p. 54).

A partir dos conceitos apresentados, o presente estudo revela-se como uma produção de médio teor inovativo quanto à produção de conhecimento. Isto porque a Padronização de Processos, a partir do mapeamento das atividades de um setor, é um assunto amplamente abordado e discutido no ambiente acadêmico e empresarial; contudo, concernente ao ambiente interno de aplicação, à usabilidade, complexidade e impacto para a instituição sujeito deste estudo, trata-se de uma temática relevante, de aplicação e resultados inovadores.

3.6 COMPLEXIDADE

Pode-se considerar como uma produção de média complexidade, uma vez que o presente projeto foi desenvolvido com base em conhecimentos teórico-científicos preexistentes e estáveis, aliado ao conhecimento técnico e de vivência prática da pesquisadora deste trabalho e aplicada diretamente a um nicho restrito de atores. Contudo, ressalta-se sua complexidade na necessária intervenção na cultura interna preexistente.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Mapear e padronizar os processos do setor de compras da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba - PaqTcPb, definindo as principais diretrizes a serem seguidas.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 4.2.1 Realizar pesquisa bibliográfica sobre conceitos e aplicações relacionadas a gestão de processos;**
- 4.2.2 Identificar e sistematizar os processos que compõem o ambiente de atividades do setor;**
- 4.2.3 Analisar o arcabouço legal e documentos institucionais;**
- 4.2.4 Dialogar com os profissionais do setor para a construção colaborativa do fluxo dos processos;**
- 4.2.5 Mapear os processos, modelando-os por meio da metodologia 5W2H e notação de fluxogramas;**
- 4.2.6 Elaborar um manual técnico de procedimentos operacionais que consolide os processos mapeados.**

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Sem sombra de dúvidas, o advento da Globalização e a Revolução Industrial, em suas várias fases, mostraram-se como marcos revolucionários para ideias, conceitos e práticas gerenciais utilizados ao longo do tempo.

Com o surgimento das novas tecnologias da informação e comunicação, mais acentuadamente a partir da década de 1990, a produção de bens e serviços passou a enfatizar padrões mundiais de consumo – cada vez mais exigentes – em que a organização do trabalho, baseada apenas na divisão em funções, demonstrou-se inadequada, frente ao aumento da competitividade e às exigências dos clientes (PALUDO, 2013).

Para Santos, Santana e Alves (2012, p. 01), “a evolução que as organizações têm tido desde o final do século XIX, com o surgimento de novos modelos organizacionais, está indo ao encontro de uma forma de trabalho mais colaborativa entre os departamentos da própria organização”.

Campos (1992) diz que o controle de processos é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa e que o primeiro passo para sua implantação é a compreensão do relacionamento causa-efeito.

Na atual conjuntura, as organizações têm buscado equalizar suas gestões, com foco no cliente, no produto/serviço e no fluxo do trabalho, aspectos até então desconsiderados pela visão tradicional.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão descreve processo como "Conjunto integrado e sincrônico de insumos, infra estruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços" (BRASIL, 2011).

Assim, importa que as organizações possuam processos pelos quais as atividades sejam realizadas de maneira interligada, lógica e contínua. O objetivo desta, porém, não deve estar simplesmente na execução encadeada de tarefas, mas sobretudo, na capacidade de prever e de interferir em seus resultados.

Neste sentido, cabe, por oportuno, destacar a relevância da gestão de processos, enfatizando a importância do mapeamento e do uso de técnicas, como 5W2H e o fluxograma, para a padronização de processos e a melhoria de resultados.

5.1 GESTÃO DE PROCESSOS

A palavra processo e seus derivados aparecem constantemente em nosso dia a dia. Para elucidar acerca da gestão de processos, portanto, delimitar-se-á o seu conceito dentro do aspecto organizacional abordado no presente estudo.

Processo administrativo é o nome dado ao conjunto de funções administrativas, que envolvem o planejamento, a organização, a direção e o controle (CHIAVENATO, 2003, p. 95).

De acordo com Harrington (1993, p.23), processo é um fluxo de trabalho – com inputs, outputs e tarefas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras, em uma sucessão previamente definida, com início e final claramente determinados (HARRINGTON, 1993).

FIGURA 1: O negócio como um sistema



Fonte: Harmon, 2007

Na figura 1, Harmon (2007), apresenta a perspectiva de sistemas, enfatizando que tudo está interligado e que, muitas vezes, vale a pena um modelo de negócio e processos em termos de fluxos de uma retroalimentação.

Lobo (2010, p. 18) apresenta um conceito simples quanto à definição de processo, que reforça a citação anterior: “Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas, o qual transforma elementos de entrada em elementos de saída”.

Mello (2008), por sua vez, amplia este conceito dizendo que os processos além de entradas e saídas também dispõem de tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que são integrados em ordem lógica para a construção de uma estrutura que possibilite o fornecimento dos produtos e serviços ao cliente.

A Associação de Profissionais de Gestão de Processos de Negócios (ABPMP), voltada ao reconhecimento da profissão de BPM, e dedicada à padronização de práticas BPM, define processos como sequências de atividades interrelacionadas que

solucionam uma questão específica. Para a Associação, essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades, para fornecer uma visão de sequência e fluxo (ABPMP, 2015).

A gestão de processo de negócio - BPM, constitui, portanto, um conjunto de capacidades de negócio para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (CASADO et al., 2017); se caracteriza como uma gestão mais específica onde a organização busca entender os seus processos, no intuito de melhorar o seu desempenho e os seus resultados (ARAUJO, 2011).

De acordo com Paim et al (2009, p. 25), gerir processos é útil a toda organização, uma vez que ao dividir e organizar o trabalho, automaticamente, origina-se a necessidade de coordenar. Para o autor, os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados, entre outros, “aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações”. O autor complementa a sua ideia, afirmando que, “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que sempre ocorrem em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo” (*ibid.*, 2009, p. 25).

Oliveira (2020) enfatiza a importância da visão sistêmica da organização para a gestão de processos, com a finalidade de equilibrar o desempenho de todos os processos da empresa e garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

O gerenciamento de processos de negócio representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). (ABPMP, 2015, pág. 33)

Paladini (2012) afirma que a meta da gestão por processos é fazê-los alcançar as seguintes características: (a) necessidades e indicadores de desempenho para clientes internos e externos claramente definidos; (b) procedimentos simplificados e redução da burocracia; (c) níveis altos de desempenho no fornecimento de serviços e produtos que alimentam os processos; (d) estabelecimento de consenso na visão,

direcionamento e priorização dos processos e (e) rompimento de barreiras e irregularidades nos fluxos de informação.

Postos seus conceitos, evidencia-se a importância da gestão de processos e de seu acompanhamento, a fim de que sejam gerenciados e melhorados continuamente.

De acordo com Lins (1993) estudar como os processos são conduzidos é imprescindível, principalmente para identificar e analisar problemas, e para isso, o apoio das ferramentas de gestão da qualidade surge como alternativa. Uma das ferramentas é o ciclo PDCA.

O PDCA (Plan, Do, Check, Action), também conhecido como Ciclo de Shewhart ou de Deming, foi reconhecido no decorrer dos anos 50, graças ao professor William Deming em suas palestras no Japão. Campos (1992) explica: “O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.

Após períodos importantes de aplicação e amadurecimento, o PDCA tornou-se uma ferramenta de gestão de processos e de qualidade, composta por quatro etapas, sendo utilizada em diferentes contextos, tais como processos e projetos. Na figura 2, a seguir, é possível compreender essas quatro etapas, que formam o Ciclo PDCA:



Fonte: Campos, 1992

Para Campos (1992), no Ciclo PDCA, a garantia de melhoria e controle do processo inicia-se pelo planejamento (*Plan*), que tem como objetivo, definir claramente o problema e reconhecer sua importância (identificação do problema); investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista (observação) e descobrir as causas fundamentais (análise),

elaborando-se um plano para bloquear as suas causas (plano de ação). Em seguida, cria-se a necessidade do fazer ou executar (*Do*), onde efetivamente se coloca em prática a execução do plano de ação criado, ou seja, o bloqueia-se a causa fundamental do problema (ação), através de capacitação, treinamento e mudança cultural; a terceira etapa consiste em checar ou monitorar (*check*) o que vem sendo executado (verificação), ou seja, se o plano de ação foi efetivo; e por fim, o agir ou atuar (*act*), caracterizada pela realização das adequações necessárias dos procedimentos, a fim de prevenir o reaparecimento do problema (padronização) e recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro (conclusão).

Importa ressaltar que o Ciclo PDCA é ininterrupto e visa a melhoria contínua e o controle de todas as fases do processo (CAMPOS, 1992, p.30).

5.2 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Percebe-se claramente a padronização quando certas atividades rotineiras passam a ser exercidas da mesma maneira por um grupo de colaboradores, por um núcleo familiar, ou simplesmente por um indivíduo, com ou sem o auxílio de máquinas, a fim de se buscar previsibilidade e constância nos resultados.

Henry Ford foi o primeiro a utilizar a padronização na sua empresa de grande escala de produção, embora o precursor da padronização tenha sido Frederick Taylor, com seu estudo de tempos e métodos nas empresas do setor automotivo (LIKER, 2005).

É importante ressaltar que nas empresas onde se implanta a padronização, este não é o objetivo final em si, mas o meio pelo qual se visa facilitar e garantir que o objetivo organizacional seja atingido com efetividade.

De acordo com Silva, Duarte e Oliveira (2004), a padronização de processos tem como principal função permitir que a empresa ofereça, de maneira previsível e sistemática, produtos e/ou serviços com características constantes, ou seja, com o mesmo padrão de qualidade, forma de atendimento, prazo e custo aos clientes.

Cada empresa possui um macroprocesso único, e por isso, as divisões dos subprocessos devem ser estudadas individualmente (CURY 2010, p.326). Se os processos internos forem bem definidos e seguidos conforme os padrões estabelecidos, a empresa poderá conseguir aumentar sua qualidade, ou seja, seus produtos e/ou serviços sairão conforme planejado e os resultados desejados poderão

ser alcançados de forma satisfatória. (FREITAS, 2016)

Campos (1992) afirma que padronizar os processos produtivos é organizar, esquematizar e normalizar as atividades de uma organização, para reduzir ou eliminar as não conformidades do resultado gerado, a fim de garantir a produção do projeto inicial documentado, obter resultados previsíveis e proporcionar e manter o domínio tecnológico nas organizações. (MELLO, 2008); já Rabello (2022), destaca que a importância de garantir que as etapas de tais processos sejam conduzidas sempre da mesma forma, independentemente dos agentes envolvidos, embora, de acordo com Mello (2008), todos da organização devam participar ativamente do processo, compreendendo os procedimentos que forem descritos detalhadamente para executar a tarefa.

Neste sentido, o envolvimento direto daqueles que exercem as atividades é de suma importância no momento de se definir e ajustar a padronização.

Segundo Kardec (2009), a participação do executante das tarefas é importante na elaboração dos processos, por três motivos: as tarefas passam a ser executadas com maior certeza, melhora os resultados e aumenta a motivação dos executantes. Contudo, em um projeto de padronização, é fundamental que dois aspectos sejam observados: quem é o usuário e se o padrão definido pode ser cumprido (CAMPOS, 1992, p.229). O projeto de padronização deve garantir que os padrões estabelecidos tenham condições de serem cumpridos por todos os envolvidos. Ou seja, padrões que não estejam de acordo com a situação da empresa, bem como com a realidade dos funcionários da organização, não agregam valor, além de influenciar negativamente os resultados da padronização (Ibid, 1992).

A padronização garante que o processo não seja alterado, sendo cumprido por todos os envolvidos no processo. Porém, a importância está voltada não somente para o processo, como para as pessoas, o que permite que os procedimentos sejam revistos à medida que a necessidade surja, criando-se, assim, um ciclo de melhoria contínua a partir da padronização do processo – princípio do conceito da Qualidade Total. Daí a importância de se entender que, pela padronização decorrem a educação, o treinamento e a delegação, para que esse ciclo esteja sempre de acordo com os objetivos da empresa (ESPÍNDOLA, 2011, p.08)

Alguns métodos são fundamentais para a implementação da padronização de processos. Dentre eles, estão o mapeamento, que consiste na identificação das etapas e do fluxo de trabalho de determinado processo; a formalização, ou documentação, que é oficializar os métodos de trabalho a partir da documentação dos

novos fluxos e das orientações que devem ser seguidas e por fim, o treinamento, a fim de educar os colaboradores sobre as mudanças implementadas e sobre o papel de cada um em toda a cadeia de trabalho (CAMPOS, 2004; RABELLO, 2022;).

Dentre outros benefícios, é possível, a partir da sua análise conceitual, entender que, a padronização de processos, quando bem implementada, contribui significativamente para o aumento da produtividade, conseqüentemente, para a redução de erros e custos operacionais; para a melhoria de resultados de entrega e também para a motivação dos colaboradores envolvidos, tanto no âmbito individual como no coletivo, uma vez que compreender o que se faz e o porquê de cada ação torna-os mais engajados e comprometidos em suas atribuições.

Para Pavani Junior e Scucuglia (2011), o alcance das metas estabelecidas depende da efetiva implementação da gestão desses processos, com vistas à garantia de controle, previsibilidade e melhoria contínua.

Elucidando a temática da gestão e padronização dos processos, a fim de alcançar os objetivos pretendidos neste trabalho, tem-se, por fim, as definições de mapeamento e modelagem de processos, seus conceitos, ferramentas e aplicações.

5.2.1 Mapeamento e modelagem de processos - BPM

Em décadas recentes, teorias e práticas administrativas trouxeram contribuições importantes para o atendimento das atuais demandas do mercado.

Dentre as várias metodologias de melhoria, as práticas utilizadas de BPM (Business Process Management, em inglês) consistem em atividades com o foco voltado para a modelagem de processos, para a padronização de rotinas de trabalho e para o mapeamento de processos (ABPMP BRASIL, 2015). Estas metodologias possibilitam que se analisem os processos, como é a sua sequência de atividades atuais, e quais melhorias podem ser desenvolvidas (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Ainda de acordo com a ABPMP Brasil (2015), dentre as diversas formas existentes na literatura de se representar o gerenciamento de processos em ciclos contínuos, suas fases e ciclos de vida, pode-se afirmar que grande parte foi inspirada pelas teorias tradicionais da administração, em especial pelo ciclo básico PDCA de Deming, conforme representa a figura 3, a seguir:

FIGURA 3 - Ciclo de vida BPM



Fonte: Elaboração própria, 2023

A maioria dos modelos propostos na literatura para orientar a gestão de processos de negócios assume a forma cíclica baseada no modelo PDCA, com as atividades organizadas em fases e se repetindo a cada fase, por esta razão fala-se em ciclos de vida BPM (BALDAM, 2008), composto de seis fases que se relacionam. De acordo com o Common Body of Knowledge (CBOK) da ABPMP (2015), é possível descrever resumidamente cada uma dessas etapas, conforme segue abaixo:

1. **Planejamento:** objetiva realizar o alinhamento do projeto de gestão de processos de negócio (BPM) com a estratégia da organização. Através dessa fase é possível obter uma visão geral do processo, de modo a conseguir estimar o esforço necessário para a realização do projeto de BPM. Essa fase estabelece as metas e objetivos do processo, além de delimitar seu escopo;
2. **Modelagem do Processo Atual (AS IS):** nessa fase é realizado o levantamento de informações necessárias para o entendimento do processo. Para tal são aplicadas técnicas como: entrevistas, observações, questionários, análise de documentos e análise de sistemas. Nessa fase não se deve buscar o processo correto, deve-se modelar o que é feito, esteja correto ou não. Como saída dessa fase temos o modelo do processo atual (AS IS);
3. **Análise do Processo:** consiste em identificar gargalos, retrabalho, riscos e outros

problemas tendo como ponto de partida o modelo do processo atual. Para isso, utiliza-se de técnicas de análise que devem ser selecionadas de acordo com o objetivo que se pretende alcançar. Algumas técnicas adotadas são a análise de causa-raiz ou espinha de peixe (Diagrama de Ishikawa), o brainstorming, o grupo focal, entre outras. Também são definidos nessa fase indicadores de desempenho que são usados para mensurar e quantificar o estado atual do processo e permitir saber se o processo terá melhoras no futuro;

4. **Desenho do Processo Proposto (TO BE):** essa fase trata das proposições de mudanças para os processos visando solucionar problemas encontrados na fase de análise. Uma prática adotada é utilizar o modelo do processo atual (AS IS) para fazer simulações de possíveis soluções para o modelo do processo proposto. As melhorias dos processos podem envolver soluções de TI ou mudanças organizacionais;

5. **Implementação:** consiste na elaboração do processo executável (TO RUN). Corresponde à execução das atividades necessárias para operacionalizar o processo aprovado na fase de Desenho do Processo Proposto. Essa fase também inclui a implementação de políticas e procedimentos novos ou revisados;

6. **Monitoramento e Controle do Processo:** tem por objetivo identificar o desempenho do processo e tornar possível o conhecimento da sua trajetória, de modo que seja possível ter as informações necessárias para a tomada de decisões que possam refletir em uma melhoria de processo e conseqüentemente de desempenho. As fases poderão ser executadas integralmente, e na seqüência apresentada ou, de acordo com a necessidade de cada projeto BPM, poderão ser simplificadas.

BPM, portanto, é a integração das experiências coletivas, pensamentos e desenvolvimento profissional em gerenciamento de processos de negócios da metade do século XX até os dias atuais.

Pavani Junior e Scucuglia (2011), diz que “a Gestão de Processos de Negócio – BPM é uma filosofia gerencial que consiste, essencialmente, na quebra do paradigma funcional, propondo uma visão interfuncional de como os processos ponta a ponta podem ser mais bem-gerenciados, a fim de eliminar os efeitos dos conflitos internos”.

O mapeamento e a modelagem de processos, a partir de ferramentas adequadas, constituem a primeira etapa para se identificar onde os processos de negócios ou fluxos de trabalho apresentam falhas ou ineficiências e onde os recursos

humanos ou financeiros são efetivamente empregados, além de dar mais transparência para usuários e sociedade (PALACIOS, 2020).

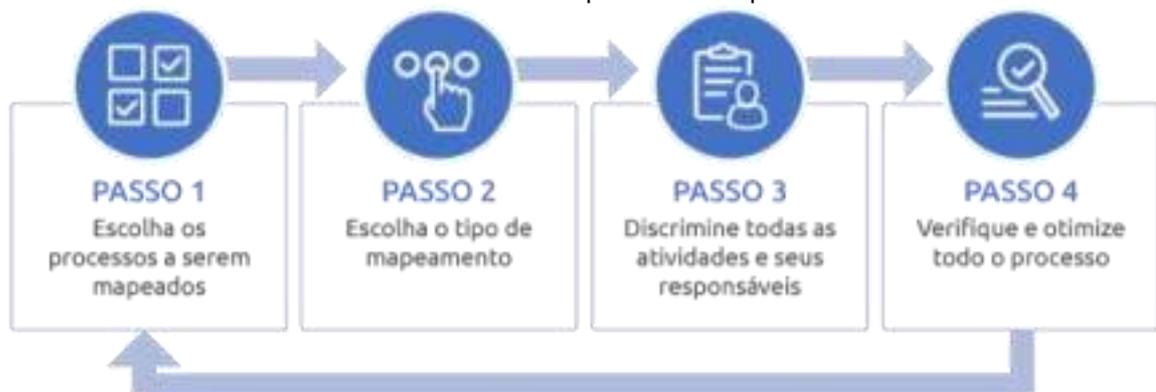
Mückenberger et al (2013), complementa o conceito anterior, afirmando que o BPM possibilita um ambiente interno da organização de modo transparente, ao mesmo tempo em que ocorrem transformações econômicas e mercadológicas no ambiente externo. Desse modo, as organizações podem alcançar melhorias contínuas em suas estratégias por intermédio da utilização da gestão de processos, o que possibilita a concentração de esforços no aumento do seu desempenho organizacional (McCORMACK et al, 2009). Em se tratando de organizações públicas, a adoção de BPM visa, principalmente, aumentar a qualidade e a agilidade da entrega dos seus serviços (OLIVEIRA, 2014, p.18).

Importa destacar, entretanto, que mapeamento e modelagem não devem ser confundidos. A principal distinção entre eles é que, enquanto o mapeamento refere-se a processos já existentes e não documentados, a modelagem serve ainda para o projeto de processos (COSTA; POLITANO, 2008).

Em geral, utiliza-se o mapeamento de processos na busca de compreender melhor os fluxos de trabalho dentro da empresa, possibilitar a identificação de possíveis falhas, gargalos e desperdícios no curso dos processos e, por fim, torná-los continuamente fluidos e otimizados. Sendo este, portanto, um dos objetivos deste estudo.

Mapear processos é detalhar quem e o que está envolvido em um determinado fluxo de trabalho, revelando aspectos que podem ser aprimorados. Ele representa, visualmente, uma sequência de atividades relacionadas ao fluxo de trabalho, bem como as pessoas e as decisões envolvidas no processo. (WERNECK, 2021)

FIGURA 4: Fluxo de Mapeamento de processos



Fonte: Werneck, 2021.

Assim como existem os organogramas que representam a estrutura das empresas também é possível construir uma representação gráfica dos processos mediante o mapeamento dos mesmos, este método permite uma visão mais ampla do processo, a identificação de suas etapas e facilita o entendimento dos fluxos de atividades realizadas, favorecendo a aplicação das melhorias necessárias (CURY, 2010).

Para Orofino (2009) o procedimento de mapeamento de processos deve se iniciar através da visualização global do processo para então partir para a visão mais específica, identificando as principais atividades e funções pertinentes ao processo assim como os responsáveis pela execução de tais atividades. Tendo sido feito o mapeamento dos processos o passo seguinte é a identificação das falhas e deficiências existentes e a elaboração de medidas de melhorias, o estabelecimento de prazos para implantação e obtenção de resultados das medidas adotadas para então estabelecer um padrão aceitável para a realização do processo tendo em vista as condições e recursos disponíveis no momento.

Busca-se, através do mapeamento, aumento da satisfação do cliente; melhoria na comunicação intra e inter departamental; produtividade e redução dos custos, entre outros. O mapeamento tem a função, portanto, de expor estes elementos, padronizar os processos em sequências lógicas, torná-los compreensíveis, documentá-los e transformá-los.

Uma das técnicas mais comuns utilizadas para o mapeamento de processos se apresenta na forma de um fluxograma, que descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras (HARRINGTON, 1996).

Já Polacinski, et al (2012) cita a ferramenta 5W2H, que consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível e realiza um mapeamento das mesmas, através da resposta a sete questões básicas e organizá-las.

Para Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma figura de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor. A correta interpretação dessas técnicas é fundamental durante esse processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto, dependendo do que se vai mapear.

5.2.1.1 Fluxograma ou BPMN

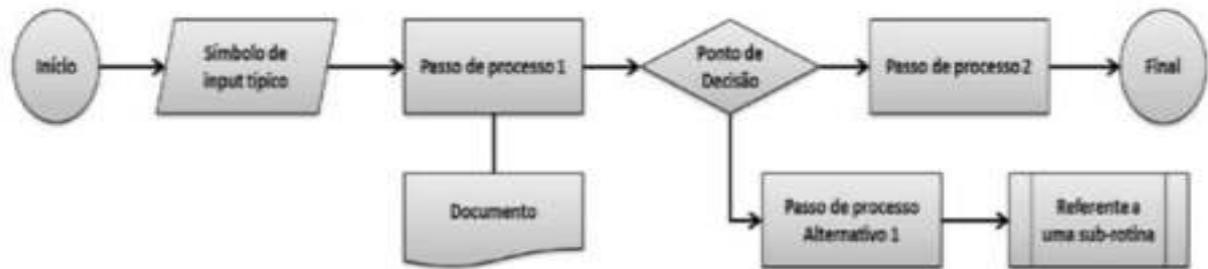
De acordo com Barnes (2004), o fluxograma de processo é utilizado para se desenhar um processo de maneira simplificada, por meio de alguns símbolos padronizados (ou não), que ao sequenciá-los formam o desenho do fluxo de um processo. Tem o objetivo de favorecer o entendimento do processo por meio de informações visuais, facilitando a análise de melhorias e otimização. Foi apresentado pela primeira vez pelos engenheiros Frank e Lillian Gilbreth, em 1921. Desde então, a ferramenta foi aprimorada e padronizada para otimizar processos em inúmeros setores.

Quando os problemas identificados se encontram na execução das operações, o fluxograma é o melhor método a ser utilizado para a visualização, análise e correção das falhas. Através da ilustração gráfica dos fluxos de processos é possível identificar, determinar e se necessário eliminar etapas realizadas dentro do processo (LLATAS, 2012).

Segundo a ABPM Brasil (2015), a principal diferença entre o fluxograma e o BPMN é que o primeiro, apesar de ser aprovado como um padrão ANSI (American National Standards Institute) e corroborar para um entendimento fácil e rápido do fluxo de um processo, possui um conjunto simples e limitado de símbolos não necessariamente padronizados; enquanto o BPMN é um padrão criado pelo Object Management Group (OMG) que apresenta um conjunto robusto de símbolos, podendo ser utilizados em diferentes tipos de negócios.

Normalmente, um fluxograma é desenhado usando vários símbolos, cada um representando uma etapa diferente dentro de uma sequência ou processo. A figura 5 demonstra os símbolos mais comumente utilizados na notação de fluxograma, segundo ABPMP (2015), cujos significados tornaram-se populares em diversas áreas há quase oito décadas, sendo utilizados desde a engenharia e educação até programação de softwares e gerenciamento de projetos, com diversas finalidades.

FIGURA 5 – Exemplo de fluxograma com símbolos básicos



Fonte: BPMP, 2013

A simbologia dos fluxogramas apresenta significados padronizados conforme identificado em cada símbolo da figura 5, acima. De acordo com a ABPMP (2015), os mais comuns são:

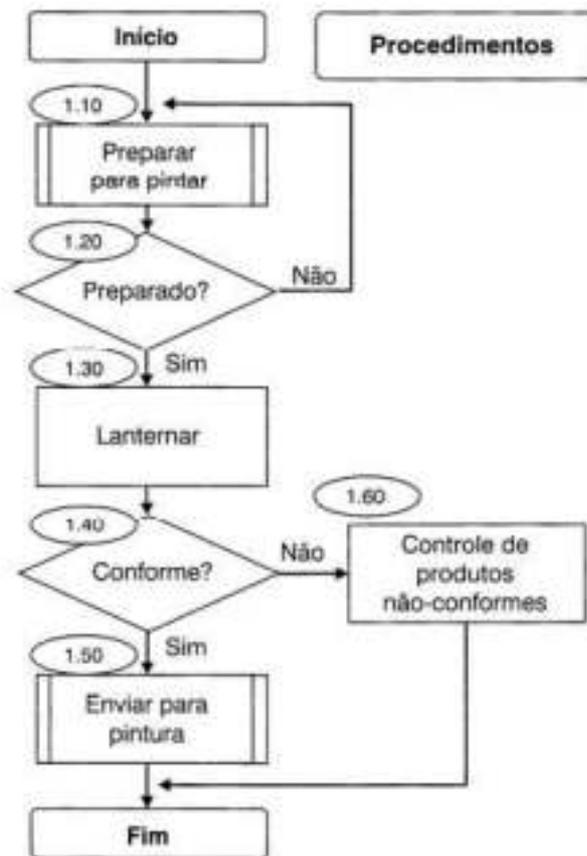
- Oval: Um elemento oval em um diagrama de fluxo representa o terminal. Ou seja, indica o início e a parada dentro de uma sequência.
- Paralelogramas: O paralelograma indica uma entrada ou saída ("input" ou "output").
- Retângulo: Os retângulos indicam ações ou o processo em si.
- Diamantes ou Losango: Diamantes indicam as decisões que precisam ser tomadas. Estes geralmente resultam em dois caminhos alternativos com base na decisão tomada.
- Linhas de fluxo ou conectoras: As linhas de fluxo e flechas representam as direções tomadas na sequência.

Bárbara (2012) descreve que fluxogramas representam graficamente e de forma detalhada, a sequência lógica dos processos, permitindo a representação de ações e desvios. Possui as seguintes vantagens: Facilita a organização do seu raciocínio e das atividades e tarefas. Identificam pendências, relacionamentos, pontos de estrangulamento, atividades que não agregam valor. Localiza elos e elementos desconexos ou perdidos. Controla o processo. Possibilitam pontos de verificação, decisão, revisão, registro, arquivamento.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) afirmam que os fluxogramas possibilitam um maior entendimento do processo pelos colaboradores da organização. Barbará (2012) ressalta que fluxogramas, também conhecidos como *flowcharts*, podem ser desenvolvidos na forma vertical ou horizontal, e podem ser feitos usando-se mais de uma ferramenta, desde um simples software de edição de texto até softwares complexos.

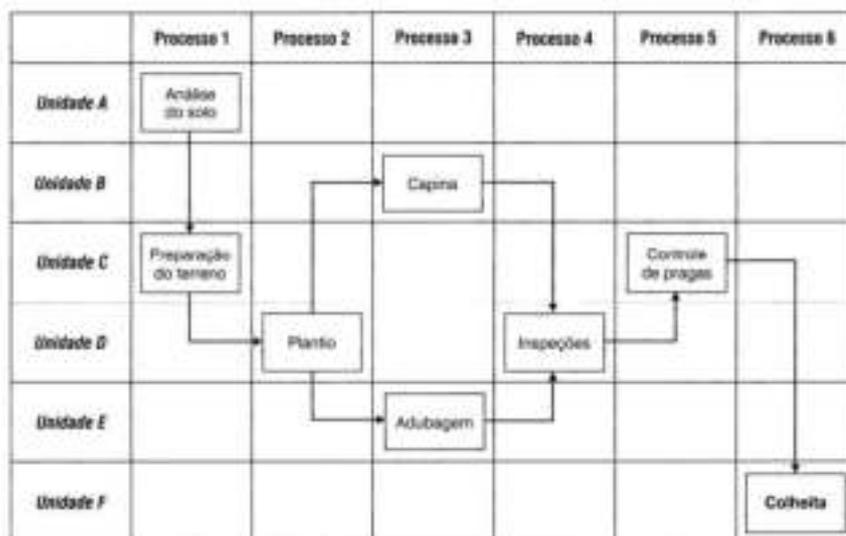
As Figuras 6 e 7, a seguir, mostram exemplos de fluxogramas verticais e horizontais.

FIGURA 6 - Fluxograma vertical



Fonte: Bárbara, 2012

FIGURA 7 - Fluxograma vertical



Fonte: Bárbara, 2012

Diretamente relacionado aos objetos de fluxo, um fluxograma é popular na visualização de soluções passo a passo ou do fluxo de trabalho; semelhantemente, a notação BPMN também usa de simbologia padrão para seu diagrama, porém neste, há uma maior variedade de ícones e recursos para detalhar os processos mais complexos (CAVALLARI, 2019).

5.2.1.2 Método 5W 2H

Assim como outras ferramentas da gestão de processos, o método 5W2H visa tornar os processos internos da empresa mais eficientes, a partir das respostas de sete perguntas que formam as diretrizes principais a serem seguidas por este plano de ação, conforme demonstrado a seguir:

- a) **O quê?** Qual a atividade? Qual é o assunto? O que deve ser medido? Quais os resultados dessa atividade? Quais atividades são dependentes dela? Quais atividades são necessárias para o início da tarefa? Quais os insumos necessários?
- b) **Quem?** Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem para ser iniciada?
- c) **Onde?** Onde a operação será conduzida? Em que lugar? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?
- d) **Por quê?** Por que a operação é necessária? Ela pode ser omitida? Por que a atividade é necessária? Por que a atividade não pode fundir-se com outra atividade? Por que A, B e C foram escolhidos para executar esta atividade?
- e) **Quando?** Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?
- f) **Como?** Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar esta atividade?
- g) **Quanto** custa realizar a mudança? Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade? (LISBÔA; GODOY, 2012, p.82)

Desta maneira, a metodologia aplicada busca estruturar e organizar as informações, de modo a se ter clareza suficiente para a execução das atividades propostas, bem como para as tomadas de decisões.

FIGURA 8 - Formulário de Plano de ação baseado no 5W2H

5W2H		
QUESTÕES	FINALIDADE	
5W	WHAT / O QUÊ	Especificar o que será feito (ação)
	WHY / POR QUÊ	Explicar a razão pela qual a ação deve ser feita
	WHO / QUEM	Especificar o responsável por executar ou coordenar a ação
	WHERE / ONDE	Especificar o local onde será executada a ação
	WHEN / QUANDO	Especificar data de início e data limite para execução da ação
2H	HOW / COMO	Especificar a forma pela qual a ação deverá ser feita
	HOW MUCH / QUANTO CUSTA	Prover informações sobre custos ou métricas relacionadas à ação

Fonte: autor, adaptado de Lucinda, 2016

A ferramenta 5W2H é utilizada no mapeamento e padronização de processos, através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados (MARSHALL JUNIOR *et al*, 2008), conforme esquematiza a figura 8 acima.

6 OBJETO DE ESTUDO

6.1 A FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DA PARAÍBA

De acordo com a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil brasileiro - as fundações de apoio são instituições sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito privado, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, que atuam em parceria com as instituições públicas e/ou privadas, auxiliando-as na gestão de projetos de pesquisa, na administração de recursos financeiros e no desenvolvimento de atividades de extensão, sendo mantidas por recursos provenientes de contratos, convênios e doações, e fiscalizadas pelos órgãos de controle interno e externo. Nos termos da Lei nº 8.958/94, que estabelece as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, estas instituições visam facilitar a comunicação e interação entre as instituições apoiadas e o ambiente externo; para tanto, devem

obedecer a uma série de critérios rígidos, explicitados na legislação, como a obtenção de prévio credenciamento (renovável periodicamente) nos Ministérios da Educação e de Ciência, Tecnologia e Inovações, além de se submeterem à fiscalização do Ministério Público e do cumprimento da legislação trabalhista.

Dentro desse preâmbulo, a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, instituída entre os quatro primeiros parques tecnológicos do país, em 1984, e sediada em Campina Grande, no Estado da Paraíba - cidade reconhecida internacionalmente como um dos principais pólos tecnológicos na produção de conhecimento no país, líder do Ranking Nacional de Depositantes Residentes de Patentes de Invenção do ano de 2020, segundo dados divulgados pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) -, atua hoje como fundação de apoio a grandes instituições, a exemplo da UFPB, UFCG, UEPB, IFBA, INSA, HFA, EMBRAPA, CETENE, UFAL, entre outras; atua também como agente SOFTEX, associada ANPROTEC, IPD ELETRON e CONFIES, sendo ainda credenciada no CNPQ como fundação apta a receber e gerenciar recursos oriundos de pessoas jurídicas de direito privado, destinados ao apoio a projetos de pesquisa.

Por meio de ações institucionais, a Fundação PaqTcPB tem promovido a “articulação entre parceiros, as várias cadeias do conhecimento e as atividades produtivas; buscando, também, novas formas de atrair e fixar competências no Estado” (PAQTCPB, 2022). Como resultado, celebrou no último quadriênio (de 2018 a 2022), o valor aproximado de R\$500.000.000,00 (quinhentos milhões de reais) em mais de 620 projetos de P&D e de desenvolvimento institucional (PAQTCPB, 2022).

A Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, firma-se no tripé que lhe confere a sua identidade e propósito, guiado por valores, missão e visão institucionais que norteiam suas premissas, sendo estas: (a) Valores: Transparência, credibilidade e ética em serviços e ações; (b) Visão: Ser a fundação de apoio referência em gestão e serviços no desenvolvimento tecnológico e promoção à Inovação e (c) Missão: Executar ações de impacto para a promoção do desenvolvimento tecnológico e Inovação. (PAQTCPB, 2022, p.14)

Quanto à sua estrutura operacional, possui três eixos de negócios: Fundação de Apoio às ICTs, Incubadoras e Núcleo do Parque Tecnológico da Paraíba.

O presente estudo trata, especificamente, do setor de compras e licitações do PaqTcPB, enquanto fundação de apoio, representada pelo modelo de prestação de serviços demonstrados na figura 9, a seguir, que por sua vez, pressupõe a realização

das seguintes atividades relacionadas aos projetos: (a) negociação; (b) definição dos instrumentos jurídicos; (c) execução técnica; (d) execução administrativa e financeira e (e) prestação de contas, desenvolvidas por colaboradores celetistas e bolsistas da instituição, em atendimento às demandas de seus principais clientes, a saber: coordenadores e equipe técnica de projetos; órgãos de fomento (público, privado e misto) e as ICTs.

FIGURA 9 - Modelo de negócios da Fundação PaqTcPB



Fonte: PaqtcPB, 2022

6.1.1 Princípios e fundamentos legais:

A identidade organizacional é um aspecto fundamental para a construção da imagem e reputação de uma empresa, bem como para a definição de seus objetivos estratégicos e para a construção de sua cultura corporativa (CHIAVENATO, 2003 p.67). A organização dotada de princípios e valores norteadores consegue desenvolver seu planejamento estratégico de forma eficaz. Tavares (2000, p. 300) complementa: "Quando os princípios são aplicados consistentemente, tornam-se hábitos comportamentais, que capacitam à transformação fundamental de indivíduos, de relacionamentos e de organizações".

A Administração Pública, por meio do artigo 37, caput, da CF/88, estabelece o cumprimento dos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. Outros princípios podem ainda nortear os atos e as decisões da administração pública, é o caso da nova lei de licitações e contratos (lei nº 14.133/2021), que em seu artigo 5º, além de reproduzir os princípios constitucionais previstos no artigo 37 da

Constituição Federal, também replicou a redação dos outros princípios previstos no artigo 3º da Lei nº 8.666/1993 (igualdade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo), e a esses, acrescentou mais treze princípios: interesse público, planejamento, transparência, eficácia, segregação de funções, motivação, segurança jurídica, razoabilidade, competitividade, proporcionalidade, celeridade, economicidade e desenvolvimento nacional sustentável.

Em consonância ao exposto, os princípios da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba pautam-se em valores como a “transparência, credibilidade e ética em serviços e ações” (PAQTCPB, 2022).

Quanto à fundamentação legal, no Brasil, grande parte do embasamento rege as fundações de apoio, bem como os instrumentos que dispõem sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, vem sendo amplamente discutida e modificada nos últimos anos. Têm-se buscado reestruturar e modernizar leis e decretos, no intuito de permitir maior celeridade, eficiência e também transparência quanto à gestão de convênios e contratos, quanto às relações entre as fundações de apoio e as instituições apoiadas, e também quanto aos processos de compras e licitações das fundações de apoio e da administração pública. A substituição da Lei de licitações e contratos administrativos nº 8.666, vigente desde 1993, pela nova Lei nº 14.133/21, é um exemplo do grande esforço empenhado na urgente e necessária modernização do arcabouço legal ao qual as instituições voltadas para a pesquisa, desenvolvimento e inovação estão inseridas.

A figura 10 apresenta um esquema resumido das principais legislações que cercam as fundações de apoio, em especial, aquelas que fundamentam e instruem os processos de compras e contratações .

FIGURA 10 - Principais legislações que cercam as fundações de apoio



Fonte: Adaptado, SANTANA, 2021

Das relações entre as instituições apoiadas e as fundações de apoio, o autor evidencia, na figura 10, a importância da Lei nº 8.958/94, conhecida como a lei das fundações de apoio, que discorre entre outros, sobre o credenciamento e a adoção de um regulamento específico para compras.

Esta é a lei que trata sobre a atuação das fundações de apoio nos projetos executados dentro das instituições e as circunstâncias pelas quais esta parceria pode e deve ser realizada. Destaca-se aqui algumas obrigações das fundações, como: Credenciamento do MEC; Adoção de regulamento específico para compras; Prestação de contas aos financiadores; Submeter-se ao controle do Ministério Público; Manter um Portal da Transparência. (SANTANA, 2021)

A partir da Lei 8.958/94, Santana (2021) propõe o entendimento das demais leis, decretos, acórdãos e portarias, dividindo o esquema em 5 grupos, principais, com destaque especial ao grupo “Compras”, a saber:

1. Regulamento: O Decreto nº 7.423/10, regulamenta a Lei supracitada, detalhando alguns pontos. Santana (2021) destaca como principais pontos a validade dos registros de credenciamento, os prazos para renovação, algumas regras sobre concessão de bolsas, dos convênios e contratos e suas especificidades e do acompanhamento e controle de suas atividades pelas instituições apoiadas e órgãos

de controle.

2. Compras: Para as atividades de compras e licitações, o arcabouço legal que orienta e determina as ações do setor de compras das Fundações de Apoio é formado pelo Decreto nº 8.241/14, que regulamenta a Lei nº 8.958/94 sobre a aquisição de bens e contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio e a atual Lei nº 14.133/21 (Nova lei de licitações e contratos) - que substituiu definitivamente a lei 8.666/93 em abril de 2023 -, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública; e a Lei nº 8.010/90, que dispõe sobre importações de bens destinados à pesquisa científica e tecnológica.

3. Convênios e contratos: São os Decretos e Portaria que esclarecem sobre a gestão de convênios e contratos firmados entre a fundação de apoio e a instituição apoiada e definem as responsabilidades de cada uma das entidades na execução destes projetos, sendo o Decreto nº 8.240/14, que regulamenta os convênios e critérios de habilitação de empresas referidos na Lei 8.958/94; o Decreto nº 6.170/07, que normatiza as transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse e a Portaria Interministerial 424/16, que estabelece normas para execução do estabelecido no Decreto nº 6.170/07.

4. Inovação: No âmbito da inovação, as fundações de apoio são regidas pela Lei nº 13.243/16 - Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação - e pelo Decreto 9.283/18, que a regulamenta. Ambos favorecem a pesquisa, desenvolvimento e inovação nas instituições apoiadas pelas fundações, a fim de promover um ambiente de inovação mais dinâmico. “Provavelmente, aqui estarão os princípios que irão nortear o futuro da maioria dos projetos executados pelas instituições de ensino e pesquisa no Brasil” (SANTANA, 2021).

5. Transparência: Tão importante quanto às leis e decretos anteriormente citados, estão os instrumentos que dispõem sobre o princípio da publicidade, um dos princípios basilar da Administração pública que trata da transparência. Neste sentido, temos a Lei nº 12.527/11, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados para garantir o amplo acesso à informação e os Acórdãos de nº 2.731/08 e nº 1.178/18 do TCU, que avalia o relacionamento das instituições apoiadas com suas fundações de apoio e trata do cumprimento das normas de transparência aplicáveis a estes relacionamentos; trata-se de: o quê e como as informações devem ser apresentadas.

Para SANTANA (2021) tanto os aspectos legais (externos) quanto os aspectos políticos ou culturais (internos) de uma organização, credibilizam e consolidam sua finalidade institucional, neste caso, tudo o que envolve a relação da fundação de apoio com a instituição apoiada, e da relação das mesmas com a sociedade em geral.

6.2 O SETOR DE COMPRAS DA FUNDAÇÃO PAQTCPB

O setor de compras e licitações é um importante elo entre a instituição e seus clientes, responsável por garantir o abastecimento de recursos, bens e serviços necessários ao funcionamento e desenvolvimento dos projetos apoiados em tempo hábil a sua exequibilidade, de maneira efetiva, econômica e sustentável, fundamentada em princípios éticos e legais preestabelecidos.

Importa destacar que a nova lei de licitações e contratos manteve em sua redação a necessidade de observância ao princípio da padronização, disposta no inciso V, alínea a, do artigo 40 (BRASIL, 2021), considerando a compatibilidade de especificações estéticas, técnicas e de desempenho, no intuito de não restringir a competitividade, harmonizando a otimização dos gastos com a qualidade das aquisições de bens e serviços. Para Marçal Filho (2004), trata-se de um instrumento que racionaliza a atividade administrativa, permitindo a redução de custos e otimizando a aplicação de recursos, conseqüentemente, a padronização elimina variações referentes tanto à seleção de produtos, no momento da contratação, como na sua utilização e conservação, entre outros aspectos.

6.2.1 Composição do setor de compras e licitação da fundação PaqTcPB

De acordo com registros internos, as atividades do setor de compras e licitação do PaqtcPB era, até o ano de 2015, constituído por um único membro, responsável por executar mecanicamente todas as tarefas do setor, desde a entrada da solicitação de compras, através de documento impresso, até o recebimento, tombamento e entrega da mercadoria ao coordenador do projeto.

Com o crescimento da instituição e conseqüentemente do volume de demandas, não só o número de membros efetivos no setor como a sua estrutura de operação mudaram. Assim, o setor opera hoje com 4 assistentes administrativos que atuam diretamente na execução das atividades de compras; 1 membro especialista em importação e uma assessoria jurídica especializada.

Todo o processo de compras é realizado digitalmente, através de um sistema próprio de gestão, e conta, com uma estrutura intersetorial, sob a coordenação de 02 gerências (administrativa e financeira) e a colaboração dos seguintes setores, que atuam de maneira sinérgica, visando garantir maior efetividade na entrega de seus resultados: convênios e contratos; compras e licitações; patrimônio e o setor de pagamentos. A estes, somam-se ainda os setores contábil e de prestação de contas.

6.2.2 Fluxograma setorial focado em compras

O processo para aquisições e contratações de bens e serviços executados pelo setor de compras do PaqTcPB, ocorre de modo cem por cento digital, por meio do sistema de gestão integrada - SGI.

Sob a percepção do coordenador, o processo inicia-se com o registro da sua solicitação no sistema SGI, e finaliza com o recebimento da mercadoria.

Para o setor de compras e licitações, o processo tem início a partir do encaminhamento e autorização de compras emanada do setor de convênios e contratos, e finaliza mediante ordem de fornecimento ou pedido formal ao fornecedor, devendo ser acompanhado até a fase de entrega ao coordenador.

De maneira mais ampla, pela óptica da Fundação PaqTcPB os processos de compras têm seu início a partir da demanda originária do órgão fomentador, que as repassa ao coordenador do projeto e, percorridos os trâmites intersetoriais, é finalizado no setor de prestação de contas, mediante apresentação documental comprobatória dos ritos procedimentais executados. Conforme ilustra a figura 11 a seguir:

FIGURA 11: Fluxo de tramitação setorial dos processos de compras através do SGI



Fonte: Elaboração própria, 2023.

Sumariamente, as atribuições de cada setor vinculado ao processo de compras podem assim ser descritas:

1 - O Coordenador do projeto encaminha minimamente dois documentos: o ofício de solicitação de compras e o termo de referência. Tais documentos auxiliam na identificação do projeto, na categorização e detalhamento do objeto solicitado, além de justificar a sua aquisição. Documentos adicionais podem ser anexados ao processo, a depender do tipo de solicitação, valores e condições contratuais vinculados à demanda.

2 - O setor de convênios e contratos analisa o pedido. Caso a solicitação esteja em conformidade com o plano de trabalho, a documentação seguirá o fluxo de tramitação digital, sendo encaminhado ao setor de compras e licitações para execução.

3 - O setor de compras e licitações formaliza o processo de acordo com a legislação aplicável ao caso, juntando as documentações pertinentes e encaminhando para análise jurídica; posteriormente, formaliza a ordem de fornecimento à empresa vencedora do certame. Validam os processos do setor de compras e licitações, a assessoria jurídica. E os processos de importação seguem fluxos distintos, não evidenciados neste estudo., conforme descrito abaixo:

- A assessoria jurídica emite parecer à referida contratação / aquisição, anexando outros instrumentos ao processo, quando necessários, e devolve-o ao setor de compras para prosseguimento dos trâmites ou correções.
- Em casos de importação de equipamentos/software, após parecer jurídico, o processo é encaminhado ao setor de importação, que segue com tramitação e prazos próprios.

4 - A mercadoria recebida na Fundação é entregue ao coordenador. Se a mercadoria for recebida diretamente no endereço do projeto, o coordenador fará a devida comunicação ao setor de compras, encaminhando as devidas comprovações (Nota Fiscal atestada).

6 - Mercadoria entregue, o setor de compras e licitações encaminha o processo para pagamento.

7 - De posse das comprovações fiscais e financeiras, o setor de patrimônio realiza o tombamento, quando necessário;

8 - Por fim, o Setor de prestação de contas reúne toda a documentação vinculada ao processo, disponibilizando-o de modo apropriado e para os devidos fins.

7 METODOLOGIA

Por se tratar de uma pesquisa de caráter inovador, cujo propósito baseia-se na proposição de melhorias gerenciais, o presente estudo de caso exigiu uma investigação sistematizada e de esforços concentrados, capazes de apontar soluções de ordem prática, a partir da aplicação de soluções inovadoras aos problemas revelados.

Este estudo se caracteriza, portanto, como uma pesquisa de natureza aplicada; exploratória e descritiva em seus objetivos, com abordagem quantitativa e qualitativa, desenvolvida por meio do uso de uma cuidadosa revisão bibliográfica e documental, aliadas à técnicas de observação, ao estudo de caso e à pesquisa-ação.

Para o levantamento das informações, embasamento teórico e contextualização temática, foram realizadas consultas bibliográficas em livros impressos e digitais, sites especializados, artigos, jornais e revistas eletrônicas, além de uma revisão do arcabouço legislativo vigente, aplicáveis principalmente às Fundações de Apoio. Consolidam esta fase, a investigação documental aos normativos, estatutos e regimentos institucionais, além da exploração do suporte lógico (*software*) da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba.

A fim de lograr êxito na busca dos resultados e desenvolvimento dos produtos que subsidiam as discussões e balizam as proposições do presente projeto, têm-se, por fim, a pesquisa-ação, caracterizada pela cooperação e envolvimento ativo da instituição objeto deste estudo, bem como pela observação e contribuição direta da mestrandia que atua profissionalmente no ambiente estudado.

Segundo Appolinário (2011), a pesquisa-ação é uma modalidade de pesquisa cuja ênfase é “resolver, através da ação, algum problema coletivo no qual pesquisadores e sujeitos da pesquisa estejam envolvidos de modo cooperativo e participativo”.

7.1 ETAPAS METODOLÓGICAS

Objetivando uma melhor compreensão e clareza da metodologia utilizada, a presente pesquisa encontra-se dividida em seis etapas, a saber:

Na **primeira etapa**, foi realizada uma pesquisa bibliográfica relativa ao tema e análise documental, para a construção do referencial teórico aqui apresentado. Nesta etapa foram selecionadas literaturas escritas por autores clássicos, renomados e

reconhecidos pela academia como especialistas na temática abordada, como Chiavenato, Campos, Oliveira, Cury, entre outros, contextualizando-as com recentes estudos científicos e matérias publicadas em sites e plataformas especializadas. Ainda na primeira etapa, buscou-se compreender de uma maneira ampla, o arcabouço legal que delimita e legitima o tema, através de leis e decretos publicados no planalto.gov.

A **segunda etapa** iniciou-se com a formulação de um diagnóstico por meio da sondagem empírica da autora, enquanto colaboradora do setor, através do qual foram identificadas as três formas procedimentais que constituem os processos de compras da Fundação PaqTcPB, bem como possíveis limitadores dos seus fluxos. Em seguida, foi realizada uma análise quantitativa dos processos que tramitaram no setor de compras nos anos de 2019 a 2022, por meio do acesso ao sistema SGI versão 2.0. O caminho para obter as informações foi: acessar o ambiente interno do sistema utilizando login e senha próprios; do lado esquerdo, acessar o menu "solicitações" e em seguida "recebimentos". Na aba "Ano", foi definido o ano 2022 para a consulta, deixando as abas "dia" e "mês" em branco. Na aba "visualizar", escolheu-se a opção "cadastro" e por fim, "atualizar". O mesmo procedimento foi realizado para os anos de 2019, 2020 e 2021, englobando assim o período referente a esse estudo. Os resultados quantitativos encontrados nesta fase da pesquisa foram tabulados em planilhas do Microsoft Excel - versão 2010. Após análise e constatação do grande número de processos registrados neste quadriênio, a fim de cumprir os prazos estabelecidos para a apresentação deste estudo, escolheu-se o ano de 2022 como amostragem para a análise qualitativa. Nesta fase, cada processo foi acessado individualmente, objetivando o acesso documental que caracteriza as modalidades de compra, bem como a coleta de informações textuais registradas em campo específico do sistema, relacionadas às intercorrências nos processos, sendo possível identificar os principais gargalos.

Na **terceira etapa** foram realizados diálogos com os profissionais do setor para construção colaborativa do fluxo dos processos. Nestes encontros buscou-se compreender e compartilhar a maneira de trabalho de cada um: quais as etapas cumpridas e suas sequências; quais as dificuldades e as sugestões de melhorias. Também foram realinhados com a gerência, o setor de prestação de contas e a assessoria jurídica, os devidos aspectos legais e exigências pontuais dos principais órgãos fomentadores/executores de projetos. Sendo que, os diálogos internos do

setor de compras ocorreram por meio de reuniões e também no dia-a-dia das atividades, através de trocas e conversas não formalizadas, porém, levadas em pauta para as reuniões formais com a gerência, assessoria e demais setores, onde os critérios foram estabelecidos.

Na **quarta etapa**, a fim de detalhar as atividades que compõe cada um dos procedimentos de compras, buscou-se mapear os processos, através do uso da ferramenta 5W 2H, sendo respondidas todas as perguntas formuladas pela técnica 5W2H:

- *Why* (O quê) - O processo a ser descrito;
- *Why* (Por quê) - Explica-se o motivo pelo qual o processo deve ser realizado;
- *Who* (Quem) - Quem é o responsável pela aquisição/contratação;
- *Where* (Onde) - O local onde o processo é executado;
- *When* (Quando) - Neste campo, considera-se o prazo de execução que ocorre dentro do setor de compras, iniciando a partir da entrada do processo no setor e finalizando com o envio da ordem de fornecimento;
- *How* (Como) - Descreve-se todos os procedimentos necessários e, por fim,
- *How much* (Métrica) - Neste campo, foram calculadas as demandas mensais por modalidade de compra. Para tanto, foi considerado o número total de demandas no ano, separando-os por modalidade de compra e dividindo o seu total por 12 (meses). O resultado representa a média mensal por tipo de processo, conforme demonstra a fórmula abaixo:

Média mensal de processos tipo "A" =

$$\frac{\text{Σ anual de processos tipo "A"}}{12}$$

Na **quinta etapa** foi realizada a sintetização de todos os dados anteriormente coletados, executando a modelagem dos processos, com o objetivo de facilitar o entendimento dos colaboradores do programa e promover maior padronização das atividades. Nesta fase, os processos foram modelados a partir da utilização da notação Fluxograma, de modo que a sequência lógica de cada etapa, juntamente com a responsabilidade de cada ator envolvido, pudessem ser mais facilmente entendidas.

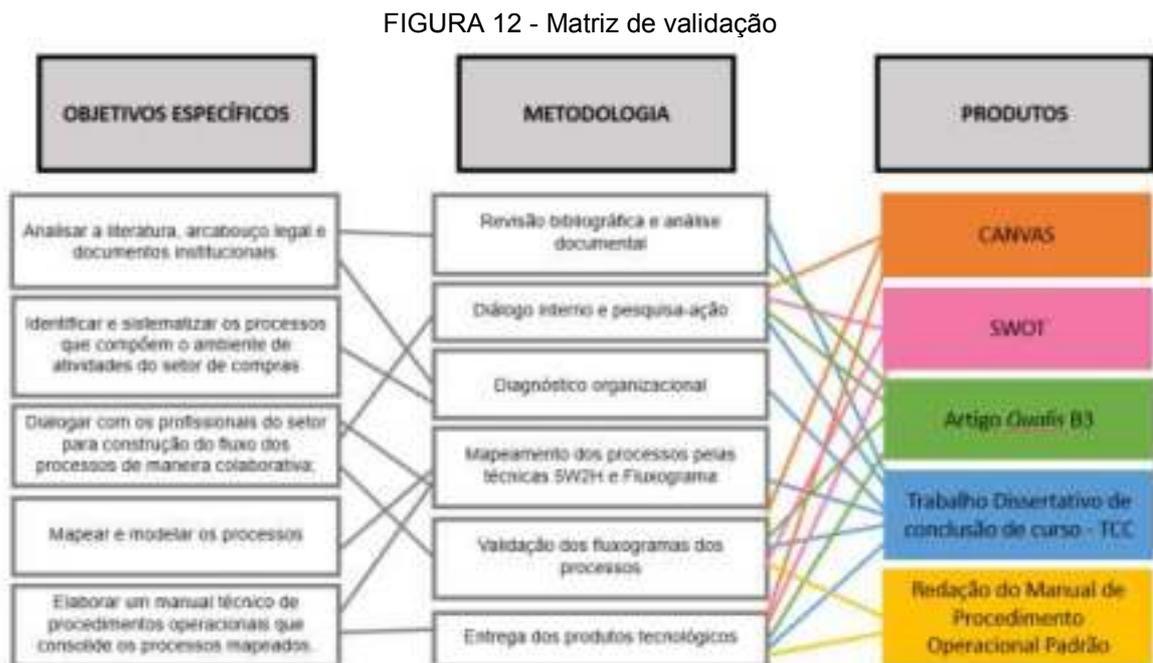
A **sexta etapa** foi concretizada pela escrita e submissão do artigo à revista *Gestão e Organizações* - ISSN 2526-22890, em cumprimento às exigências de produtos entregáveis válidos para o TCC PROFNIT, juntamente com a matriz SWOT

(FOFA) e o CANVAS, que detalham as circunstâncias internas e externas da organização e apresenta a viabilidade do produto final sugerido (Manual Técnico de Procedimentos). O artigo foi escrito dada a importância do setor de compras para a garantia da exequibilidade dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, tendo como objetivo principal, analisar os processos de compras da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, evidenciando as modalidades utilizadas e seus prazos de execução, a fim de identificar possíveis gargalos que prejudicam o fluxo dos processos, e sugerir melhorias. O referido artigo, bem como a matriz SWOT e o modelo de negócios CANVAS estão dispostos adiante, nos Apêndices C, A e B, respectivamente.

Na **sétima etapa**, por fim, foi desenvolvido o Manual Técnico de Procedimentos, cujo objetivo consistiu em reunir as informações necessárias a garantir aos colaboradores do setor maior ganho de conhecimento, maior segurança no desenvolvimento das atividades e melhoria de desempenho - Apêndice D.

7.2 MATRIZ DE VALIDAÇÃO/AMARRAÇÃO

A Figura 12, Matriz de Validação, representa de maneira figurativa a relação existente entre os objetivos propostos pelo trabalho, as etapas metodológicas necessárias a sua realização e os produtos resultantes através do seu desenvolvimento.



Fonte: Elaboração própria, 2023.

8 RESULTADOS

8.1 DO REFERENCIAL TEÓRICO E ANÁLISE DO ARCABOUÇO LEGAL

Ao longo do trabalho desenvolvido, estudo bibliográfico elucidou a aplicação do conceito de padronização de processos na gestão organizacional, exigindo o alinhamento da linguagem e da comunicação existentes entre os diferentes atores envolvidos nos processos de gestão.

Neste sentido, Galbraith (1995, p. 115), enfatiza os bons resultados da implementação da padronização de processos e seu controle. Para o autor, a padronização visa não somente a eliminação de desperdícios e retrabalhos, ou a minimização de informações necessárias para a realização das atividades que compõem o processo, mas principalmente a minimização da necessidade de coordenação para a realização desse conjunto de atividades.

Como resultados práticos, com a finalidade de fazer compreender as tarefas e de facilitar a análise de cada etapa do processo de compras, o estudo bibliográfico fundamentou a aplicação do Fluxograma como uma ferramenta de modelagem de processos - cuja apresentação se deu pela primeira vez em 1921, sendo Frank e Lillian Gilbreth seus precursores. Colaborando para uma maior clareza e detalhamento dos processos analisados, ainda por meio dos estudos literários desenvolvidos, utilizou-se da técnica 5W2H, implementada em todos os processos de compras como ferramenta de mapeamento, favorecendo à organização e sistematização dos procedimentos através de resposta a sete questões básicas, anteriormente apresentadas.

Os resultados propostos com a padronização de processos do setor de compras e licitações da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba propõem-se a reduzir a variabilidade de resultados dos processos de trabalho sem prejudicar sua flexibilidade, estando sempre em consonância à finalidade, objetivos e premissas que a definem.

Os dados atestam ainda, a pujança da instituição analisada, sempre pautada por princípios éticos e legais que regem as suas ações.

Quanto aos aspectos legais, constatou-se que, todos os processos de compras da Fundação PaqTcPB, executados nos anos de 2019 a 2022, encontram-se

fundamentados na Lei nº 8.666/93 – ainda vigente no período - e no Decreto nº 8.421/14, sendo utilizados de maneira combinada ou isolada (nos casos específicos).

O quadro 1, a seguir, apresenta, de maneira esquematizada, as modalidades de compra e respectivas aplicações da lei, baseadas no tipo de aquisição/contratação realizadas no âmbito da Fundação PaqTcPB entre os anos de 2019 a 2022. Sua construção foi baseada na Lei nº 8.666/93 e no Decreto nº8.241/2014 e objetiva oferecer aos colaboradores e interessados (interno e externo) uma compreensão visual e sintetizada das fundamentações legais aplicadas aos processos.

QUADRO 1 - Modalidades de compras e Fundamentação legal dos processos PaqTcPB realizados no ano de 2022

MODALIDADES DE COMPRA	LEI (L) / DECRETO (D)	TIPO DE AQUISIÇÃO/CONTRATAÇÃO	
		OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA	DEMAIS SERVIÇOS E AQUISIÇÃO DE BENS
DISPENSA DE LICITAÇÃO	Decreto 8.2241/14	Art 26, inciso I VALOR inferior a R\$100 mil	Art 26, inciso II VALOR inferior a R\$40 mil
	Decreto 8.241/14 + Lei 8.666/93	Art. 26, V (importação) VALOR até 250 mil	Art. 26, V (importação) VALOR até 250 mil
	Lei 8.666/93	D - Art 26, VI + I - Art 24, XXI VALOR de R\$100 mil até R\$640 mil	D - Art 26, VI + I - Art 24 VALOR a partir de R\$40 mil
	Lei 8.666/93	Art. 24, I (alterado pelo D- 9.412/18) VALOR até 33 mil	Art. 24, XXI VALOR não definido
INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO	Decreto 8.2241/14	Importação: Art. 26, V VALOR até 250 mil	Importação: Art. 26, V VALOR até 250 mil
	Decreto 8.241/14 + Lei 8.666/93	D - Art 26, VI + I - Art. 25 Valor não definido	D - Art. 26, VI + I - Art. 25 Valor não definido
	Lei 8.666/93	Art. 25 Valor não definido	Art. 25 Valor não definido
COMPRA DIRETA	Decreto 8.241/14	Art. 19, §1º Valor não definido	Art. 19, §1º Valor não definido

Fonte: Elaboração própria.

Aprofundando as discussões acerca da legislação vigente, o art. 26 do Decreto nº 8.241/2014 (legislação especial para Fundações de Apoio), dispõe sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio, cujos recursos sejam ou não provenientes do Poder Público, tenham por objeto o apoio às IFES e às demais ICT. Tomando-se o conceito de ICT - Instituição Científica e Tecnológica, de acordo com a Lei 10.973/2004, Artigo 2º, inciso V, trata-se de: “órgão ou entidade da administração pública que tenha por missão institucional, dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico” (BRASIL, 2004).

Dessarte, ressalta-se que o termo “Compra direta” é internamente utilizado na

Fundação PaqTcPB, como uma maneira de designar os processos cujos projetos possuem recursos e finalidades em atender integralmente o setor privado, podendo haver, portanto, uma flexibilidade dos ritos procedimentais, dentro dos parâmetros jurídicos estabelecidos.

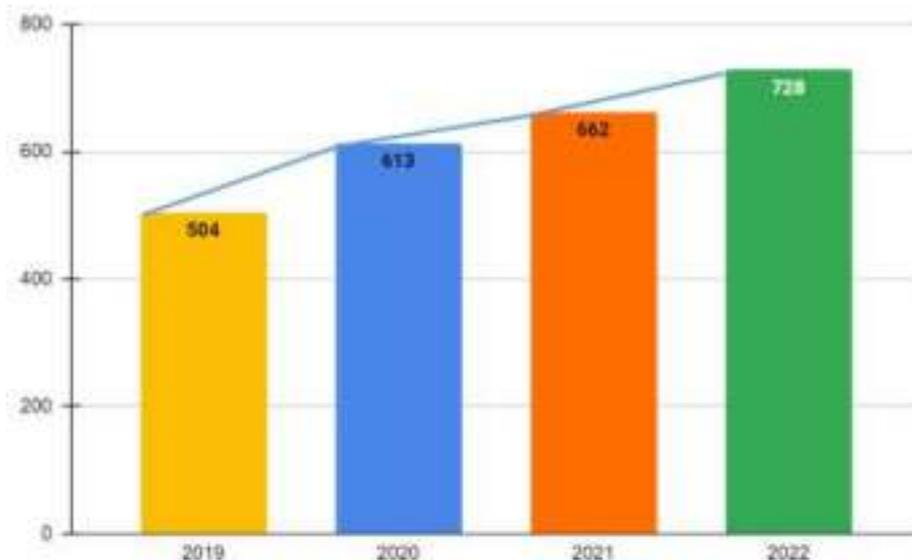
8.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS E PROCEDIMENTOS

Após o diagnóstico organizacional compreendido na etapa 2 da metodologia da presente pesquisa, foram contabilizados mais de 2.500 processos de compras entre os anos de 2019 a 2022.

De maneira geral, os últimos anos representam uma linha crescente no que tange ao volume de compras, com destaque especial para a passagem entre os anos de 2019 a 2020, cujo aumento registra-se em torno de 20%.

O gráfico 1 apresenta ainda o quantitativo anual de processos de compras, através do qual é possível visualizar de maneira objetiva, a ampliação do número de demandas.

GRÁFICO 1 – Fluxo de demandas do setor de compras da Fundação PaqTcPB realizadas em 2022



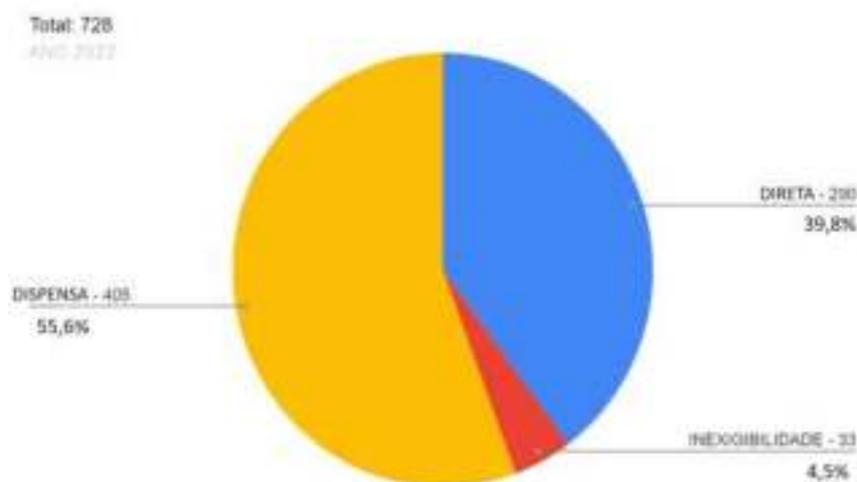
Fonte: Elaboração própria, 2023

Dado o extenso número de processos executados no período de 2019 a 2022, optou-se por analisar qualitativamente apenas os processos executados no ano de 2022.

Dividindo-os por modalidade, foram identificadas três categorias de compras:

Dispensa de Licitação, Inexigibilidade de Licitação e Compra direta, apresentadas no próximo gráfico:

GRÁFICO 2 - Modalidades de compras realizadas no ano de 2022 - Fundação PAQTCPB



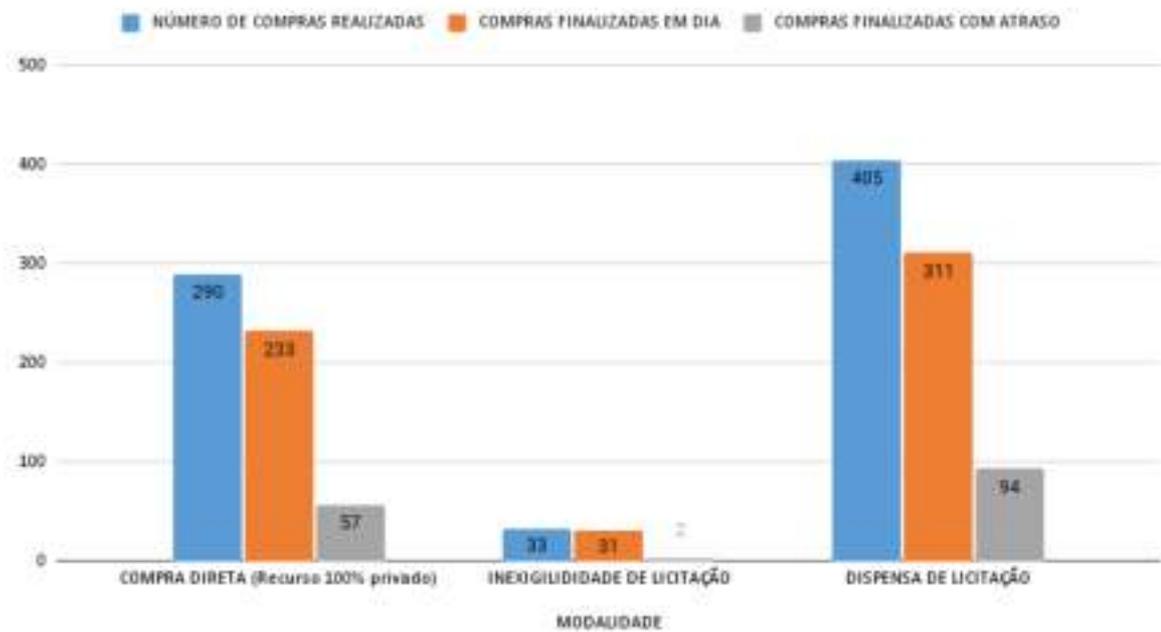
Fonte: Elaboração própria, 2023

De acordo com os números percentuais, a maior parte dos processos são executados por meio de Dispensa de Licitação (55,6%), seguido das Compras diretas (39,8%) e dos processos de Inexigibilidade (4,5%). No entanto, todos os processos realizados em 2022 foram instruídos nos termos da Lei 8.666/93 e do Decreto 8.241/14, tanto com base no dispositivo legal da Contratação direta, compreendida nas modalidades de Dispensa e Inexigibilidade, quanto por meio da Compra direta, entendendo-se que apesar dos ritos simplificados e mais céleres, todos os processos obedecem a um conjunto de procedimentos obrigatórios, a fim de lhes conferir a devida segurança jurídica para a prestação de contas.

Os resultados demonstram, portanto, uma instituição voltada para a desburocratização dos processos, focada no atendimento às urgências de seus clientes, a partir da compreensão das normas legais que a norteiam e do mercado dinâmico e altamente veloz do qual fazem parte.

A partir do exposto, evidenciou-se a necessidade de uma análise qualitativa dos processos, a fim de responder às problemáticas reveladas no início deste estudo. Para tanto, foram explorados individualmente todos os 728 processos de compras realizados no ano de 2022, com enfoque nos prazos de execução e gargalos, obtendo-se os seguintes resultados demonstrados no gráfico 3:

GRÁFICO 3 - Cumprimento dos prazos de compra



Fonte: Elaboração própria, 2023

Considerando o tempo de processamento interno do setor de compras (da entrada do processo no setor até o envio da ordem de fornecimento), a partir do gráfico 3 pode-se inferir que, do total de 728 processos de compras realizados em 2022, 79% deles (575 processos) foram finalizados dentro dos prazos pré-estabelecidos, e aproximadamente 21% (153 processos) extrapolaram seus prazos. Estes foram analisados de maneira detalhada, sendo identificados os seguintes gargalos:

1. **Consulta a outros setores/colaboradores:** São pausas realizadas pelos compradores, no decorrer do processo de compras, a fim de sanar dúvidas ou obter informações mais detalhadas relacionadas à exequibilidade das demandas.
2. **Tempo de resposta fornecedor:** Este corresponde ao tempo demasiado de resposta do fornecedor, seja para o envio da proposta de preço, seja para a comprovação da habilitação técnica e jurídica ou ainda nos casos de negociação de preço;
3. **Ajuste no termo de referência:** O termo de referência (TR) é um documento obrigatório, preenchido pelo solicitante. O gargalo caracteriza-se pelo recebimento do TR com falhas de preenchimento, informações insuficientes, ou inadequações ao plano de trabalho.

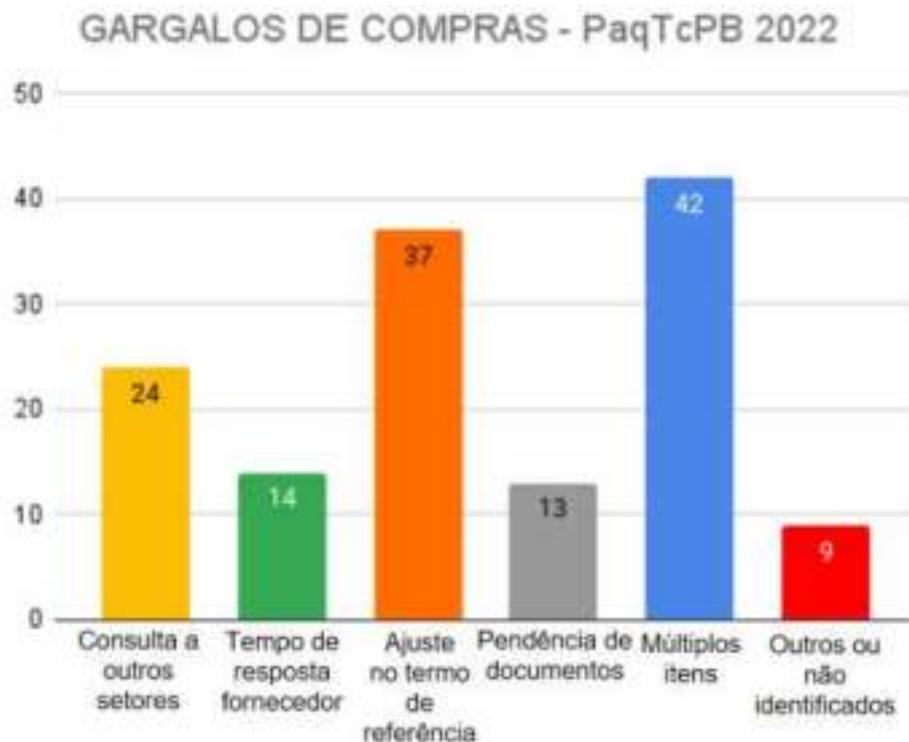
4. Pendência de documentos: Caracteriza-se pelo recebimento do processo incompleto, com pendência de documentação necessária ao procedimento de compra. Tais documentos devem ser enviados pelo solicitante da compra;

5. Múltiplos itens: Caracteriza-se pela solicitação de diversos itens em um mesmo processo de compras, cujas cotações e ordens de fornecimento são distintas e precisam ser realizadas individualmente gerando vários subprocessos.

6. Outros ou Não identificados: Motivações variadas ou não registradas.

A partir do gráfico 4 depreende-se o quantitativo de processos analisados por gargalo.

GRÁFICO 4 - Gargalos dos processos de compras - PaqTcPB 2022



Fonte: Elaboração própria, 2023

Para os resultados apresentados, dois aspectos se apresentam como de maior relevância:

1 - Ao somarmos os gargalos 3,4 e 5 definidos anteriormente, dos 153 processos finalizados fora do prazo, mais da metade deles (66,2%), correspondem a falhas ou inadequações de preenchimento dos documentos por parte do coordenador/solicitante, seja no momento de incluir itens diversos em um mesmo

ofício, seja na não observância do correto preenchimento do Termo de referência, ou ainda, na ausência do envio de documentos obrigatórios;

2 - As Consultas a outros setores realizadas pelos compradores representam 17,3% dos processos, sendo o terceiro limitador de desempenho. A partir da observação direta da pesquisadora enquanto colaboradora da instituição, consideram-se alguns fatores que podem, ou não, contribuir para a sua recorrente incidência:

- Celebração contínua de parcerias e convênios entre a Fundação PaqTcPB e novas instituições ou empresas, cujos termos e condições recém-estabelecidos em contrato, não seja ainda de conhecimento dos compradores;
- Colaboradores recém-contratados para o setor de compras no período analisado;
- Deficiências na comunicação interna do setor de compras;
- Exigências e condições específicas impostas pelo coordenador solicitante ou fornecedor, cuja responsabilidade de avaliação técnica ou autorização para atendimento é de especialidade de outros setores.

Em quarto lugar, encontram-se os gargalos relacionados a fornecedores. Com uma incidência de 10,07%, estes correspondem ao tempo demasiado de resposta do fornecedor, seja para o envio da proposta de preço, seja para a comprovação da habilitação técnica e jurídica ou ainda nos casos de negociação de preço para atendimento ao princípio da economicidade;

Para os demais casos, foram contabilizados um total de 08 processos, cujos atrasos tiveram motivações variadas ou não registradas, demonstrando insignificância estatística para o estudo.

8.3 MAPEAMENTO E MODELAGEM DOS PROCESSOS DE COMPRAS

Todas as etapas, atividades e objetivos que fazem parte dos fluxos de trabalhos destacados foram organizados em ordem cronológica e representados graficamente em um mapa de processos construído por meio do método 5W2H. Em seguida, foi executada a modelagem dos processos, através da notação fluxograma como mostram os quadros 2, 3 e 4, a seguir, e a figura 13, adiante.

8.3.1 Compra direta

QUADRO 2 - Mapeamento 5W2H: Processo por Compra direta com registro no sistema interno SGI

MAPEAMENTO 5W2H	
What (o quê?)	COMPRA DIRETA
Why (Por quê?)	Em cumprimento às atividades pertinentes ao setor de compras, considerando a legislação específica que a define como tal modalidade.
Who (Quem?)	Membro do setor de compras e licitação da Fundação PaqTcPB
Where (Onde?)	Fundação PaqTcPB - Setor de Compras e Licitação
When (Quando?)	Até 5 dias úteis - A partir da entrada do processo no setor de compras, até a ordem de fornecimento.
How (Como?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confirmação de recebimento do processo Campo SGI: "Recebido e processando". 2. Análise documental encaminhada pelo coordenador: Ofício, Termo de referência e outros, se houver; Campo SGI: "Compra direta" 3. Identificação de três fornecedores em potencial; Campo SGI: "Status da compra → Em processo de cotação" 4. Recebimento das propostas de cotação; 5. Verificação da adequação de valores: Plano de trabalho X Proposta de menor preço / melhor técnica* *apenas em caso de apresentação de justificativa técnica emanada do coordenador; 6. Ordem de fornecimento ao fornecedor vencedor do certame, através de formulário específico ou confirmação direta do pedido em sítio eletrônico; Campo SGI: "Status da compra → Ordem de fornecimento enviada" Campo SGI: "Status da mercadoria → A receber" Campo SGI: "Anexo → Cotações" (anexar ao menos 03 cotações, incluindo a proposta vencedora do certame) Campo SGI: "Anexo → Ordem de fornecimento" Campo SGI: "Prazo de entrega" 7. Acompanhamento do prazo de entrega;

	<p>Registro em planilha específica</p> <p>8. Recebimento da Nota Fiscal de Venda ou de Serviços; Campo SGI: “Anexo → Nota Fiscal”</p> <p>9. Recebimento da mercadoria / serviço: Encaminhar a NF ao coordenador, por email, solicitando a coleta do material em até 2 dias; Solicitar ao coordenador o envio da NF atestada (para os materiais/serviços recebidos fora do PaqTcPB), Campo SGI: “Anexo → Nota Fiscal” (atestada) Campo SGI: “Status da mercadoria → Recebido”</p> <p>10. Encaminhar processo para pagamento. Campo SGI: “Setor responsável → Setor pagamentos” Campo SGI: “Situação → Encaminhado para pagamento”</p> <p>** Todas as intercorrências devem ser registradas no Campo SGI: “Observação do Setor” **</p>
How much (Métrica)	<p><i>Média mensal de processos tipo Compra direta 2022</i></p> $\frac{290}{12} = 24,16 \text{ processos por mês}$

Fonte: Elaboração própria, 2023

8.3.2 Dispensa de Licitação

QUADRO 3 - Mapeamento 5W2H: Processo por Dispensa de licitação com registro no sistema interno SGI

MAPEAMENTO 5W2H	
What (o quê?)	DISPENSA DE LICITAÇÃO
Why (Por quê?)	Em cumprimento às atividades pertinentes ao setor de compras, considerando a legislação específica que a define como tal modalidade.
Who (Quem?)	Membro do setor de compras e licitação da Fundação PaqTcPB
Where (Onde?)	Fundação PaqTcPB - Setor de Compras e Licitação
When (Quando?)	Até 15 dias úteis - A partir da entrada do processo no setor de compras, até a ordem de fornecimento.

How (Como?)	<p>1. Confirmação de recebimento do processo; Campo SGI: "Recebido e processando"</p> <p>2. Análise documental encaminhada pelo coordenador: Ofício, Termo de referência e outros, se houver; Campo SGI: "Dispensa"</p> <p>3. Registro dos nº do Processo e da dispensa; Campo SGI: "Processo" Campo SGI: "Dispensa" Registro em planilha específica</p> <p>4. Identificação de três fornecedores em potencial; Campo SGI: "Em processo de cotação".</p> <p>5. Recebimento das propostas de cotação;</p> <p>6. Verificação da adequação de valores: Plano de trabalho X Proposta de menor preço / melhor técnica* *apenas em caso de apresentação de justificativa técnica emanada do coordenador;</p> <p>7. Junção das seguintes documentações obrigatórias: -03 Cotações; -Habilitação fiscal e trabalhista do fornecedor nacional vencedor do certame ; -Homologação para compras (Carta); -Portaria de constituição da comissão de seleção instituída pela Fundação PaqTcPB; Campo SGI: "Anexo → Cotações" (anexar ao menos 03 cotações, incluindo a proposta vencedora do certame) Campo SGI: "Anexo → CERTIDÃO FGTS" Campo SGI: "Anexo → CERTIDÃO FAZENDA FEDERAL" Campo SGI: "Anexo → CARTA" Campo SGI: "Anexo → PORTARIA"</p> <p>8. Encaminhar o processo para Parecer jurídico; Campo SGI: "Setor responsável →Setor jurídico" Campo SGI: "Situação →Encaminhado para jurídico" Campo SGI: "Status da compra → Aguardando parecer jurídico"</p> <p>9. Publicação do certame em site próprio da Fundação ou DOU, conforme exigência legal; Campo SGI: "Status da compra → Aguardando publicação"</p> <p>10. Pagamento da publicação (DOU)</p>
-------------	---

	<p>Campo SGI: "Setor responsável → Setor pagamentos" Campo SGI: "Situação → Encaminhado para pagamento" Campo SGI: "Status da compra → Aguardando publicação"</p> <p>11. Ordem de fornecimento ao fornecedor vencedor do certame, através de formulário específico ou confirmação direta do pedido em sítio eletrônico; Campo SGI: "Status da compra → Ordem de fornecimento enviada" Campo SGI: "Status da mercadoria → A receber" Campo SGI: "Anexo → Ordem de fornecimento" Campo SGI: "Prazo de entrega"</p> <p>12. Acompanhamento do prazo de entrega; Registro em planilha específica</p> <p>13. Recebimento da Nota Fiscal de Venda ou de Serviços; Campo SGI: "Anexo → Nota Fiscal"</p> <p>14. Recebimento da mercadoria / serviço; -Encaminhar a NF ao coordenador, por e-mail, solicitando a coleta do material em até 2 dias; -Solicitar ao coordenador o envio da NF atestada (para os materiais/serviços recebidos fora do PaqTcPB); Campo SGI: "Anexo → Nota Fiscal" (atestada) Campo SGI: "Status da compra → Recebido"</p> <p>15. Encaminhar processo para pagamento; Campo SGI: "Setor responsável → Setor pagamentos" Campo SGI: "Situação → Encaminhado para pagamento"</p> <p>** Todas as intercorrências devem ser registradas no Campo SGI: "Observação do Setor" **</p>
How much (Métrica)	<p><i>Média mensal de processos tipo Dispensa de Licitação 2022</i></p> $\frac{405}{12} = 33,75 \text{ processos por mês}$

Fonte: Elaboração própria, 2023

8.3.3 Inexigibilidade

QUADRO 4 - Mapeamento 5W2H: Processo por Inexigibilidade com registro no sistema interno SGI

MAPEAMENTO 5W2H	
What (o quê?)	INEXIGIBILIDADE
Why (Por quê?)	Em cumprimento às atividades pertinentes ao setor de compras, considerando a legislação específica que a define como tal modalidade.
Who (Quem?)	Membro do setor de compras e licitação da Fundação PaqTcPB
Where (Onde?)	Fundação PaqTcPB - Setor de Compras e Licitação
When (Quando?)	Até 15 dias úteis - A partir da entrada do processo no setor de compras, até a ordem de fornecimento.
How (Como?)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confirmação de recebimento do processo; Campo SGI: "Recebido e processando" 2. Análise documental encaminhada pelo coordenador: Ofício, Termo de referência e outros, se houver; Justificativa técnica Campo SGI: "Inexigibilidade" 3. Registro dos nº do Processo e da inexigibilidade; Campo SGI: "Processo" Campo SGI: "Inexigibilidade" Registro em planilha específica 4. Identificação do fornecedor exclusivo; Campo SGI: "Em processo de cotação". 5. Recebimento da proposta de preço e documentação comprobatória de exclusividade: -Carta de exclusividade em idioma original -Carta de exclusividade traduzida e juramentada (se a original for em outro idioma) 6. Verificação da adequação de valores: Plano de trabalho X Proposta comercial 7. Junção das seguintes documentações obrigatórias: -Habilitação fiscal e trabalhista do fornecedor nacional -Homologação para compras (Carta) -Portaria de constituição da comissão de seleção instituída pela

	<p>Fundação PaqTcPB</p> <p>Campo SGI: "Anexo → Cotações"</p> <p>Campo SGI: "Anexo → Exclusividade"</p> <p>Campo SGI: "Anexo → CERTIDÃO FGTS"</p> <p>Campo SGI: "Anexo → CERTIDÃO FAZENDA FEDERAL"</p> <p>Campo SGI: "Anexo → CARTA"</p> <p>Campo SGI: "Anexo → PORTARIA"</p> <p>8. Encaminhar o processo para Parecer jurídico;</p> <p>Campo SGI: "Setor responsável → Setor jurídico"</p> <p>Campo SGI: "Situação → Encaminhado para jurídico"</p> <p>Campo SGI: "Status da compra → Aguardando parecer jurídico"</p> <p>9. Publicação do certame em site próprio da Fundação ou DOU, conforme exigência legal;</p> <p>Campo SGI: "Status da compra → Aguardando publicação"</p> <p>10. Pagamento da publicação (DOU)</p> <p>Campo SGI: "Setor responsável → Setor pagamentos"</p> <p>Campo SGI: "Situação → Encaminhado para pagamento"</p> <p>Campo SGI: "Status da compra → Aguardando publicação"</p> <p>11. Ordem de fornecimento à empresa, através de formulário específico</p> <p>Campo SGI: "Ordem de fornecimento enviada"</p> <p>Campo SGI: "A receber"</p> <p>Campo SGI: "Anexo → Ordem de fornecimento"</p> <p>Campo SGI: "Prazo de entrega"</p> <p>12. Acompanhamento do prazo de entrega;</p> <p>Registro em planilha específica</p> <p>13. Recebimento da Nota Fiscal de Venda ou de Serviços;</p> <p>Campo SGI: "Anexo → Nota Fiscal"</p> <p>-Encaminhar a NF ao coordenador, por e-mail, solicitando a coleta do material em até 2 dias;</p> <p>-Solicitar ao coordenador o envio da NF atestada (para os materiais/serviços recebidos fora do PaqTcPB);</p> <p>Campo SGI: "Anexo → Nota Fiscal" (atestada)</p> <p>Campo SGI: "Status da compra → Recebido"</p> <p>14. Encaminhar processo para pagamento;</p> <p>Campo SGI: "Setor responsável → Setor pagamentos"</p> <p>Campo SGI: "Situação → Encaminhado para pagamento"</p> <p>** Todas as intercorrências devem ser registradas no Campo SGI: "Observação"</p>
--	--

	do Setor" **
How much (Métrica)	<p><i>Média mensal de processos tipo Inexigibilidade 2022</i></p> $\frac{33}{12} = 2,75 \text{ processos por mês}$

Fonte: Elaboração própria, 2023

8.3.4 Fluxograma

Para a notação gráfica foi escolhida a modelagem por fluxograma, uma vez que trata-se de processos não complexos no que tange aos seus procedimentos.

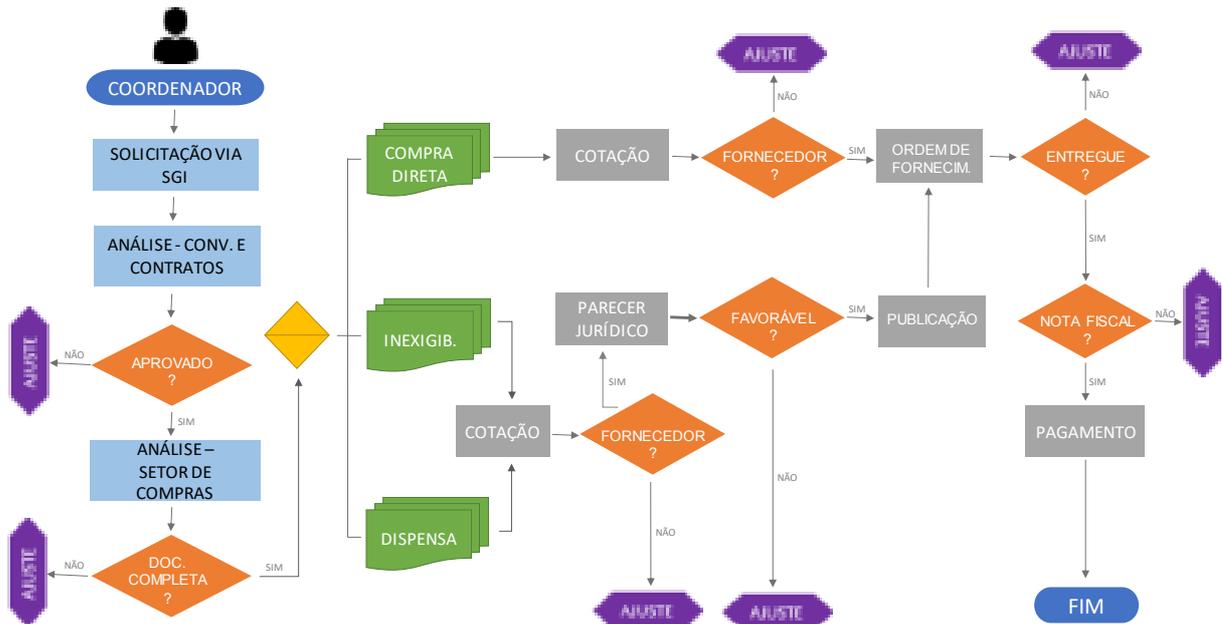
A modelagem do processo representada na figura 14, objetiva proporcionar aos colaboradores e interessados, independentemente de conhecimentos prévios acerca da notação, uma comunicação clara e sucinta dos procedimentos operacionais do setor de compras e licitações da Fundação PaqTcPB. A referida notação demonstra o fluxo dos processos, a partir da solicitação do coordenador do projeto, até o envio da ordem de pagamento. A legenda dos ícones, segue disposta no quadro 5:

QUADRO 5 - Símbolos do Fluxograma geral dos processos de compras - PaqTcPB

ÍCONE	NOME	FINALIDADE
	Ícone avulso	Ilustração
	Terminação	Utilizado para iniciar e finalizar o desenho do processo.
	Processo	Identifica a ação
	Decisão	Identifica os momentos de análise de conformidade
	Preparação	Ajuste - algo deve ser alterado para que o processo prossiga
	Classificação	Direcionar por modalidade de compra
	Vários documentos	Identifica vários documentos
	Seta	Indica o sentido do fluxo

Fonte: Elaboração própria

FIGURA 13 – Fluxograma geral dos processos de compras - PaqTcPB



Fonte: Elaboração própria, 2023

Destaca-se, na representação gráfica da figura 13, os pontos críticos, indicadores de possíveis gargalos, os quais estão identificados com a legenda “Ajuste”, indicando a necessidade de pausa para complementação, correção, devolução do processo ou impedimento.

Ambos os processos finalizam no setor de pagamentos, quando toda a documentação passa a estar disponível para os setores contábil e de prestação de contas.

8.4 ARTIGO SUBMETIDO À REVISTA GESTÃO E ORGANIZAÇÕES - ReGOR

Conforme comprovante disponível no ANEXO B, o artigo foi submetido à Revista Gestão e Organizações (ReGOR), que trabalha com os eixos temáticos relacionadas a gestão, entre as quais destacam-se: estratégia organizacional; ensino, pesquisa e produção acadêmica em gestão; empreendedorismo; gestão pública; gestão ambiental; gestão de empreendimentos não governamentais e economia solidária; marketing; qualidade e produtividade; administração da produção e logística; contabilidade e atuária; recursos humanos; direitos humanos; gestão da informação; finanças e mercado de capitais.

A revista é publicada eletronicamente, com periodicidade trimestral e é

classificada como B3 no Qualis único da CAPES.

O artigo intitulado “ Licitações e contratos nas Fundações de apoio: Uma análise dos procesos de compras da Fundação parque tecnológico da Paraíba no ano de 2022” (Apêndice C), aborda os aspectos legais e demonstra a relevância do setor de compras nas fundações de apoio para a exequibilidade dos projetos através da análise dos processos de compras realizados na Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, no ano de 2022, apresentando quais modalidades de compras foram realizadas no período, o tempo médio de execução e seus principais gargalos. Dentre as sugestões de melhorias, foi proposto o desenvolvimento de recursos e ferramentas que tenham por finalidade aperfeiçoar a comunicação interna do setor de compras da Fundação PaqTcPB e o compartilhamento das informações, e que estimulem a auto capacitação e facilitem o treinamento de novos colaboradores.

8.5 MANUAL TÉCNICO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

Sem dúvidas, os manuais são uma poderosa ferramenta para a gestão organizacional, cuja finalidade é transmitir de maneira clara e consistente os procedimentos a serem adotados pelo público alvo, como meio de coordenar, orientar, facilitar o desempenho, treinar ou melhorar a eficiência das tarefas a serem executadas. São, portanto, instrumentos capazes de padronizar procedimentos.

Cury (2010) enfatiza que não existe um modelo padrão específico de Manual de procedimentos operacionais que atenda as necessidades de qualquer organização, isto porque cada organização possui suas próprias características.

O Manual, desenvolvido como parte deste trabalho, objetiva, entre outros, orientar, instruir, facilitar o treinamento de novos colaboradores, estimular a auto capacitação e ser um disseminador de conhecimento para os colaboradores do setor de compras e licitações da Fundação PaqTcPB.

Neste sentido, o referido manual contempla, em sua versão inicial, um esquema completo com as fundamentações legais das três modalidades de compras que categorizaram todos os processos executados no setor no ano de 2022. Foram ainda incluídos o mapeamento e modelagem das modalidades de compras através da metodologia 5W2H e da notação fluxograma, além das atividades realizadas no sistema interno do PaqTcPB - SGI, através do qual todo o manual poderá ser acessado. O Manual está disponível no apêndice D.

9 DISCUSSÃO

A necessidade de desenvolver um instrumento que facilite, oriente e otimize a execução dos processos inerentes ao setor de compras e licitações da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba partiu da observação direta da presente pesquisadora enquanto colaboradora do referido setor.

A busca pela otimização de recursos, pela gestão do tempo, o ganho de produtividade, ou a previsibilidade de resultados, nem sempre estão atrelados a um alto investimento em softwares e consultorias externas; medidas internas, relativamente simples e não onerosas, desde que bem implementadas, podem significar ganhos extraordinários, impactando positivamente os colaboradores, a instituição e os seus clientes.

A partir deste estudo, constata-se a relevância da Gestão de processos e a sua contribuição advinda da implementação de metodologias e ferramentas relacionadas ao tema, que podem garantir o controle, sistematização e celeridade dos processos, bem como visualizar de maneira clara os pontos críticos e de gargalos, sendo a sua implementação útil tanto no nível operacional quanto estratégico.

Este estudo mostra também que é necessário formalizar e disponibilizar as informações para que estas estejam ao alcance e compreensão de todos, a fim de descentralizar o saber, envolver, capacitar e treinar a todos os interessados, igualmente. Em um processo de padronização o foco precisa estar nas pessoas que executarão as tarefas.

(...) é importante observar que a simples imposição de um padrão ao trabalhador não irá criar nele o sentimento de responsabilidade pela atividade que desenvolve. É necessário envolvê-lo no estabelecimento do padrão, explicar seus objetivos e potenciais resultados. Dessa forma, evitando tratá-lo como um mero substituto de uma máquina e priorizando a gerência participativa, haverá muito menos resistência às mudanças e, portanto, as chances de sucesso do processo de padronização aumentarão consideravelmente (KONDO, 2000).

Quanto à padronização dos processos, esta visa criar um passo-a-passo, listado em etapas comum à execução de cada tarefa, por meio de metodologias apropriadas, a exemplo da 5W2H ou modelados em fluxogramas, a fim de garantir a previsibilidade dos resultados e conferir qualidade ao processo, desvinculando a sua execução da pessoa e conferindo-a ao *modus operandi* do setor.

Para Ungan (2006), “a padronização de processos se dá principalmente por meio da sua documentação formal. Trata-se de informações na forma de texto ou gráfica, objetivando esclarecer as relações entre as atividades, pessoal, informações e objetivos em um determinado fluxo de trabalho”.

Além disto, a padronização dos processos, quando elaborada de maneira adequada, a partir de um estudo detalhado de levantamento de necessidades, mapeamento e modelagem de processos, fluxograma e técnicas como o método 5W2H, permite de forma mais clara e rápida, a identificação de pontos críticos, sendo útil para que interferências e mudanças ocorram em um curto espaço de tempo, objetivando sempre o atendimento às exigências do modelo atual jurídico e de mercado, a eficiência e eficácia dos processos, bem como a motivação dos seus colaboradores e a satisfação dos seus clientes.

10 IMPACTOS

Considerando a exiguidade de instrumentos semelhantes, o desenvolvimento e aplicação do presente estudo se propôs a construir uma solução prática para necessidades reais identificadas no PaqTcPB. Deste modo, a partir dos estudos realizados, evidenciou-se a importância de padronizar e documentar os processos operacionais do setor de compras, de modo a torná-los mais fluidos, previsíveis e gerenciáveis. O presente estudo e os produtos desenvolvidos a partir deste, impactam positivamente todos os setores a este interligados, promovendo maior satisfação quanto ao atendimento às necessidades dos colaboradores do setor, da própria instituição, dos coordenadores de projeto e, na ponta dessa cadeia, de toda a sociedade, enquanto beneficiária final dos resultados de pesquisa, ciência, tecnologia e inovação desenvolvida por seus parceiros.

11 ENTREGÁVEIS DE ACORDO COM OS PRODUTOS DO TCC

Cumpridas todas as atividades relacionadas ao Mestrado PROFNIT, listamos, a seguir, os produtos decorrentes deste estudo:

- 1 - Texto Dissertativo no formato mínimo do PROFNIT Nacional;
- 2 - Matriz de SWOT (FOFA) – APÊNDICE A;
- 3 - Figura Diagrama do Modelo de Negócio CANVAS – APÊNDICE B;
- 4 - Artigo Qualis B3 (em avaliação) – APÊNDICE C;
- 5 - Manual técnico de Procedimentos Operacionais com vistas à melhoria do gerenciamento do processo ou – APÊNDICE D.

12 CONCLUSÃO

A Fundação Parque Tecnológico da Paraíba revela-se fundamental para o ecossistema local de inovação, atuando como grande apoiadora ao desenvolvimento de pesquisa, ciência e tecnologia promovidos em sua região. Dentro do aspecto organizacional, o setor de compras e licitações constituem um elo imprescindível ao cumprimento das finalidades institucionais do PaqTcPB, bem como à exequibilidade dos projetos por esta apoiados, sendo uma importante chave na solução das problemáticas apresentadas.

Entre 2019 e 2022 as demandas do setor de compras da instituição cresceu na ordem de 44%. A constatação de atraso na finalização de cerca de 21% do total de processos executados no setor, refletiu a necessidade de se manter um ambiente tecnicamente preparado às demandas externas e internas da instituição.

Importa ressaltar que, do total de processos entregues fora do prazo previsto, a maior parte deles (cerca de 66%) estão atrelados a falhas de preenchimento por parte do coordenador/solicitante; o presente estudo, porém, voltou a sua atenção aos gargalos provenientes do setor de compras, onde 17,3% dos processos finalizados com atraso relacionam-se ao tempo dispendido com consultas dos compradores a outros setores, a fim de sanar dúvidas ou obter informações específicas acerca das demandas, podendo-se observar falhas na comunicação interna do setor.

A elaboração de fluxograma e o mapeamento dos processos através do método 5W2H sistematizou e contribuiu para a visualização clara dos pontos críticos do processo, que podem ser analisados de modo estratégico.

Neste sentido, a gestão de processos por meio da padronização, apresenta-se como um eficiente instrumento de racionalização de métodos, favorecendo ao alcance dos objetivos organizacionais.

Desta forma, estando alinhadas aos princípios legais e institucionais que permeiam a complexidade de seus processos e ao constante crescimento da instituição, as evidências colhidas a partir desta pesquisa levam à conclusão de que o presente estudo cumpriu os objetivos gerais e específicos traçados, através de uma solução inovadora, do tipo incremental, capaz de responder positivamente às problemáticas apresentadas, principalmente no que tange à comunicação e padronização dos processos internos do setor, cuja implementação foi determinante para a melhoria do gerenciamento ou processo ou serviço da Fundação.

Conciliando alternativas de gestão da literatura especializada no tema com a expressa declaração de interesse institucional (Anexo A) e com os objetivos deste trabalho (mapear e padronizar os processos do setor de compras da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, definindo diretrizes), enxergou-se através da criação de um Manual Técnico de Procedimentos Operacionais (Apêndice D), uma alternativa simples e eficaz de consulta e treinamento aos atuais e futuros colaboradores do PaqTcPB, com alto potencial de promover as transformações necessárias de alinhamento da comunicação, acesso à informação e previsibilidade de resultados, por seu caráter agregador e disseminador de conhecimento. A esta ferramenta, aconselha-se atualização periódica, sugeridas a partir dos colaboradores do setor e aprovadas, com respaldo jurídico ao que couber, pela gerência administrativa.

13 PERSPECTIVAS FUTURAS

“Processos não gerenciados da forma correta e deixados ao acaso irão se modificar, e essas alterações ocorrerão para satisfazer os interesses das pessoas do processo, e não os interesses finais da empresa ou do cliente” (HARRINGTON, 1993).

Neste sentido, como sugestão de estudos futuros, espera-se que sejam continuados os estudos sobre o tema e suas aplicações, aprofundando a implementação da gestão de novos processos no setor de compras e nos demais setores da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, com vistas a garantir o controle e promover a melhoria contínua de toda a instituição.

Sugere-se ações contínuas de treinamento e capacitação para os coordenadores/solicitantes, de modo a estimulá-los e sanar dúvidas relativas à apresentação de documentos e correto preenchimento dos formulários de solicitação de compras, uma vez que a ausência ou deficiência nestes quesitos, geram atrasos no atendimento das demandas.

Recomenda-se que o manual elaborado como parte deste estudo esteja acessível eletronicamente, a partir do software interno SGI, disponível na área de trabalho do setor de compras, com sistema de busca por palavras-chave e outras informações práticas que ajudem a sanar dúvidas rapidamente e corroborem para a instrução dos processos. A esta ferramenta, aconselha-se atualização periódica, sugeridas a partir dos colaboradores do setor, e aprovadas, com respaldo jurídico ao que couber, pela gerência administrativa.

A importância do gerenciamento dos processos implementados está para além da verificação de cumprimento dos processos, mas de envolver diariamente os seus executores no cumprimento das metas estabelecidas e desempenho desejado.

Para Espíndola (2011, p. 08) “a importância está voltada não somente para o processo, como para as pessoas, o que permite que os procedimentos sejam revistos à medida que a necessidade surja, criando-se, assim, um ciclo de melhoria contínua a partir da padronização do processo”

Idalberto Chiavenato (2005, p. 242), defende que a “Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.”

Sendo assim, a motivação no trabalho deve fazer parte integrante da estratégia organizacional.

Sugere-se, portanto, a criação de um aplicativo IOS/androide como implementação tecnológica voltada ao desenvolvimento de uma ferramenta interna de gamificação (jogo digital) voltada ao setor de compras e licitações e extensível aos demais setores (consideradas as devidas adaptações), como forma de motivar, capacitar e estimular os colaboradores/jogadores a partir de perguntas e desafios relativos à abrangência do setor, sendo possível ainda estipular recompensas de mérito pela utilização, como certificados ou outros.

O uso de ferramentas específicas para o acompanhamento dos processos também é recomendado, uma vez que os processos de compras demonstram possuir um número considerável de pontos críticos – conforme pode ser facilmente identificado no fluxograma com o nome de “Ajuste” - que elevam a possibilidade de interrupções dos seus fluxos, dificultando a sua previsibilidade.

Recomenda-se ainda, a partir deste estudo, implementar a padronização de processos nos demais setores da instituição, visando a melhoria do fluxo de trabalho, a motivação dos colaboradores, o gerenciamento e otimização dos resultados institucionais.

REFERÊNCIAS

ABPM, **Pesquisa Nacional em Gerenciamento de processos de Negócio da ABPMP Brasil**. Revista BPM Global Trends, v. 2, n. 10, 2015.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.p. 295.

ARAÚJO, L.C.G. Organização, **sistemas e métodos**: e as tecnologias de gestão organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total e reengenharia. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos**: Melhores resultados e excelência organizacional, 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BACKES, D.A.P. et al. Os efeitos da pandemia de COVID-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Iberoamericana de Gestión Estratégica**. v. 19, n. 4, p. 1-10, 2020.

BÁRBARA, S. **Gestão por Processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. 2ª Edição. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora, 2012.

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**. Tradução da 6ª edição americana. 9ª reimpressão. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

BRASIL. **Lei Nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 12 de jan. 2023.

BRASIL. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Guia de Gestão de Processos de Governo. Brasília: MPOG, 2011. 93 p. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/arquivos/planejamento/arquivos-e-imagens/secretarias/arquivo/ acesso-a-informacao-1/auditorias/processos-de-contas/2005/se-4/1_se2005_relatorio_de_gestao.pdf . Acesso em: 04 de jul. de 2022.

CAMPOS, V. F. **TQC**: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, p.30; 229,1992.

CAMPOS, V. F. **Qualidade Total**: Padronização de Empresas. 1 ed., Minas Gerais: INDG, 2004.

CANTIDIO, S., **Padronização do Processo** (2012). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/padronizacao-do-processo>, acesso em 24 jan 2023.

CAVALLARI, R. **O que é BPMN**: entenda as principais diferenças. 2019. Delogic. Salto, São paulo. Disponível em <https://blog.delogic.com.br/o-que-e-bpm-e-bpmn/#:~:text=Diretamente%20relacionado%20aos%20objetos%20de,detalhar%20os%20processos%20mais%20complexos>. Acesso em 20 de ju. de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Editora Campus, 2ª edição, 2005.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação**: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. M. Books do Basil, 2012.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R. Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. XXVIII Encontro Nacional de **Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2008.

CURY, A., **Organização e Métodos**: Uma Visão Holística. 8 Ed. rev. e ampl. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

ESPÍNDOLA, S.C.N.L., Padronização de processos administrativos para melhoria contínua em uma empresa de serviços (2011). Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. Recife, Pernambuco, 2011.

FREITAS, G. L. **Padronização de processos internos de uma empresa especializada em software livre** (2016). Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado Administração) - Centro universitário Univates. Lajeado, São Paulo, 2016.

GALBRAITH, J. **Designing Organizations**: An Executive Briefing on Strategy, Structure and Process. San Francisco: Jossey-Bass, p. 115, 1995.

HARMON, P. **Business Process Change**: A guide for business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. MK/OMG, 2 ed, 2007.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Makron Books, p. 25, São Paulo, 1993.

KARDEC, A., NASCIF, J. **Manutenção**: função estratégica. Qualitymark: Petrobras, Rio de Janeiro, 2009. p.384.

KONDO, Y. Innovation versus standardization. The **TQM Magazine**, v. 12, n. 1, p. 6-10, 2000.

LINS, B.F.E. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência Da Informação**. v. 22, n. 2, 1993. Disponível em <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v22i2.502>. Acesso em: 03 de mar.de 2023.

LLATAS, V. M. **OSM: Organização, Sistema e Métodos**. 1 ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2012;

LIKER, J.K. **O Modelo Toyota**: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LISBÔA, M.G.P.; GODOY, L. P.. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo

do produto: joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v.4, n. 7, p. 32-47, 2012.

LUCINDA, M. A. **Análise e Melhoria de Processos**: Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas. Simplissimo Livros Ltda. p. 106, 2016.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. Gestão da qualidade. **FGV Management**. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, p.201, 2008.

MCCORMACK, K.; JOHNSON, W.; WALKER, W. **Supply chain networks and business process orientation**: advanced strategies and best practices. Boca Raton: CRC Press LLC, 2009.

MELLO, C. H. P. **ISO 9001:2000** Sistema de gestão de qualidade para operação de produção e serviços. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MÜCKENBERGER, E. et al. Gestão de Processos aplicada à Realização de Convênios Internacionais Bilaterais em uma Instituição de Ensino Superior Pública Brasileira. **Produção**. V. 23, n. 3, p. 637-651, jul./set. 2013.

MUSA, S. P.; ENGGARSYAH, D.T. (2021). Organizational capabilities and competitive advantage in disruptive environment. **Proceedings of ISPIM Conference**, 1-20; 2021.

OLIVEIRA, D. **Administração Pública**: Foco na otimização do modelo administrativo. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Andreia Irene de. **A importância da gestão de processos na instituição pública**. DISSERTAÇÃO (Mestrado) - Centro Universitário: UNINOVAFAPI, Teresina, Piauí. 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3 ed. Paris: OCDE, 2005. Traduzido por FINEP, p. 54, 200.

OROFINO, A.C. **Processos com resultados**: a busca da melhoria continuada. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Rio de Janeiro: Bookman, p. 25, 2009.

PALACIOS, V. S. **Mapeamento e modelagem de processos a partir de um programa BPM com utilização de tecnologias digitais de informação e comunicação**: pesquisa-ação em um setor administrativo de uma universidade pública. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Engenharia do Câmpus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Guaratinguetá, 2020.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALUDO, A. V. **Administração Pública**. 3 ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.

PAQTCPB. **Estatuto** (2018). Disponível em: <https://www.paqtc.org.br/pages/download/EstatutoPaqTc.pdf> . Acesso em: 31 de nov. de 2022.

PAQTCPB. **Relatório de Gestão 2018-202**, (2022). Disponível em: https://www.paqtc.org.br/arquivos/Relatorio_de_Gestao_2018_2022_V5_Final.pdf. Acesso em: 31 de nov. de 2022.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos**. Metodologia GAUSS. São Paulo: M Books, 2011.

PEDROSO, M. C.(2020). Estratégia de inovação em tempos de pandemia. **Jornal da USP**. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/estrategia-de-inovacao-em-tempos-de-pandemia/> Acesso em 05 jun. de 2021.

PIRES, F.M. et al. Reflexos da pandemia da COVID-19 na situação econômico-financeira das Fundações de apoio vinculadas à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); **Gestão universitária na América Latina**. Florianópolis, v.16, n.1, p.141-164, 2023.

POLACINSKI, E. et al. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. **Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade. Congresso Internacional de Administração**, 2012. Disponível em <<http://www.admpg.com.br/2012/down.php?id=3037%20&q=1.>> Acesso em 22 de ago. de 2022.

PROFNIT. **Cartilha PROFNIT de produtos técnico tecnológico e bibliográfico** (2021). Disponível em <https://profnit.org.br/wp-content/uploads/2021/11/TCC-Cartilha-de-Prod-Tecnico-Tecnologicos-e-Bibliograficos-em-211018o-enviada-para-publicacao-em-04nov21.pdf>. Acesso em 31 de nov de 2022.

RABELLO, G. **Definição, métodos, vantagens e desvantagens mais 4 ferramentas para padronização de processos** (2022). Disponível em <https://www.siteware.com.br/processos/ferramentas-para-padronizacao-de-processos/>. Acesso em 20 de set. de 2022.

SANTANA, G. Conveniar. Principais legislações que cercam as fundações de apoio. **Conveniar**. Viçosa, Minas Gerais. 2021. Disponível em <https://www.conveniar.com.br/blog/principais-legislacoes-que-cercam-as-fundacoes-de-apoio/>. Acesso em 25 de set. de 2022.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 11, n. 1, art. 3, jan./jun., 2012.

SILVA, W. L. V.; DUARTE, F. M.; OLIVEIRA, J. N. **Padronização: um fator importante para a engenharia de métodos**. *Qualitas*, v. 3, n.1, 2004.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Bookman, São Paulo, 2015.

UNGAN, M. C. Standardization through process documentation. **Business Process**

Management Journal, v. 12, n. 2, p. 135-148, 2006.

WERNECK, G. Mapeamento de processos: o que é, como fazer e ferramentas. 2021. **Operações/qualidade**. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em <https://site.moki.com.br/mapeamento-de-processos/>. Acesso em 20/09/2022.

APÊNDICE A – Matriz FOFA (SWOT)

	AJUDA	ATRAPALHA
INTERNA (Organização)	<p>FORÇAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Característica inovadora do produto para a Instituição – Melhoria de processos; 2. Contribuição para o desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação; 3. Material de custo acessível disponibilizado em tempo integral; 4. Estrutura física pronta e acessível para desenvolvimento, implantação e uso do produto; 5. Apoio e colaboração dos parceiros-chave; 6. Conhecimento Técnico e aplicado da docente enquanto orientadora deste estudo. 	<p>FRAQUEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A alta demanda do setor pode ocasionar baixa aderência dos colaboradores em contribuir na edição de eventuais sugestões de melhoria dos processos; 2. Possível resistência de colaboradores que já adotaram uma forma própria de trabalho.
EXTERNA (Ambiente)	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interesse do demandante pelo produto; 2. Facilidade para treinamento de novos colaboradores; 3. Aumento da capacidade produtiva e de atendimento às demandas externas; 4. Clareza na comunicação e elevação da confiabilidade institucional; 5. Facilidade de aplicação em outros setores e Fundações de Apoio. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de P&D, ciência, tecnologia e inovação relativamente novo no Brasil. 2. Possibilidades de alterações legislativas; 3. Mudanças dos procedimentos ocasionados por mudanças políticas c/ou de gestão; 4. Desenvolvimento e/ou implantação de softwares robotizados de compras.

APÊNDICE B – Modelo de Negócio CANVAS

Parcerias Chave:	Atividades Chave:	Propostas de valor:	Relacionamento:	Segmentos de clientes:
<p>1. Diretoria e Colaboradores internos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diretoria - Gerência - Setor de Compras e Licitações - Assessoria Jurídica 	<p>1. Intelectual: elaboração de material com ênfase no Mapeamento e Padronização dos processos do Setor de compras e licitações do PaqTcPB.</p>	<p>1. Inovação;</p> <p>2. Melhoria de processos;</p> <p>3. Otimização de tempo e resultados;</p> <p>4. Facilidade de treinamento;</p> <p>5. Aumento da capacidade produtiva;</p> <p>6. Alinhamento aos objetivos e diretrizes institucionais, à legislação e à necessidade de seus colaboradores</p>	<p>1. Produto alinhado às políticas e normas internas da instituição e à necessidade de seus colaboradores ;</p> <p>2. Compreensão das dificuldades e demandas internas do Setor de Compras;</p> <p>3. Possibilidade de sugestões e melhorias do Manual de procedimentos para as adaptações necessárias;</p> <p>4. Material de fácil acesso e compreensão;</p>	<p>1. Setor de compras da Fundação parque Tecnológico da Paraíba;</p> <p>2. Fundação Parque Tecnológico da Paraíba;</p> <p>3. Coordenadores de projetos apoiados pelo PaqTcPB;</p> <p>4. Outras Fundações de Apoio.</p>
Recursos Chave:	Canais:		Estrutura de custos:	Fontes de receita:
<p>1. Recursos humanos;</p> <p>2. Computadores ;</p> <p>3. Impressora;</p> <p>4. Papelaria</p>	<p>1. Reunião interna;</p> <p>2. E-mail;</p> <p>3. Feedbacks;</p> <p>4. Comunicação pessoal</p> <p>5. SGI</p>		<p>1. Horas trabalhadas</p> <p>2. Equipamentos: 1 Computador, 1 notebook e 1 impressora;</p> <p>3. Material de consumo: papel, lápis, cartucho e outros</p>	<p>1. Banco de horas;</p> <p>2. Jornada de trabalho flexível</p>

APÊNDICE C – Artigo submetido



Revista Gestão e Organizações ISSN 2526-2289 v. XX, n. XX, XXX/XXX. XXXX

LICITAÇÕES E CONTRATOS NAS FUNDAÇÕES DE APOIO: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE COMPRAS DA FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DA PARAÍBA

APÊNDICE C – Artigo Submetido

Submetido em:

Aceito em:

Resumo:

O presente estudo consiste em analisar os processos de compras realizados na Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, no ano de 2022, demonstrando quais modalidades de compras foram realizadas no período, o tempo médio de execução e seus principais gargalos. Para tanto, foram realizados estudos bibliográficos em acervos digitais e impressos, que permitiram o embasamento teórico e legal desta pesquisa. Grande parte dos dados e informações foram levantados por meio do acesso ao sistema interno da Fundação PaqTcPB - SGI, que possibilitou a análise qualitativa e quantitativa dos processos de compras, sendo possível explorar todos os processos de compras executadas no ano de 2022. Do total de 728 processos analisados, 153 apresentaram tempo de execução superior ao esperado, fato ocorrido em virtude, principalmente, de falhas de preenchimento ou ausência de documentos obrigatórios por parte do coordenador/solicitante. Observou-se ainda que os processos de compras executados pela Fundação PAQTCPB em 2022 seguiram as modalidades de Dispensa de Licitação, Inexigibilidade e Compra direta, fundamentadas na Lei 8.666/93 (ainda vigente no período analisado) e no Decreto 8.241/14. Tais processos movimentaram aproximadamente 28 milhões de reais em aquisições e contratações de bens e serviços destinados aos projetos apoiados pela instituição, representando um crescimento do fluxo de processos na ordem de 44%, nos últimos quatro anos. Os resultados demonstram ainda a relevância da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, sua capacidade técnica e o cumprimento ético e legal em todos os seus processos, bem como apontam a possibilidade de melhorias na comunicação interna e externa para a otimização de seus resultados.

Palavras-chave: Fundação de apoio; compras; gargalos.

BIDDING AND AGREEMENTS IN THE SUPPORT FOUNDATIONS: AN ANALYSIS OF THE PURCHASE PROCESSES OF TECHNOLOGICAL PARK FOUNDATION OS PARAIBA

Abstract:

The present study consists of analyzing the purchasing processes carried out at Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, in the year 2022, demonstrating which types of purchases were carried out in the period, the average execution time and their main bottlenecks. For that, bibliographical studies were carried out in digital and printed collections, which allowed the theoretical and legal basis of this research. Much of the data and information was collected through access to the internal system of the PaqTcPB Foundation - SGI, which enabled the qualitative and quantitative analysis of the purchasing processes, making it possible to explore

all the purchasing processes carried out in the year 2022. Of the 728 processes analyzed, 153 had a longer execution time than expected, a fact mainly due to failures to fill in or absence of mandatory documents on the part of the coordinator/requester. It was also observed that the procurement processes carried out by the PAQTCPB Foundation in 2022 followed the modalities of Exemption from Bidding, Unenforceability and Direct Purchase, based on Law 8666/93 (still in force in the analyzed period) and Decree 8241/14. Such processes involved approximately R\$28 million in the acquisition and contracting of goods and services for projects supported by the institution, representing a growth in the flow of processes of around 44% over the last four years. The results also demonstrate the importance of Technological Park Foundation of Paraíba, its technical capacity and ethical and legal compliance in all its processes, as well as pointing to the possibility of improvements in internal and external communication to optimize its results.

Keywords: Support foundation; purchasing; bottlenecks.

1. INTRODUÇÃO:

As compras públicas são responsáveis por uma significativa porção da economia de um país e do orçamento do setor público. Na economia mundial, as compras governamentais representam uma parcela de 15% do PIB mundial (UNGM, 2014 apud ARAÚJO; ROSA, 2017). No Brasil, somente no ano de 2017, o gasto com compras públicas atingiu, em média, 13% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, representando aproximadamente R\$850 bilhões de reais gastos (PÉRCIO, 2018).

Reguladas por legislações específicas, as compras públicas são pautadas, primordialmente, pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esses princípios visam garantir a transparência e a lisura dos processos de compra, proporcionando processos eficientes e justos para todos os envolvidos. De acordo com Meireles (2016), as licitações devem promover “a livre concorrência entre todos os interessados, garantindo assim que a melhor proposta, ou seja, aquela que tenha a melhor relação entre preço e qualidade vença a competição, para que desse modo o dinheiro público seja aplicado e gerenciado da forma mais eficiente”.

Apesar de vigente desde a sua promulgação, em 2021, a Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/21) não será evidenciada na presente pesquisa, visto que, todos os processos analisados estão fundamentados na Lei nº 8.666/93 – ainda vigente no período analisado - e no Decreto nº 8.421/14 - que veio a regulamentar as compras para as Fundações de apoio visando promover maior celeridade aos processos. Sendo esses, portanto, os balizadores deste estudo.

APÊNDICE C – Artigo submetido



Revista Gestão e Organizações ISSN 2526-2289 v. XX, n. XX, XXX/XXX. XXXX

Seja por meio de Lei geral de licitações ou por regulamentos próprios, o fato é que o processo de compras por meio das fundações de apoio exige rigor legal e estabelece diversos critérios, a depender do valor da compra, dos agentes envolvidos no custeio e das condições contratuais celebradas entre as partes. Algumas etapas envolvem: a definição das necessidades da entidade, a análise documental e do termo de referência, a seleção e habilitação dos participantes (fornecedores), a publicação, a fase de julgamento das propostas, a assinatura de contratos, entre outras. Todas as etapas, da celebração à execução do contrato, demandam o cumprimento legal de seus processos, estando sujeitas à fiscalização e prestação de contas aos órgãos internos e externos de controle.

O desenvolvimento deste trabalho justifica-se pela importância do princípio da celeridade na execução das compras para a exequibilidade dos projetos de P&D públicos e privados, observado os critérios legais, de eficiência, eficácia, lisura, transparência e economicidade em seus processos.

Nesse contexto, pretende-se como objetivo geral, analisar os processos de compras da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba realizados no ano de 2022, evidenciando as modalidades utilizadas e seus prazos de execução, a fim de identificar possíveis gargalos que prejudicam o fluxo dos processos, e sugerir melhorias.

Para contemplar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Elucidar conceitos, abrangência e finalidades das Fundações de Apoio especialmente da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba;
2. Compreender os aspectos legais que fundamentam as compras realizadas por entes públicos e Fundações de Apoio, com ênfase na Lei nº 8.666/93 e no Decreto nº 8.241/14 - basilares dos processos de compras da Fundação PaqTcPB no período analisado;
3. Compreender o fluxo de tramitação dos processos de compras, da ação do solicitante à prestação de contas da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba;
4. Mensurar de maneira fidedigna os dados coletados a fim de garantir indicadores confiáveis;
5. Analisar de modo acurado, os processos de compras 2022, a fim de identificar o prazo de execução e a modalidade de compra de cada um deles, bem como os possíveis gargalos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LICITAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Existem inúmeras formas de a administração pública realizar uma compra ou contratar um serviço. Para regulamentar tais formas, foi necessária a edição de leis, decretos, que vêm se atualizando ao longo do tempo.

A legislação mais antiga no assunto, é a Lei 8.666/93, e a Lei 10.520/2002, cujas vigências findam em abril de 2023, sendo definitivamente substituídas pela Nova Lei de Licitações e Contratos – Lei nº 14.133 de 2021.

As Licitações são certames obrigatórios na administração pública, que promovem a livre concorrência entre todos os interessados, garantindo assim que a melhor proposta, ou seja, aquela que tenha a melhor relação entre preço e qualidade vença a competição, para que desse modo o dinheiro público seja aplicado e gerenciado da forma mais eficiente. (MEIRELLES, 2016).

Assim, a administração pública deve seguir rigorosamente as normas e princípios estabelecidos na Lei, a fim de garantir a legalidade e a transparência dos processos e evitar irregularidades. A lei Federal 8.666/93 em seu artigo 3º estabelece:

Art. 3º A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (Brasil, 1993)

Thai (2001) demonstra que os processos de compras públicas são permeados pelos aspectos legais e de regulação, bem como pelas questões éticas e também socioeconômicas, rompendo com o entendimento clássico das compras públicas como processos que têm como parâmetros primários o preço e qualidade do item adquirido (MOHAN, 2000).

2.2 MODALIDADES DE COMPRAS E LICITAÇÕES BASEADAS NA LEI Nº 8.666/93

Em seu parágrafo 2º, a lei 8.666/93 define que “as obras, serviços, inclusive de publicidade, compras alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratados com terceiros, serão necessariamente precedidos de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta lei”.

Sendo assim, a Lei supra estabelece as regras para as compras e contratações realizadas pelos órgãos públicos no Brasil. As modalidades de Licitação previstas na referida lei são:

1. **Concorrência:** utilizada para contratações de grande porte. Nessa modalidade, é aberta uma concorrência entre os interessados, sendo selecionada a proposta mais vantajosa para a administração (MEIRELLES, 2016).
2. **Tomada de Preços:** utilizada para contratações de valores médios. Nessa modalidade, a administração pública divulga um edital com as especificações do objeto da contratação e os interessados, devidamente cadastrados, apresentam suas propostas (ALEXANDRINO; PAULO, 2017).
3. **Convite:** utilizada para contratações de pequeno valor. Nessa modalidade, a administração pública convida, por escrito, pelo menos três interessados para apresentarem suas propostas (ALEXANDRINO; PAULO, 2017).
4. **Concurso:** destinada à escolha de trabalhos que exijam uma criação intelectual como trabalhos técnicos, científicos, artístico e projetos arquitetônicos. (BRASIL, 1993)
5. **Leilão:** utilizada para a venda de bens móveis inservíveis para a administração pública (MEIRELLES, 2016)

As modalidades previstas são utilizadas de acordo com o valor do contrato ou a sua complexidade, ou mesmo conforme o objeto ou a natureza do serviço.

Há ainda uma outra modalidade de compra muito utilizada pela administração pública, o Pregão, instituída pela Lei nº 10.520/2002 para aquisição de bens e serviços comuns, não havendo valor limite preestabelecido para a sua contratação. (Brasil, 2002)

É possível, entretanto, realizar compras e contratações sem a instauração de um processo licitatório, desde que as hipóteses estejam previstas em leis. De acordo com a Lei 8.666/93:

Art. 24. É dispensável a licitação:

- I - para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso I do artigo anterior, desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;
- II - para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea "a", do inciso II do artigo anterior e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez;
- XXI - para a aquisição ou contratação de produto para pesquisa e desenvolvimento, limitada, no caso de obras e serviços de engenharia, a 20% (vinte por cento) do valor

APÊNDICE C – Artigo submetido



Revista Gestão e Organizações ISSN 2526-2289 v. XX, n. XX, XXX/XXX. XXXX

de que trata a alínea “b” do inciso I do caput do art. 23 (...)

Art. 25. É inexigível a licitação quando houver inviabilidade de competição, em especial:

I - para aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca, devendo a comprovação de exclusividade ser feita através de atestado fornecido pelo órgão de registro do comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço, pelo Sindicato, Federação ou Confederação Patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes. (Brasil, 1993)

Na Administração pública, não cabe discricionariedade, nem atalhos. Conforme discorre Meirelles (2000) baseado no Princípio da legalidade na Administração pública: “Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”. Não se pode afirmar, contudo, que os processos de compras da administração pública são ineficazes, apesar da morosidade que os caracteriza.

Para elucidar a temática, distingue-se a seguir os conceitos de eficiência e eficácia:

“A eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios. O alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da eficiência; é um assunto ligado à eficácia (...). Contudo, nem sempre a eficácia e a eficiência andam de mãos dadas. Uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice- 4 versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia fosse bem melhor quando acompanhada da eficiência. Pode também não ser nem eficiente nem eficaz. O ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz.” (CHIAVENATO,1993)

A afirmação da eficiência, como um princípio constitucional, reforça uma obrigação inerente à atividade administrativa, considerando o modelo gerencial de administração do Estado. “A eficiência impõe ao agente público um modo de atuar que produza resultados favoráveis à consecução dos fins que cabe ao Estado alcançar” (NOHARA, 2018, p. 92)

A tabela 1 a seguir, demonstra o tempo médio despendido, da publicação da licitação até a assinatura do contrato, na esfera pública. Os dados são do portal da transparência do governo federal, e retratam os números relativos ao ano de 2022.

Tabela 1: Tempo médio de publicação da licitação até a assinatura do primeiro contrato por modalidade

MODALIDADE	TEMPO MÉDIO EM DIAS
Concorrência	144
Convite	47
Dispensa de Licitação	38
Inexigibilidade de Licitação	215
Pregão	82
Pregão - Registro de Preço	200
Tomada de Preços	83

Fonte: Brasil.Portal da transparência, 2023.

2.3 FUNDAÇÕES DE APOIO - DEFINIÇÕES E ABRANGÊNCIA

A divisão setorial que compõe a sociedade democrática brasileira está estruturada em três setores, que interagem entre si e se fiscalizam reciprocamente. São eles:

1. **Estado (Setor público):** como primeiro setor, tem a finalidade de administrar o uso de bens públicos para fins públicos.;
2. **Mercado (Setor privado):** como segundo setor, composto por empresas privadas, busca como finalidade principal, o lucro através do negócio.
3. **Sociedade Civil (Sem fins lucrativos):** composto por ONGs, instituições, fundações e organizações da sociedade civil, dedicadas à prestação de serviços nas áreas de saúde, educação e bem-estar social, compostas por uma série de finalidades próprias do governo, auxiliando este na consecução de suas obrigações, não se constituindo, no entanto, parte deste.

Modesto (1998) conceitua Terceiro Setor como sendo “o conjunto de pessoas jurídicas privadas de fins públicos e sem finalidade lucrativa, constituídas voluntariamente, auxiliares do Estado na persecução de atividades de conteúdo social relevante”

Neste sentido, as organizações sem fins lucrativos mostram sua importância à sociedade, em especial as fundações de apoio às instituições de ensino superior brasileiras.

O Código Civil brasileiro, Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002 em seus artigos 44 e

62 aborda acerca das Fundações de apoio, afirmando que são “criadas com um propósito específico, que pode ser social, cultural, educacional, científico, entre outros, tendo sua finalidade voltada para o interesse público e os recursos financeiros destinados, exclusivamente, para o desenvolvimento de seus objetivos estatutários” (BRASIL, 2002).

Em complemento, a Lei 8.958/1994, que estabelece as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, regulamenta, em seu artigo 1º, que as fundações de apoio têm, por finalidade, “apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação, inclusive na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos”.

A partir das definições expostas, compreende-se as fundações de apoio como instituições sem fins lucrativos, com personalidade jurídica de direito privado, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, que atuam em parceria com as instituições públicas e/ou privadas, auxiliando-as na gestão de projetos de pesquisa, na administração de recursos financeiros e no desenvolvimento de atividades de extensão, sendo mantidas por recursos provenientes de contratos, convênios e doações, e fiscalizadas pelos órgãos de controle interno e externo.

Segundo dados obtidos por meio do site do Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica - CONFIES (2015), existem atualmente 96 Fundações de Apoio filiadas ao conselho e mais de 94% da produção científica nacional é realizada nas universidades públicas e essas são viabilizadas graças ao apoio administrativo das fundações de apoio, que permite aos pesquisadores se ocuparem, exclusivamente, das questões técnicas das pesquisas científicas e tecnológicas.

2.4 A FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DA PARAÍBA - PAQTCPB

Criada em 1984 entre os quatro primeiros parques tecnológicos do país, e credenciada como fundação de apoio nos termos da Lei 8.958/94, a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, situada em um dos principais polos tecnológicos do país, na cidade de Campina Grande, no Estado da Paraíba, é uma instituição do terceiro setor, voltada para o avanço científico, tecnológico e à promoção do empreendedorismo inovador na Paraíba possuindo como premissas:

APÊNDICE C – Artigo submetido



Revista Gestão e Organizações ISSN 2526-2289 v. XX, n. XX, XXX/XXX. XXXX

VALORES: Transparência, credibilidade e ética em serviços e ações.

VISÃO: Ser a fundação de apoio referência em gestão e serviços no desenvolvimento tecnológico e promoção à Inovação.

MISSÃO: Executar ações de impacto para a promoção do desenvolvimento tecnológico e Inovação. (Fundação Parque Tecnológico da Paraíba. (PAQTCPB, 2022)

A Fundação PaqTcPB atua em três eixos de negócios, sendo eles: Fundação de Apoio às ICTs, Incubadoras, e núcleo do Parque Tecnológico da Paraíba. Os dados de que tratam esta pesquisa, contemplam apenas o eixo 1: Fundação de apoio às ICTs,

A tabela 2, a seguir, revela que ao longo dos anos, a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba vem consolidando toda a sua pujança e capacidade técnica. Seus números evidenciam sua sinergia com as ICTs parceiras, os órgão de fomento, o setor público e o setor privado, por meio da qual foram celebrados mais de 370 milhões de reais em novos projetos entre os anos de 2019 a 2022. A partir da tabela 2, é possível observar ainda os valores anuais celebrados por instituição parceira ou executora de projetos, sendo a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) a de maior aporte financeiro, seguido pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Tabela 2: Valor total por ano em instrumentos firmados entre a Fundação PaqTcPB e as Instituições parceiras/executoras no período de 2019 a 2022:

INSTRUMENTOS FIRMADOS DE 2019 A 2022				
INSTITUIÇÃO PARCEIRA / EXECUTORA	2019	2020	2021	2022
UFCG	R\$ 51.767.778,59	R\$ 60.094.766,78	R\$ 68.044.201,29	R\$ 54.436.729,88
UEPB	R\$ 43.785.845,61	R\$ 2.207.190,50	R\$ 8.986.243,32	R\$ 21.306.389,58
UFPB	2.293.983,82	R\$ 21.188,00	R\$ 1.133.956,65	R\$ 8.991.974,89
INSA	R\$ 0,00	R\$ 4.107.509,22	R\$ 5.056.084,90	R\$ 4.060.332,90
PAQTC/OUTRAS	R\$ 7.438.695,04	R\$ 21.390.330,96	R\$ 4.398.835,41	R\$ 9.181.850,01
TOTAL	R\$105.286.303,06	R\$87.820.985,46	R\$87.619.321,57	R\$ 97.977.277,26

Fonte: Adaptado de PAQTCPB, 2022.

Importa esclarecer que a execução desses valores é diluída ao longo do período de vigência do contrato, e a sua utilização varia de acordo com o plano de trabalho de cada projeto,

podendo ser rateados entre pagamento de bolsas, diárias, contratações ou aquisições de bens. Portanto, a cada instrumento firmado, o volume de operações e demandas internas no setor de compras podem aumentar imediatamente ou somente a partir dos anos subsequentes, exigindo um bom planejamento, para que toda a estrutura interna, recursos materiais e humanos da Fundação PaqTcPB estejam bem alinhados e prontos ao alcance dos fins desejados pela fundação de apoio.

Diante do exposto, evidencia-se a relevante atuação da Fundação PAQTCPB, no desenvolvimento das suas atribuições finalísticas, de acordo com a lei 8.958/94, enquanto catalisadora e facilitadora do desenvolvimento científico, tecnológico e social, e auxiliar do Estado no desenvolvimento local e regional, no âmbito de suas atuações.

2.4.1 Modalidades de Compra e Licitação na Fundação PaqTcPB

O Decreto nº 8.241/2014 é uma norma editada pelo Governo Federal brasileiro com o objetivo de regulamentar o artigo 3º da Lei nº 8.958/1994, que dispõe sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio, a fim de garantir a transparência, a legalidade e a eficiência das atividades das fundações de apoio, desburocratizando os processos de compras e proporcionando maior celeridade na prestação dos serviços por essa realizados.

Art. 1º Este Decreto regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, para dispor sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio no âmbito de projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação, inclusive na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos, em apoio às Instituições Federais de Ensino Superior - IFES e demais Instituições Científicas e Tecnológicas - ICT. (Brasil, 2014)

No entanto, o referido decreto não dispõe sobre todas as hipóteses de compras, a exemplo da Inexigibilidade, cuja fundamentação segue norteadas pela lei de licitações. Há ainda os casos de algumas financiadoras, a exemplo da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), que vedam o uso do Decreto, devendo os processos de projetos a esta vinculados obedecerem aos mesmos ritos aplicáveis à administração pública federal.

No quadro 1, a seguir, estão dispostas todas as modalidades de compras executadas pela

APÊNDICE C – Artigo submetido

Fundação PaqtcPB no ano de 2022 e sua fundamentação legal, nas hipóteses previstas no Capítulo V (Arts. 26 e 27) e Artigo 1º, parágrafo único do Decreto 8.241/14, e na Lei de licitações nº 8.666/93, os quais constam transcritos adiante para uma melhor compreensão do exposto.

Quadro 1 - Modalidades de compra e Fundamentação legal dos processos da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba baseada no Decreto nº 8.241/14 combinada com a Lei nº 8.666/93 - 2022

MODALIDADES DE COMPRA	LEI (L) / DECRETO (D)	TIPO DE AQUISIÇÃO/CONTRATAÇÃO	
		OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA	DEMAIS SERVIÇOS E AQUISIÇÃO DE BENS
DISPENSA DE LICITAÇÃO	DECRETO 8.241/14	Art. 26, inciso I VALOR inferior a R\$100 mil	Art. 26, inciso II VALOR inferior a R\$40 mil
	DECRETO 8.241/14 + LEI 8.666/93	Art. 26, V (importação) VALOR até 250 mil	Art. 26, V (importação) VALOR até 250 mil
	LEI 8.666/93	D - Art. 26, VI + I - Art. 24, XXI VALOR de R\$100 mil até R\$660 mil	D - Art. 26, VI + I - Art. 24 VALOR a partir de R\$40 mil
INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO	DECRETO 8.241/14	Art. 24, I (alterado pelo D. 8.412/18) VALOR até 33 mil	Art. 24, XXI VALOR não definido
	DECRETO 8.241/14 + LEI 8.666/93	Art. 24, inciso XXI (alterado pelo D. 8.412/18) VALOR até 660 mil	
	LEI 8.666/93	Importação: Art. 26, V VALOR até 250 mil	Importação: Art. 26, V VALOR até 250 mil
COMPRA DIRETA	DECRETO 8.241/14	D - Art. 26, VI + I - Art. 25 Valor não definido	D - Art. 26, VI + I - Art. 25 Valor não definido
	LEI 8.666/93	Art. 25 Valor não definido	Art. 25 Valor não definido
	DECRETO 8.241/14	Art. 1º, §1º Valor não definido	Art. 1º, §1º Valor não definido

Fonte: Elaboração própria.

O Decreto nº 8.241, de 21 de maio de 2014 define:

Art. 1º, § 1º O disposto neste Decreto aplica-se às contratações cujos recursos sejam ou não provenientes do Poder Público, desde que tenham por objeto o apoio às IFES e às demais ICT nos projetos referidos no **caput**.

Art. 1º, Parágrafo único: Cabe à fundação de apoio definir, em conformidade com suas normas internas, os órgãos, comissões, colegiados ou pessoas que ficarão responsáveis pelo cumprimento das funções necessárias à realização das contratações, exceto nas hipóteses específicas previstas neste Decreto.

Art. 26. A contratação direta será admitida nas seguintes hipóteses:

I - para obras e serviços de engenharia em valor inferior a R\$ 100.000,00 (cem mil reais), desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço, ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;

II - para outros serviços e compras em valor inferior a R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais), desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço ou compra de maior

vulto que possa ser realizada de uma só vez;

III - para a contratação de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a administração pública, ou ainda por empresa concessionária de serviço público, desde que o preço seja compatível com o praticado no mercado;

IV - para a contratação de microempresas e empresas de pequeno porte de base tecnológica criadas no ambiente das atividades de pesquisa das IFES e demais ICT, desde que o preço seja compatível com o praticado no mercado;

V - para importação de bens, estritamente relacionados aos projetos de pesquisa, de desenvolvimento científico, tecnológico e estímulo à inovação, até o valor de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais), justificada tecnicamente pelo coordenador do projeto a sua preferência quando houver similar nacional; e

VI - em todas as hipóteses legais de contratação direta por dispensa ou inexigibilidade de licitação aplicáveis à administração pública federal. (BRASIL, 2014)

Quanto à documentação necessária para a solicitação de compras, independentemente de sua modalidade, a Fundação Parque Tecnológico institui como obrigatória, a seguinte documentação mínima, a ser apresentada pelo coordenador/solicitante do projeto ao setor de convênios e contratos, via sistema interno (SGI):

1. Ofício de solicitação de compra
2. Termo de referência
3. Anteprojeto ou projeto de engenharia, quando for o caso
4. Plano de Trabalho - onde evidenciam-se a previsão de recurso para a compra do item solicitado bem como a forma de custeio previstos.

Em seu Artigo 2º, inciso I, o decreto 8.241/14 considera o termo de referência como sendo um “ documento que contenha os elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para identificar o bem, obra ou serviço, inclusive de engenharia, a ser contratado, acompanhados das especificações técnicas, para propiciar a avaliação do custo da contratação e para orientar a execução e a fiscalização contratual” (Brasil, 2014), sendo este imprescindível ao processo.

Após a análise de adequação dos termos contratuais, o processo é encaminhado do setor de contratos e convênios para o setor de compras, ficando sob sua responsabilidade:

1. Pesquisa de mercado e cotação de no mínimo 03 fornecedores;
2. Verificação das certidões que conferem a habilitação técnica e jurídica do fornecedor;
3. Análise documental completa do processo;
4. Escolha do fornecedor, prioritariamente pelo critério de menor preço, conforme disposto no Artigo 12 do decreto supracitado, ressalvados de escolha técnica;
5. Encaminhamento ao setor jurídico para análise do processo e parecer;

APÊNDICE C – Artigo submetido



Revista Gestão e Organizações ISSN 2526-2289 v. XX, n. XX, XXX/XXX. XXXX

6. Publicação em site próprio ou, no Diário oficial da união - quando exigível;
7. Envio da ordem de fornecimento ao eleito vencedor do certame ou Registro de Licença de importação;
8. Acompanhamento da entrega do produto ou conclusão do serviço;
9. Recebimento da Nota Fiscal;
10. Providências de atesto da Nota Fiscal pelo responsável pelo projeto
11. Encaminhamento da Nota Fiscal para providências de pagamento;
12. Digitalização documental do processo no sistema SGI;
13. Registro de todas as etapas e intercorrências do processo no sistema de gestão SGI.

O processo de compras da Fundação PaqTcPB inicia-se pelo registro da solicitação de compras no SGI - Sistema de Gestão Integrada, atualmente na sua versão 2.0.

O sistema permite integrar os procedimentos de execuções Administrativos e Financeiros dos Projetos. Internamente, para Governança, permite uma visão gerencial ampla, com indicadores que auxiliam na gestão de processos e da qualidade, possibilitando atuação corretiva junto aos setores de forma fluida e eficaz, e, com isso, uma melhor entrega dos serviços prestados pela Instituição. Ressaltando, se tratar de uma ferramenta que visa a melhoria das condições de trabalho dos colaboradores/funcionários fundacionais, com funcionalidades que facilitam o desempenho de suas atividades diárias. Além do ambiente do Coordenador, que conta com automatização de verificação e conciliação de informações para os setores da Fundação. (Fundação Parque Tecnológico da Paraíba. Relatório anual, 2020).

Este registro é realizado pelo coordenador do projeto ou solicitante autorizado, por meio do uso de login e senha do coordenador, que deve anexar ao pedido, os documentos obrigatórios anteriormente citados. O processo é encaminhado automaticamente para o Setor de convênios e contratos, que fará a análise dos instrumentos, a averiguação de rubrica e saldo para a aquisição - baseado nas informações do Termo de referência, descrito pelo coordenador. Se aprovado, o processo é encaminhado para o setor de compras, que seguirá os ritos de 1 a 13, conforme detalhado anteriormente. Nos casos em que o fornecedor exija pagamento antecipado, estando comprovada a sua idoneidade e previsão legal, o processo é enviado para o setor de pagamentos antes do seu faturamento (emissão da nota fiscal), caso não se exija o pagamento antecipado, aguarda-se o recebimento da nota fiscal e da mercadoria ou serviço para só então efetivar o pagamento e prosseguir com o processo para patrimônio. Para os casos de importação, mediante registro de licença, após parecer jurídico favorável, o setor de compras encaminha o processo para o setor de importação , que seguirá com trâmites próprios. O

APÊNDICE C – Artigo submetido

processo de compras será definitivamente encerrado após o seu registro contábil e prestação de contas aos órgãos controladores e fiscalizadores. Como pode-se perceber, o fluxo de compras envolve diversos setores e compreende várias etapas, que se iniciam e encerram fora do setor de compras, mas sob o acompanhamento deste.

A seguir, demonstra-se o fluxo simplificado de tramitação intersetorial do processo de compras da Fundação PaqTcPB.

Figura 1: Fluxo de tramitação setorial do processo de compras da Fundação PAQTCPB através do SGI



Fonte: Elaboração própria

Seguindo o cumprimento da Lei 8.958/94 todos os processos de compras da Fundação PaqTcPB são regidos pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência. Além destes, a instituição prima pela celeridade dos processos, perseguindo sempre a convergência entre a eficiência e eficácia no atendimento às demandas que chegam ao setor, todos celebrados em rigor legal, ético e profissional.

A seguir, demonstra-se o tempo médio de compras estabelecido pela Fundação Parque Tecnológico da Paraíba através de normativos internos, até o ano de 2022, da entrada do processo no setor de compras via SGI até o fechamento do pedido (emissão da ordem de fornecimento), não sendo computados os prazos de análise prévia à autorização de compra (setor de convênios e contrato), de entrega da mercadoria ou execução do serviço, estabelecidos pelo fornecedor, nem os tempos de importação, patrimônio, registro contábil ou prestação de contas.

Tabela 3: Tempo médio para execução de compras instituído pela da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba: da entrada do documento no setor de compras até o envio da ordem de fornecimento - 2022

MODALIDADE	TEMPO MÉDIO (Em dias úteis)
Dispensa de licitação	15
Inexigibilidade de licitação	15
Concorrência	30
Pregão	30
Compra direta (recurso e finalidade setor privado)	5

Fonte: Elaboração própria, 2023.

A U.S. Government Accountability Office – GAO (2005) ressalta a importância de as instituições elevarem suas visões sobre a relevância dos propósitos e responsabilidades das atividades de compras para além daqueles estabelecidos por sua função clássica, descentralizar atribuições e percebê-las como uma atividade multifuncional. Para consentir tais abordagens, deve-se buscar a integração de todos as partes interessadas, permitindo ao órgão uma visão integrada capaz de ajudá-lo a definir melhor suas necessidades e identificar, selecionar e gerenciar provedores de bens e serviços.

3. METODOLOGIA

Em termos metodológicos, o presente trabalho compreende um estudo de caso de natureza aplicada. A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. (THIOLLENT, 2009). Quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa predominantemente exploratória e explicativa, de abordagem quantitativa - cujo levantamento dos dados foi extraído do software de gestão interno da instituição sujeito, denominado SGI (Sistema de Gestão Integrada) - e qualitativa, quanto à análise de seus resultados. “A pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes” (MINAYO, 2014). Para a construção das tabelas e gráficos apresentados e para a análise dos resultados, exigiu-se um trabalho prévio e detalhado de análise e mapeamento individual dos processos, bem como a exploração de informações em sites

especializados e documentos internos relacionados ao tema, planilhamento e tabulação, realizados por meio do software Microsoft Excel, versão 2010. Para o embasamento teórico que fundamenta a relevância do presente estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, revistas, artigos científicos e sites especializados, além da análise documental, em circulares, relatórios gerenciais, manuais e estatuto. Por fim, tem-se a pesquisa-ação, caracterizada pela cooperação e envolvimento ativo da instituição, enquanto sujeito explorado, por meio de reuniões intersetoriais e gerencial, com vistas a colaboração e esclarecimentos acerca do tema, diálogos internos entre os membros do setor de compras, e pela disponibilização de documentos, bem como pela observação e experiência prática da autora e pesquisadora deste estudo, que atua profissionalmente no Setor de compras e Licitação da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba.

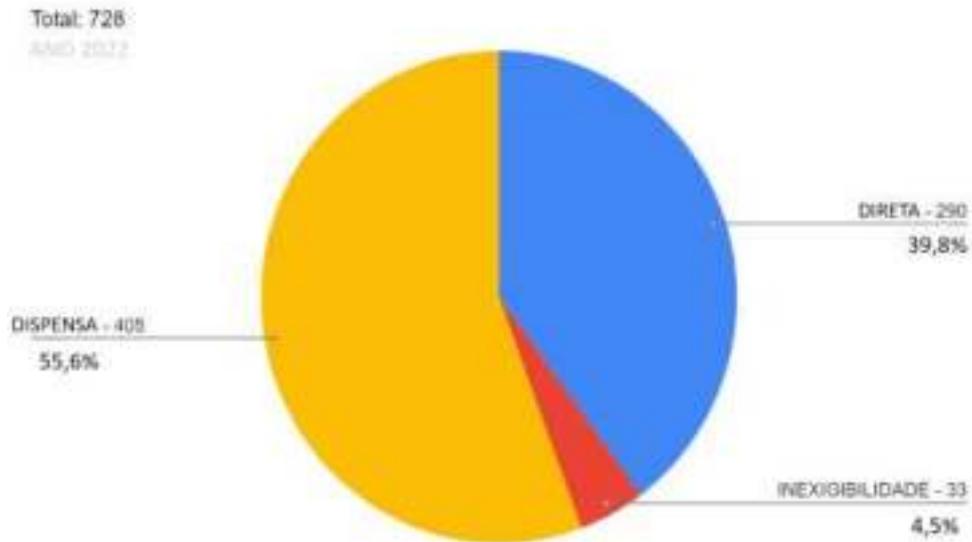
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente trabalho se propôs a analisar os processos de compras da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba realizados no ano de 2022, a fim de identificar possíveis causas de atrasos nos procedimentos internos. Para tanto, explorou-se detalhadamente cada processo, seus trâmites, prazos, valores e contexto situacional.

Após tabulação das informações, os processos de compras do ano de 2022 foram divididos por modalidade, sendo apenas estas três identificadas: Inexigibilidade de licitação, Dispensa de licitação e Compra direta, dentre as quais, destacam-se as duas últimas como as de maior prevalência, correspondendo a 55,63% e 39,83%, respectivamente, do total dos processos executados no setor, conforme mostra o gráfico 1 abaixo:

APÊNDICE C – Artigo submetido

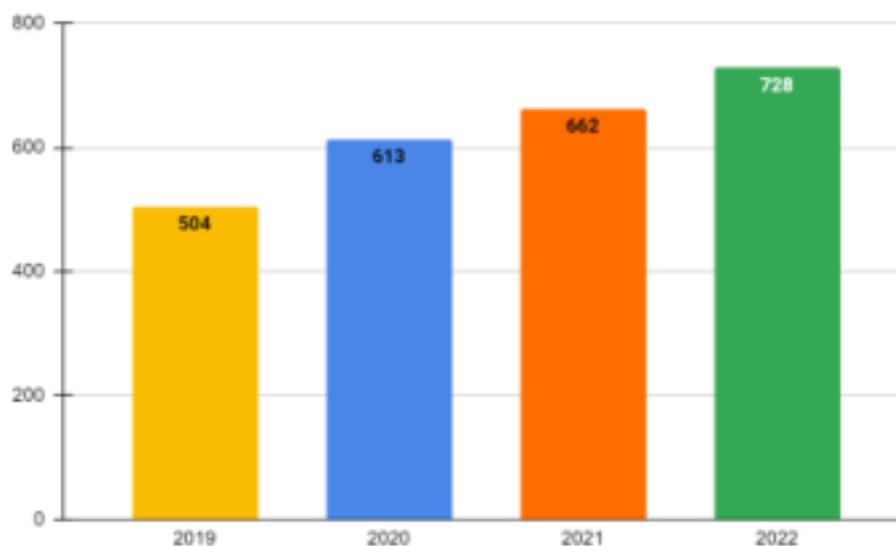
Gráfico 1 - Processos de compras e contratações no ano de 2022 - Fundação PAQTCPB



Fonte: Elaboração própria, 2023

Como resultado das novas parcerias demonstradas através da tabela 2 da sessão anterior, constatou-se um aumento no volume de demandas no setor de compras da Fundação PaqTcPB, passando de 504 em 2019 para 728 em 2022, um crescimento na ordem de 44,44% em relação a 2019, e 25% na média anual, entre 2019 e 2022, conforme infere-se do gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 - Volume de compras e contratações na Fundação PaqTcPB de 2019 a 2022 por unidade de processos.



APÊNDICE C – Artigo submetido



Revista Gestão e Organizações ISSN 2526-2289 v. XX, n. XX, XXX/XXX. XXXX

Fonte: Elaboração própria, 2023

Importa ainda destacar que neste período foi implantada a transformação digital dos processos por meio do SGI - Sistema de Gestão Integrada, e que a crescente demanda corroborou para a contratação de novos colaboradores na instituição. No setor de compras, este número passou de 2, em 2019, para 4 em 2022, segundo registros internos do setor de Recursos Humanos. Tais fatores em muito contribuíram para o estabelecimento da segurança técnica e jurídica dos processos, para a celeridade e gerenciamento da execução dos procedimentos e consequentemente, para a otimização dos resultados institucionais.

A partir deste estudo, pôde-se depreender a relevância das atividades do setor de compras na garantia do pleno desenvolvimento dos projetos e até certo ponto, um grau de dependência entre eles, uma vez que os coordenadores necessitam que o setor de compras adquira insumos e serviços para o desenvolvimento do projeto, e o setor de compras precisa das demandas dos projetos para justificativa de sua própria finalidade. Para além do setor de compras, ressalta-se a importância da sinergia existente entre grande parte dos setores da Fundação PaqTcPB, uma vez que é através do conjunto de serviços jurídico, administrativo e financeiro especializados que se estabelecem as condições para o atendimento às demandas externas. Nesta relação simbiótica e sinérgica, o tempo de execução das atividades é o que diferencia substancialmente os procedimentos realizados pelas Fundações de Apoio daqueles executados pela Administração Pública. Por esta razão, o estabelecimento e cumprimento dos prazos, bem como o bom uso das disposições legais vigentes são de suma importância, pois permitem aos gestores internos e aos coordenadores dos projetos, condições favoráveis ao planejamento e ao cumprimento do cronograma de execução, bem como a efetividade e celeridade dos processos administrativos, especialmente em se tratando de projetos de inovação, ciência e tecnologia, onde tais prazos tornam-se cruciais para o alcance dos objetivos propostos pelas partes interessadas.

A este respeito, BARACUI et al (2013) afirma que atrasos em projetos é uma realidade incontestável e, para além dos custos atrelados ao atraso, que não se podem quantificar precisamente, tal fato gera insatisfação. O autor ainda relaciona: “Quanto mais se retarda um projeto, mais lentamente se obtém o resultado esperado. Em muitos casos, isso pode significar a perda de uma oportunidade ou até de determinado mercado”.

Neste sentido, considera-se indispensável aos propósitos deste estudo, analisar o

APÊNDICE C – Artigo submetido

cumprimento dos prazos dos processos de compras.

Desta forma, foram analisados os 728 processos de compras realizados do ano de 2022, considerando o período desde a sua entrada no setor de compras, via SGI, até o momento do fechamento do pedido (envio da ordem de fornecimento). Mantendo-se a divisão por modalidade, obteve-se o tempo médio despendido na realização das compras no ano de 2022, conforme demonstra o gráfico 3, a seguir:

Gráfico 3 - Tempo médio de compra da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba: da entrada do documento no setor de compras até o envio da ordem de fornecimento



Fonte: Elaboração própria, 2023.

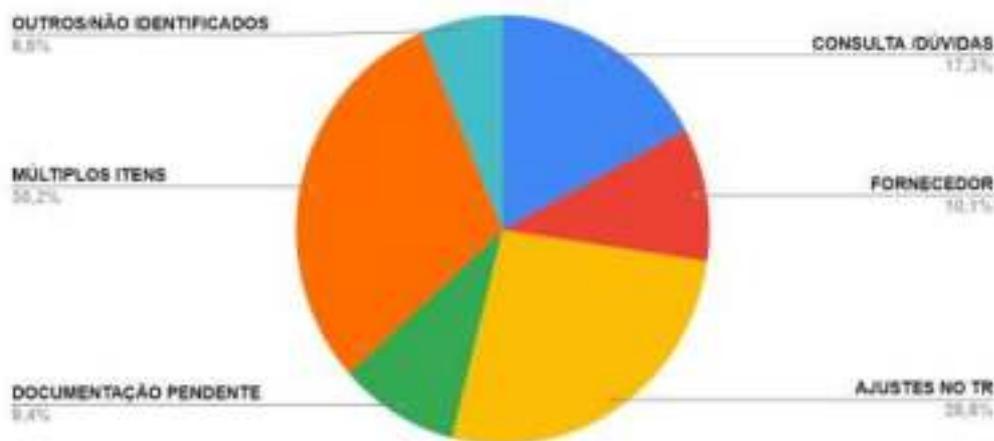
O gráfico 3 demonstra que, do total de 728 processos de compras realizados em 2022, 79% deles (575 processos) cumpriram o seu tempo de execução, sendo finalizados dentro do prazo pré-estabelecido, e aproximadamente 21% (153 processos) extrapolaram seus prazos. 23,2% é o total de dispensas de licitação que foram realizadas com atraso. Em segundo lugar estão as compras diretas, com 19,65% de atraso, e por último, as compras por inexigibilidade de licitação, onde 02 processos ocorreram com atraso de entrega, representando 6,06% do total executado por meio desta modalidade. A partir dos resultados, realizou-se uma análise minuciosa dos 153 processos que apresentaram atraso em sua execução. Através dos registros de informações contidas no sistema SGI, foram identificados alguns gargalos – “designação do

APÊNDICE C – Artigo submetido

componente que limita o desempenho ou a capacidade de todo um sistema” (CHASE, 1995).

O gráfico 4 apresenta os principais gargalos e o percentual de sua incidência nos processos de compras de 2022.

Gráfico 4 - Gargalos de compras da Fundação PaqTcPB - Ano 2022.



Fonte: Elaboração própria, 2023.

Foram identificados registros de alguns fatores que contribuíram para o atraso da conclusão dos processos, dentre eles, elencam-se os cinco principais – aqueles com maior número de relatos.

Em primeiro lugar, com 30,2% de incidência, estão as solicitações de compra de múltiplos itens, quando o coordenador solicitante vincula diversos itens a um mesmo ofício e termo de referência, cujas cotações e ordens de fornecimento são distintas e precisam ser realizadas individualmente, por item solicitado, desta maneira, configuram-se vários subprocessos de compras em uma única demanda.

As necessidades de ajuste nos Termos de Referência (TR) vêm em segundo lugar, ocorrendo em 26,6% dos processos atrasados. Conforme mencionado na sessão anterior, o Termo de Referência é um documento a ser elaborado e enviado pelo coordenador do projeto juntamente com o ofício de solicitação, tornando-se, portanto, imprescindível ao processo, uma vez que nele estão contidas as informações detalhadas da solicitação.

Somando-se os processos recebidos com documentação pendente a esses primeiros, constata-se que, dos 153 processos que foram finalizados fora do prazo, mais da metade deles,

APÊNDICE C – Artigo submetido



Revista Gestão e Organizações ISSN 2526-2289 v. XX, n. XX, XXX/XXX. XXXX

66,2%, correspondem a falhas de preenchimento dos documentos por parte do coordenador/solicitante, seja no momento de incluir itens diversos em um mesmo ofício, seja na não observância do correto preenchimento do Termo de referência, ou ainda, na ausência do envio de documentos obrigatórios;

As pausas realizadas pelos compradores no decorrer do processo de compras, para consultar a outros setores, a fim de sanar dúvidas relacionadas à exequibilidade das demandas de compras também se evidenciam como gargalos, já que foi relatado em 17,3% dos processos, sendo o terceiro limitador de desempenho. A partir da observação direta da pesquisadora enquanto colaboradora da instituição, pode-se considerar alguns fatores que justificam tal fato:

1. Celebração contínua de parcerias e convênios entre a Fundação PaqTcPB e novas instituições ou empresas, cujos termos e condições recém-estabelecidos em contrato, não seja ainda de conhecimento dos compradores;
2. Colaboradores recém-contratados para o setor de compras no período analisado;
3. Deficiências na comunicação interna do setor de compras;
4. Exigências e condições específicas impostas pelo coordenador solicitante ou fornecedor, cuja responsabilidade de avaliação técnica ou autorização para atendimento é de especialidade de outros setores.

Em quarto lugar, encontram-se os gargalos relacionados a fornecedores. Com uma incidência de 10,07%, estes correspondem ao tempo demasiado de resposta do fornecedor, seja para o envio da proposta de preço, seja para a comprovação da habilitação técnica e jurídica ou ainda nos casos de negociação de preço para atendimento ao princípio da economicidade;

Para os demais casos, foram contabilizados um total de 08 processos, cujos atrasos tiveram motivações variadas ou não registradas, demonstrando insignificância estatística para o estudo.

Por fim, registra-se ainda que no ano de 2022, segundo o relatório público de gestão da Fundação Parque Tecnológico da paraíba, foram movimentados, somente pelo setor de compras da instituição, e excluindo-se o pagamento de bolsas e diárias, o valor total de R\$27.800.609,36 (vinte e sete milhões oitocentos mil seiscentos e nove reais e trinta e seis centavos), sendo o processo de menor expressão monetária destinado à compra de material de consumo, no valor de R\$39,40 (trinta e nove reais e quarenta centavos), e o mais expressivo, destinado à aquisição de equipamento importado, ao custo de R\$12.133.800,00 (doze milhões

cento e trinta e três mil e oitocentos reais). Tais números confirmam a relevância da finalidade e operações do setor de compras, bem como consolidam o papel das Fundações de Apoio, em particular, da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, que nos termos do Artigo 8º do seu Estatuto, define:

Constituem finalidades básicas da Fundação PAQTCPB promover e apoiar, em todas as áreas do conhecimento, a inovação tecnológica; projetos de pesquisa, ensino, extensão, desenvolvimento institucional, científico, tecnológico, estímulo à inovação, econômico, social, ambiental, histórico e cultural; a capacitação e transferência de tecnologia; a incubação de empresas, através da Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Criativos de Campina Grande (ITCG) e outras incubadoras associadas, prestação de serviços de gestão administrativa e financeira, técnico, científico, tecnológico, social e cultura (PAQTCPB,2018).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso realizado na Fundação Parque Tecnológico da Paraíba apresentou dados relevantes quanto aos processos de compras e licitações no âmbito das fundações de apoio.

Após análise dos resultados, constata-se que a Fundação PaqTcPB obedece a princípios éticos e legais pré-estabelecidos, no estrito cumprimento de sua finalidade legal e de seus objetivos estatutários, sendo inquestionáveis a sua relevância, capacidade técnica e reputação ética e profissional.

Internamente, destacam-se as ações estratégicas de transformação digital dos processos, de capacitação dos colaboradores, do desenvolvimento e implantação do SGI e os significativos resultados do setor de compras, bem como a sinergia entre esse setor e os demais partícipes do processo de compras, da análise dos convênios e contratos à prestação de contas. No entanto, alguns pontos necessitam de maior atenção.

Aos processos executados fora dos prazos estabelecidos pela Fundação PaqTcPB, sugere-se uma instrução mais ampla aos coordenadores, de modo a incentivá-los ao correto preenchimento e observância das condições prévias estabelecidas em contrato, por meio do qual firma-se a parceria entre as partes.

Para os casos de consultas dos compradores a outros setores, propõe-se o desenvolvimento de recursos e ferramentas que tenham por finalidade aperfeiçoar a comunicação interna do setor de compras e o compartilhamento das informações, que estimulem a auto capacitação e facilitem o treinamento de novos colaboradores.

A respeito do tempo de resposta dos fornecedores, pode-se considerar a implantação de um sistema eletrônico para consulta de preço - um banco de dados próprio para identificação e comunicação mais rápida entre a Fundação PaqTcPB e fornecedores legalmente habilitados, assim como para identificação de fornecedores internacionais, classificados por área de atuação, ou a adoção do uso de plataformas digitais públicas ou privadas existentes no mercado para esta finalidade.

Dadas as considerações, ratifica-se, por fim, a eficiência e eficácia dos procedimentos realizados no setor de compras, bem como a credibilidade e pujança da Fundação PaqTcPB enquanto potencializadora do ecossistema de ciência, tecnologia e inovação do qual é parte.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M., PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 25.ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017;

ARAÚJO, J.; ROSA, F. **Fatores que afetam a colaboração em Compras Públicas Compartilhadas (CPC) e impactos desta no desempenho de serviços internos e compras do IF Goiano**. In: XLI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2017, São Paulo. Anais do XLI EnANPAD, 2017;

BRASIL. **Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 12 de jan. 2023;

_____. **Lei Nº 8.958, de, de 20 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8958compilado.htm. Acesso em: 12 de jan. 2023;

_____. **Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2002. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 12 de jan. 2023;

_____. **Lei Nº 10.520, de 17 de julho de 2002**. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm. Acesso em: 12 de jan. 2023;

_____. **Decreto Nº 8.241, de 21 de maio de 2021**. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, para dispor sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8241.htm. Acesso em: 12 jan. 2023;

CHASE, R.B.; AQUILANO, N. J. **Gestão da produção e das operações: perspectiva do ciclo de vida**. Lisboa: Monitor, 1995;

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. São Paulo: McGraw Hill, 1993;

ESTATUTO. **Fundação Parque Tecnológico da Paraíba**, 2018. Disponível em <https://www.paqtc.org.br/pages/download/EstatutoPaqTc.pdf>. Acesso em 07 de jan. de 2023;

FLEURY, T. L. WERLANG, S. **Pesquisa aplicada – reflexões sobre conceitos e abordagens metodológicas**. 2017. Disponível em https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18700/A_pesquisa_aplicada_conceito_e_abordagens_metodol%C3%B3gicas.pdf. Acesso em 02 de mar. de 2023;

FUNDAÇÕES de apoio e as instituições de ensino superior – uma relação que precisa ser entendida pela sociedade, **CONFIES**, 2015. Disponível em <http://confies.org.br/institucional/as-fundacoes-de-apoio-e-as-instituicoes-de-ensino-superior-uma-relacao-que-precisa-ser-entendida-pela-sociedade/>. Acesso em: 13 jan. 2023;

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2016;

_____, H. L.. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.
MINAYO, M. C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. P.408;

MODESTO, P. **Reforma do marco legal do terceiro setor no Brasil**. Revista de Direito Administrativo, 214: 55-68, out./dez. 1998;

MOHAN, V., **Public procurement for sustainable development**. Seul: IPPC4, 2010. Disponível em: www.ippa.org/IPPC4/Proceedings/07GreenProcurement/Paper7-11.pdf. Acesso em: 13 de Dez. de 2022;

NOHARA, I. P. **Direito administrativo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
Portal da transparência, disponível em <https://portaldatransparencia.gov.br/licitacoes>. Acesso em 02 de Fev. de 2023;

PÉRCIO, G. 2018. **A importância das compras públicas no Brasil**. Disponível em: <https://www.compraspublicasbrasil.gov.br/portal/publicacoes/a-importancia-das-compras-publicas.html>. Acesso em: 12 de Dez. de 2022;

APÊNDICE C – Artigo submetido



Revista Gestão e Organizações ISSN 2526-2289 v. **XX**, n. **XX**, **XXX/XXX**. **XXXX**

RELATÓRIO de gestão 2018-2022. **PAQTCPB**,2022. Disponível em https://www.paqtc.org.br/arquivos/Relatorio_de_Gestao_2018_2022_V5_Final.pdf. Acesso em 07 de jan. de 2023;

THAI, K. V. **Public procurement re-examined**. Journal of public procurement, v. 1, n. 1, p. 9-50, 2001;

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva. 2009.
U.S. Government Accountability Office. Highlights of a GAO forum: federal acquisition challenges and opportunities in the 21st century. Washington, DC: 2007. Disponível em www.gao.gov.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais



APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

PROCESSOS DE AQUISIÇÕES



FUNDAMENTAÇÃO
LEGAL



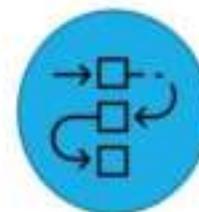
DOCUMENTAÇÕES



REAGENTES
QUÍMICOS
CONTROLADOS



PRAZOS E
COMPLEXIDADE



FLUXOS E
PROCEDIMENTOS

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

APRESENTAÇÃO

O presente Manual de Compras tem como objetivo orientar os membros da comissão permanente de seleção, quanto aos fluxos, procedimentos e prazos, dentro dos parâmetros legais, necessários ao atendimento das demandas diárias do setor de compras, podendo ser utilizado como instrumento de CONSULTA, CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO dos colaboradores, visando a MELHORIA dos processos e dos resultados.

Os ritos procedimentais neste representados pautam-se, primordialmente, nos objetivos estatutários e valores institucionais, bem como na Legislação vigente, considerando, entre outros, os seguintes princípios legais e constitucionais:

Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência, eficácia, segurança jurídica e celeridade.

Ratifica-se que todas as solicitações e procedimentos devem ser realizados através do Sistema de Gestão Integrada do PaqTcPB – SGI, e seguir o plano de trabalho (PT), ou plano administrativo-financeiro (PAF), que é administrado pelo Setor de Contratos e Convênios em conjunto com o solicitante.

Dessa forma, os profissionais estarão capacitados para selecionar dentre as propostas apresentadas, a que melhor atenda os objetivos propostos entre as partes.

COMISSÃO PERMANENTE DE SELEÇÃO - 2023

Valentina Arruda Câmara Cabral – Na função de Compradora

Cyntya Fabiana dos Santos Brasil – Membro integrante

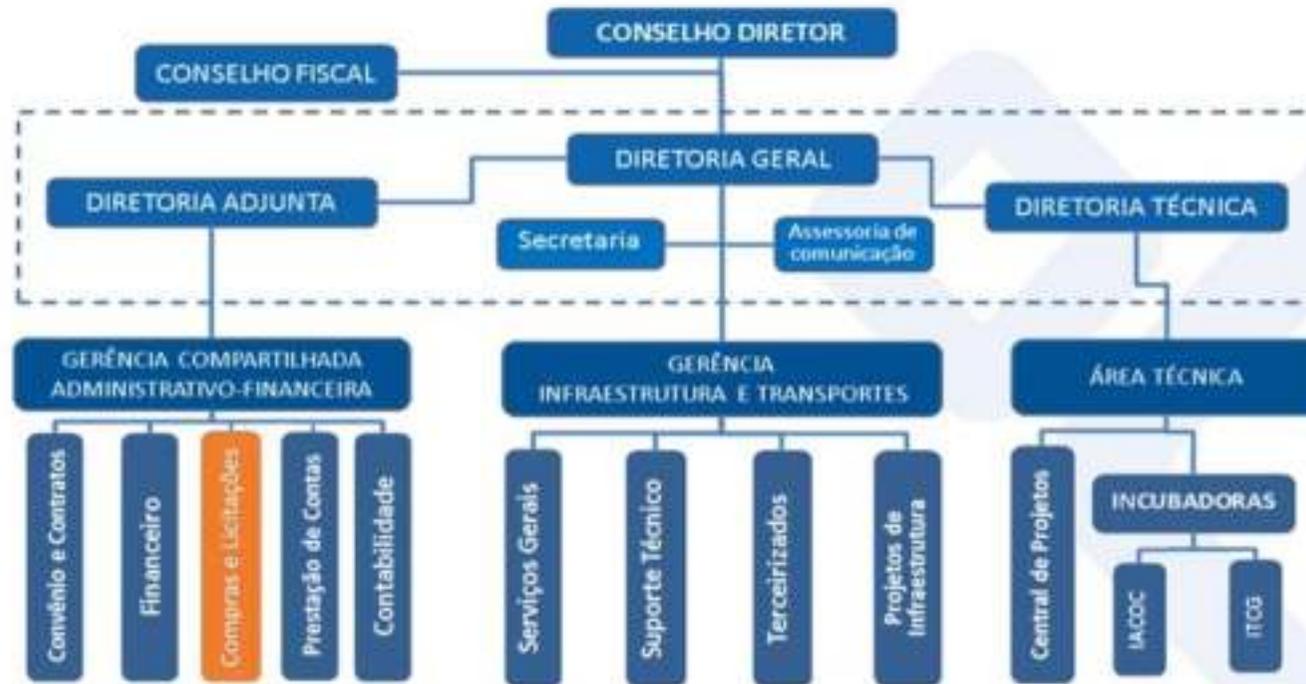
Gabriel Ferreira Lima Bonfim – Membro integrante

Mirely Elley Medeiros da Silva – Membro integrante

Fica designada como suplente a funcionária **Josilene da Costa Vieira Paulino**, para assumir em casos de impedimentos dos integrantes acima citados.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

ESTRUTURA ADMINISTRATIVA - ORGANOGRAMA



APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DA FUNDAMENTAÇÃO LEGAL



DECRETO 8.241 DE 21 DE MAIO DE 2014

MODALIDADE	HIPÓTESE	VALOR LIMITE	FUNDAMENTO LEGAL
DISPENSA DE LICITAÇÃO	Obras e Serviços de engenharia	Inferior a R\$100.000,00	Art. 26, I
	Produtos e outros Serviços	Inferior a R\$40.000,00	Art. 26, II
	Qualquer produto ou Serviço da Administração Pública	Sem valor definido*	Art. 26, III
	Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP) de base tecnológica	Sem valor definido*	Art. 26, IV
	Importação	Até R\$250.000,00	Art. 26, V
Decreto combinado com a Lei 14.133/21	- Inexigibilidade de licitação - Valores não contemplados pelo Decreto 8.241/14	Sem valor definido*	Art. 26, VI + (Respectivo fundamento da 14.133/21)

* Desde que o preço seja compatível com o praticado no mercado.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DA FUNDAMENTAÇÃO LEGAL



LEI 14.133 DE 1º DE ABRIL DE 2021

MODALIDADE	HIPÓTESE	VALOR LIMITE ¹	FUNDAMENTO LEGAL
DISPENSA DE LICITAÇÃO	Obras e Serviços de engenharia	Até R\$343.249,96 ²	Art. 75, IV, c.
	Produtos e outros Serviços	Sem valor definido	Art. 75, IV, c.
INEXIGIBILIDADE	Produtos e serviços	Sem valor definido	Art. 74, I, §1
	Serviço especializado de natureza predominantemente intelectual	Sem valor definido	Art. 74, III (consultar alíneas)
LICITAÇÃO: CONCORRÊNCIA	Obras e Serviços de engenharia	Acima de R\$300.000,00	Art. 28, II, c.

1. Art. 182: "O Poder Executivo federal atualizará, a cada dia 1º de janeiro, pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo Especial (IPCA-E) ou por índice que venha a substituí-lo, os valores fixados por esta Lei, os quais serão divulgados no PNCP."

2. Valor atualizado em 29 de dezembro de 2022, pelo Decreto 11.317/2022

DA FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

Em atendimento às necessidades dos projetos de P&D aos princípios que regem as atividades deste Setor de Compras e Licitações, os processos serão realizados, preferencialmente, por meio de **CONTRATAÇÃO DIRETA**, observado os princípios da **SEGURANÇA JURÍDICA** e da **CELERIDADE**, fundamentados pelo Decreto nº 8.241/14 e combinados com a Lei nº 14.133/21, para os casos de Inexigibilidade.

Os processos FINEP serão regidos **EXCLUSIVAMENTE** pela Lei 14.133/21.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DAS DOCUMENTAÇÕES

1. COORDENADOR SOLICITANTE

- Ofício de solicitação;
- Termo de Referência para aquisição de material ou
- Termo de referência para contratação de serviço.
 - **Justificativa Técnica:** Para escolha do fornecedor em razão da técnica ou em caso de fornecedor exclusivo.
- Para serviço de prestação continuada:
 - Informar o prazo de vigência e as formas de pagamento e de prestação dos serviços;
 - Assessoria jurídica elabora o contrato.

* Valor limite do plano de trabalho deverá ser indicado pelo setor de convênios e contratos

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DAS DOCUMENTAÇÕES

1. COORDENADOR SOLICITANTE

- Para aquisição de Livros:
 - Deverá ser informado o ISBN.
- Para aquisição de passagem aérea:
 - Deve-se informar: Data, origem e destino, horários ou voos preferenciais;
 - Com ou sem bagagem;
 - Nome completo, data de nascimento e CPF do passageiro;
 - Relatório de viagem e/ou ticket de embarque.
- Para aluguel de carro:
 - Deve-se informar: Categoria do veículo, data e local de retirada e entrega;
 - Carteira de habilitação do(s) condutor(es).

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DAS DOCUMENTAÇÕES

2. SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÕES

Consulta de preço (mínimo 03 cotações):

Sempre nominal à Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, assinada e datada.

- **Cotação Nacional:** Descrição do produto/serviço; Valor total da proposta, incluindo frete e taxas adicionais, se houve; Validade da proposta; Prazo de entrega; CNPJ; Telefone e email para contato;
- **Cotação internacional / Proforma Invoice:** Descrição do produto; Medidas, peso líquido e bruto; Dados bancários e Moeda de transação; Contato e Local de retirada; Data de embarque e Validade da proposta.
- **Inexigibilidade – Fornecedor exclusivo:** Comprovação mediante atestado de exclusividade, contrato de exclusividade, declaração do fabricante ou outro documento idôneo capaz de comprovar que o objeto é fornecido ou prestado por produtor, empresa ou representante comerciais exclusivos, vedada a preferência por marca específica.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DAS DOCUMENTAÇÕES

2. SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÕES

Consulta de Habilitação do Fornecedor



Certidão Fazenda Federal e Certificado de Regularidade FGTS

Portaria (Dispensa ou Inexigibilidade): Documento de designação da comissão permanente de seleção, pelo diretor geral do PaqTcPB, no uso de suas atribuições e conforme o Art. 23 do Estatuto da Fundação;

Carta de Homologação (Dispensa ou Inexigibilidade): Documento de autorização de compra. Requer assinatura do diretor geral da da Fundação PaqTcPB;

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DAS DOCUMENTAÇÕES

2. SETOR DE COMPRAS E LICITAÇÕES

- Parecer Jurídico (Dispensa ou Inexigibilidade): Elaborado pela assessoria jurídica, para prosseguimento ou ajuste do processo.

- Publicação:
 -  [Diário Oficial da União](#)
 - Site da Fundação PaqTcPB, via SGI (Demais processos)

- Ordem de fornecimento / Serviço.

DAS DOCUMENTAÇÕES

3. FORNECEDORES

Pessoa Física:

- RG, CPF e Comprovante de residência;
- PIS/PASEP ou NIT (Número de Inscrição do Trabalhador no INSS);
- Dados bancários;
- Nota Fiscal.

MEI (Microempreendedor individual):

- Registro comercial;
- Certidão Fazenda Federal;
- Certidão de Regularidade FGTS;
- Nota Fiscal.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DAS DOCUMENTAÇÕES

3. FORNECEDORES

Pessoa Jurídica:

- Nota Fiscal;
- Certidão Fazenda Federal;
- Certidão de Regularidade FGTS.

Fornecedor Estrangeiro:

- Proforma Invoice;
- Invoice / Commercial Invoice;
- Documentos de habilitação traduzidos para o vernáculo;
- Outras condições analisadas pela assessoria jurídica.

DAS DOCUMENTAÇÕES

3. FORNECEDORES

Contratos de Prestação Continuada (CPC)

- Documento validade nacional com foto do sócio / proprietário da empresa;
- Estatuto ou Contrato social ou Registro comercial (MEI);
- Certidões de habilitação (Fazenda e FGTS);
- Endereço e telefone comercial;
- E-mail contato através do qual se firmam as tratativas;
- Relatório técnico referente aos entregáveis (desde que formalmente previsto no momento da contratação);
- Nota Fiscal.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DAS DOCUMENTAÇÕES

3. FORNECEDORES

- As Notas fiscais eletrônicas (recebidas por meio de chave eletrônica de cesso) deverão ser convertidas em Danfe.



[Converter para DANFE](#)

DOS REAGENTES QUÍMICOS CONTROLADOS

Produtos Químicos Controlados (PQC) são produtos enquadrados no regime de controle de compra, venda, armazenagem e consumo controlados pela Polícia Federal, Polícia Civil ou Exército Brasileiro.

A Fundação Parque Tecnológico da Paraíba recomenda que a aquisição de Produtos Químicos Controlados seja feita EXCLUSIVAMENTE em nome da instituição de destino dos produtos - vinculada ao projeto representado pelo coordenador solicitante.

A entrega será sempre direcionada ao projeto, sob os cuidados e supervisão do coordenador solicitante.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS REAGENTES QUÍMICOS CONTROLADOS

LISTA DE PRODUTOS QUÍMICOS CONTROLADOS



Produtos químicos controlados pela Polícia Federal

A Polícia Federal visa o controle e fiscalização de produtos químicos, com a finalidade de coibir o uso indevido que possam ser destinados à elaboração de drogas ilícitas de substâncias entorpecentes, psicotrópicas que causem dependência física ou psíquica.



Produtos químicos controlados pela Polícia Civil

A Polícia Civil fiscaliza a fabricação, importação, exportação, comércio, emprego, tráfego ou uso de matérias explosivas, inflamáveis, armas, munições e produtos químicos agressivos ou corrosivos. A empresa que comercializa, transporte, armazena ou utilize algum dos produtos controlados, deverá ser possuidora das licenças junto a Polícia Civil.



Produtos químicos controlados pelo Exército

O Ministério do Exército Brasileiro através da Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados (DFPC) visa o controle de produtos químicos com riscos de explosão ou a fabricação de bombas e armas de destruição em massa. Para adquirir produtos químicos controlados pelo exército é necessário dispor de Certificado de Registro (CR) obtido no Ministério da Defesa (Exército Brasileiro).

DOS REAGENTES QUÍMICOS CONTROLADOS

Para comprar um PQC, deve-se observar:

- A documentação encaminhada pelo coordenador, conferindo todas as certidões obrigatórias para a compra do PQC;
- As agências de fomento aceitam notas fiscais de PQC emitidas em nome da Instituição vinculada ao projeto, portanto, o pedido NÃO deve ser feito em nome da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba;
- O campo de observações da Nota Fiscal deverá incluir os dados do projeto;
- Recebido o material, o coordenador deverá enviar cópia da NF atestada e digitalizada ao setor de compras da Fundação PaqTcPB;
- O PQC deverá ser adequadamente disposto no Laboratório do coordenador, estando sob inteira responsabilidade deste.

DOS REAGENTES QUÍMICOS CONTROLADOS

O Certificado de Registro Cadastral (CRC) e o Certificado de Licença de Funcionamento (CLF) são documentos que certificam que a pessoa jurídica em situação regular (ou pessoa física, no caso de produtor rural) está devidamente registrada na Divisão de Controle de Produtos Químicos do Departamento de Polícia Federal.

Jamais compre um PQC em seu nome ou com o seu CPF.
Não doe nem aceite doações de PQC.

EMBASAMENTO LEGAL:

Lei 10.357/2001 (e regulamentações); Polícia Civil: Decreto N° 6.911, de 11 de janeiro de 1935; Polícia Federal: Portaria N° 1.274, de 25 de Agosto de 2003; Exército: exige certificado de registro (CR) junto ao Ministério da Defesa, Anexo I do Decreto 3.665 de 20 de Novembro de 2000.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS PRAZOS E COMPLEXIDADES

Os prazos estabelecidos referem-se ao tempo médio padrão para execução da compra e devem ser cumpridos a partir da entrada do processo no setor de compras até o envio e confirmação da ordem de fornecimento (fechamento formal do acordo de Compra/contratação).

TIPO	PRAZO – DIAS ÚTEIS
DISPENSA DE LICITAÇÃO	Até 15 DIAS
INEXIGIBILIDADE	Até 15 DIAS
COMPRA DIRETA	Até 5 DIAS

É de responsabilidade do comprador, ACOMPANHAR: a data prevista de entrega, o recebimento e a entrega da mercadoria ao coordenador, e o recebimento e atesto da Nota Fiscal, com os devidos registros em planilha apropriada e compartilhada com todos os membros do setor e gerência administrativa.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS PRAZOS E COMPLEXIDADES

O nível de complexidade estabelecido indica a **possibilidade** de variação dos prazos.

COMPLEXIDADE	CARACTERÍSTICA	PRAZOS
BAIXA	<ul style="list-style-type: none">• Bens e serviços comuns	Serão atendidos dentro do tempo médio padrão estabelecido para cada modalidade de compra.
MÉDIA	<ul style="list-style-type: none">• Bens e serviços não comuns sem cotações de referência;• Múltiplos itens em um mesmo TR;• Importações	Serão avaliados os casos, podendo, ou não, ser definidos novos prazos.
ALTA	<ul style="list-style-type: none">• Obras e Serviços de engenharia	Serão avaliados os casos e estabelecidos os prazos.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA - SGI

O sistema permite integrar os procedimentos de execuções Administrativos e Financeiros dos Projetos, com funcionalidades que facilitam o desempenho das atividades diárias. Além do ambiente do Coordenador, que conta com automatização de verificação e conciliação de informações para os setores da Fundação¹.

O acesso ao sistema é realizado mediante Login e Senha.

É imprescindível que **TODAS** as documentações, ações e intercorrências dos processos sejam registradas no SGI, a fim de que possam ser acompanhados por quaisquer das partes interessadas, a medida que são executados e ao final deste.



1. Fonte: PAGTCPB - Relatório de gestão 2022

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

FLUXOGRAMA SETORIAL

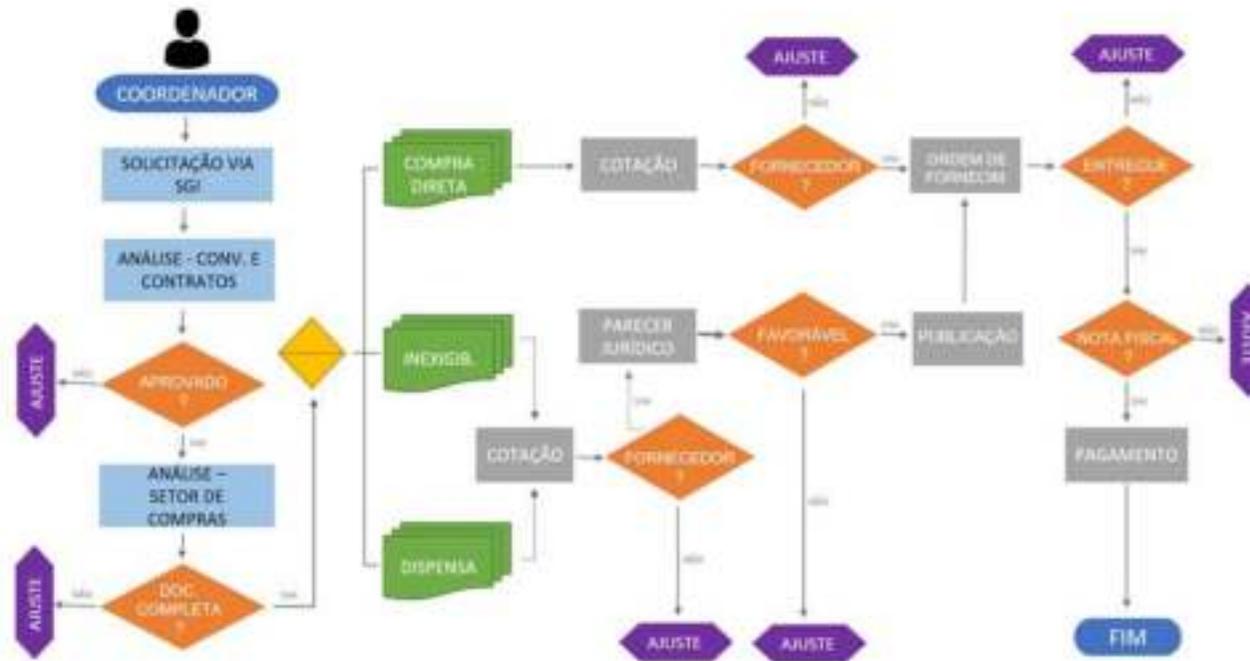


O processo de compra inicia-se com a solicitação do coordenador via **SGI** e tramita por vários setores que, de maneira sinérgica e coordenada, realizam os procedimentos necessários a sua plena execução.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

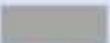
FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS DE COMPRAS



APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS DE COMPRAS - SIMBOLOGIA

ÍCONE	FINALIDADE
	Ilustração
	Utilizado para iniciar e finalizar o desenho do processo.
	Identifica a ação
	Identifica os momentos de análise de conformidade e decisão
	Ajuste - algo deve ser alterado para que o processo prossiga
	Direcionar por modalidade de compra
	Identifica vários documentos
	Indica o sentido da fluxo

- Para compreender o fluxograma dos processos de compras, basta buscar o significado de cada símbolo e seguir o percurso indicado pelas setas.
- As situações de "Ajuste" indicam impedimentos, e demandam soluções internas ou por parte do coordenador para retomada ao fluxo do processo.
- Os casos não possíveis de serem solucionados, serão comunicados imediatamente ao coordenador, por e-mail, e devolvido o processo pelo SGI, onde ficam registradas todas as intercorrências.

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

MAPEAMENTO – COMPRA DIRETA

I. COMPRA DIRETA	
Por quê?	Em cumprimento às atividades pertinentes ao setor de compras e licitações, considerando a legislação específica que a define como tal modalidade.
Quem?	Membro do setor de compras e licitação da Fundação PaqTcPB
Onde?	Setor de Compras e Licitação – SGI - PAQTCPB
Quando?	A partir da entrada do processo no setor de compras até o envio da ordem de fornecimento. Em até 5 dias úteis, considerando o tempo médio padrão para processos de baixa complexidade.
Como?	Seguir o passo-a-passo indicado pelo mapeamento

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

MAPEAMENTO – COMPRA DIRETA

1. Confirmação de recebimento do processo

Campo SGI: "Recebido e processando".

2. Análise documental encaminhada pelo coordenador:

Ofício, Termo de referência e outros, se houver;

Campo SGI: "Compra direta"

3. Identificação de 03 fornecedores em potencial;

Campo SGI: "Status da compra → Em processo de cotação"

4. Recebimento das propostas de cotação;

5. Verificação da adequação de valores:

Plano de trabalho X Proposta de menor preço / melhor técnica*

*apenas em caso de apresentação de justificativa técnica emanada do coordenador;

6. Ordem de fornecimento ao fornecedor vencedor do certame, através de formulário específico ou confirmação direta do pedido em site eletrônico;

Campo SGI: "Status da compra → Ordem de fornecimento enviada"

Campo SGI: "Status da mercadoria → A receber"

Campo SGI: "Anexo → Cotações" (anexar ao menos 03 cotações, incluindo a proposta vencedora do certame)

Campo SGI: "Anexo → Ordem de fornecimento"

Campo SGI: "Prazo de entrega"

7. Acompanhamento do prazo de entrega;

Registro em planilha específica.

8. Recebimento da Nota Fiscal de Venda ou de Serviços;

Campo SGI: "Anexo → Nota Fiscal"

9. Recebimento da mercadoria / serviço;

Encaminhar a NF ao coordenador, por email, solicitando a coleta do material em até 2 dias;

Solicitar ao coordenador o envio da NF atestada (para os materiais/serviços recebidos fora do PaqTcPB),

Campo SGI: "Anexo → Nota Fiscal" (atestada)

Campo SGI: "Status da mercadoria → Recebida"

10. Encaminhar processo para pagamento.

Campo SGI: "Setor responsável → Setor pagamentos"

Campo SGI: "Situação → Encaminhado para pagamento"

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

MAPEAMENTO – DISPENSA DE LICITAÇÃO

2. DISPENSA DE LICITAÇÃO

Por quê?	Em cumprimento às atividades pertinentes ao setor de compras e licitações, considerando a legislação específica que a define como tal modalidade.
Quem?	Membro do setor de compras e licitação da Fundação PaqTcPB
Onde?	Setor de Compras e Licitação – SGI - PAQTCPB
Quando?	A partir da entrada do processo no setor de compras até o envio da ordem de fornecimento. Em até 15 dias úteis , considerando o tempo médio padrão para processos de baixa complexidade.
Como?	Seguir o passo-a-passo indicado pelo mapeamento

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

MAPEAMENTO – DISPENSA DE LICITAÇÃO

1. Confirmação de recebimento do processo;

Campo SGI: "Recebido e processando"

2. Análise documental encaminhada pelo coordenador:

Ofício, Termo de referência e outros, se houver;

Campo SGI: "Dispensa"

3. Registro dos n° do Processo e da dispensa;

Campo SGI: "Processo"

Campo SGI: "Dispensa"

Registro em planilha específica

4. Identificação de 03 fornecedores em potencial;

Campo SGI: "Em processo de cotação".

5. Recebimento das propostas de cotação;

6. Verificação da adequação de valores:

Plano de trabalho X Proposta de menor preço / melhor técnica*

*apenas em caso de apresentação de justificativa técnica

emanada do coordenador;

7. Junção das seguintes documentações obrigatórias:

-03 Cotações;

-Habilitação fiscal e trabalhista do fornecedor nacional vencedor do certame;

-Homologação para compras (Carta);

-Portaria de constituição da comissão de seleção instituída pela Fundação

PaqTcPB;

Campo SGI: "Anexo → Cotações" (anexar ao menos 03 cotações, incluindo a proposta vencedora do certame)

Campo SGI: "Anexo → CERTIDÃO FGTS"

Campo SGI: "Anexo → CERTIDÃO FAZENDA FEDERAL"

Campo SGI: "Anexo → CARTA"

Campo SGI: "Anexo → PORTARIA"

8. Encaminhar o processo para Parecer jurídico;

Campo SGI: "Setor responsável → Setor jurídico"

Campo SGI: "Situação → Encaminhado para jurídico"

Campo SGI: "Status da compra → Aguardando parecer jurídico"

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

MAPEAMENTO – DISPENSA DE LICITAÇÃO

9. Publicação do certame em site próprio da Fundação ou DOU, conforme exigência legal;

Campo SGI: "Status da compra → Aguardando publicação"

10. Pagamento da publicação (DOU)

Campo SGI: "Setor responsável → Setor pagamentos"

Campo SGI: "Situação → Encaminhado para pagamento"

Campo SGI: "Status da compra → Aguardando publicação"

11. Ordem de fornecimento ao fornecedor vencedor do certame, através de formulário específico ou confirmação direta do pedido em site eletrônico;

Campo SGI: "Status da compra → Ordem de fornecimento enviada"

Campo SGI: "Status da mercadoria → A receber"

Campo SGI: "Anexo → Ordem de fornecimento"

Campo SGI: "Prazo de entrega"

12. Acompanhamento do prazo de entrega;

Registro em planilha específica

13. Recebimento da Nota Fiscal de Venda ou de Serviços;

Campo SGI: "Anexo → Nota Fiscal"

14. Recebimento da mercadoria / serviço;

-Encaminhar a NF ao coordenador, por e-mail, solicitando a coleta do material em até 2 dias;

-Solicitar ao coordenador o envio da NF atestada (para os materiais/serviços recebidos fora do Paq/cPB);

Campo SGI: "Anexo → Nota Fiscal" (atestada)

Campo SGI: "Status da compra → Recebido"

15. Encaminhar processo para pagamento;

Campo SGI: "Setor responsável → Setor pagamentos"

Campo SGI: "Situação → Encaminhado para pagamento"

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

MAPEAMENTO – INEXIGIBILIDADE

3. INEXIGIBILIDADE	
Por quê?	Em cumprimento às atividades pertinentes ao setor de compras e licitações, considerando a legislação específica que a define como tal modalidade.
Quem?	Membro do setor de compras e licitação da Fundação PaqTcPB
Onde?	Setor de Compras e Licitação – SGI - PAQTCPB
Quando?	A partir da entrada do processo no setor de compras até o envio da ordem de fornecimento. Em até 15 dias úteis , considerando o tempo médio padrão para processos de baixa complexidade.
Como?	Seguir o passo-a-passo indicado pelo mapeamento

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

MAPEAMENTO – INEXIGIBILIDADE

1. Confirmação de recebimento do processo;

Campo SGI: "Recebido e processando"

2. Análise documental encaminhada pelo coordenador:

Ofício, Termo de referência e outros, se houver;

Justificativa técnica

Campo SGI: "Inexigibilidade"

3. Registro dos n° do Processo e da inexigibilidade;

Campo SGI: "Processo"

Campo SGI: "Inexigibilidade"

Registro em planilha específica

4. Identificação do fornecedor exclusivo;

Campo SGI: "Em processo de cotação".

5. Recebimento da proposta de preço e documentação comprobatória de exclusividade;

-Carta de exclusividade em idioma original

-Carta de exclusividade traduzida e juramentada (se a original for em outro idioma)

6. Verificação da adequação de valores:

Plano de trabalho X Proposta comercial

7. Junção das seguintes documentações obrigatórias:

-Habilitação fiscal e trabalhista do fornecedor nacional

-Homologação para compras (Carta)

-Portaria de constituição da comissão de seleção instituída pela Fundação

FaqTcPB

Campo SGI: "Anexo → Cotações"

Campo SGI: "Anexo → Exclusividade"

Campo SGI: "Anexo → CERTIDÃO FGTS"

Campo SGI: "Anexo → CERTIDÃO FAZENDA FEDERAL"

Campo SGI: "Anexo → CARTA"

Campo SGI: "Anexo → PORTARIA"

8. Encaminhar o processo para Parecer jurídico;

Campo SGI: "Setor responsável → Setor jurídico"

Campo SGI: "Situação → Encaminhado para jurídico"

Campo SGI: "Status da compra → Aguardando parecer jurídico"

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais

DOS FLUXOS E PROCEDIMENTOS

MAPEAMENTO – INEXIGIBILIDADE

9. Publicação do certame em site próprio da Fundação ou DOU, conforme exigência legal;

Campo SGI: "Status da compra → Aguardando publicação"

10. Pagamento da publicação (DOU)

Campo SGI: "Setor responsável → Setor pagamentos"

Campo SGI: "Situação → Encaminhado para pagamento"

Campo SGI: "Status da compra → Aguardando publicação"

11. Ordem de fornecimento à empresa, através de formulário específico

Campo SGI: "Ordem de fornecimento enviada"

Campo SGI: "A receber"

Campo SGI: "Anexo → Ordem de fornecimento"

Campo SGI: "Prazo de entrega"

12. Acompanhamento do prazo de entrega;

Registro em planilha específica

13. Recebimento da Nota Fiscal de Venda ou de Serviços;

Campo SGI: "Anexo → Nota Fiscal"

-Encaminhar a NF ao coordenador, por e-mail, solicitando a coleta do material em até 2 dias;

-Solicitar ao coordenador o envio da NF atestada (para os materiais/serviços recebidos fora do PaqTcPB);

Campo SGI: "Anexo → Nota Fiscal" (atestada)

Campo SGI: "Status da compra → Recebido"

14. Encaminhar processo para pagamento;

Campo SGI: "Setor responsável → Setor pagamentos"

Campo SGI: "Situação → Encaminhado para pagamento"

APÊNDICE D – Manual técnico de procedimentos operacionais



A SUA SUGESTÃO É BEM-VINDA!

As sugestões serão submetidas ao crivo da Gerência Administrativa, que poderá se subsidiar de parecer da Assessoria Jurídica para acréscimos ou edições.



ANEXO A – Declaração de interesse da empresa



Fones: (83) 2101-9020 / 2101-9025
 Fax: (83) 2101-9023
 E-mail: paqtc@paqtc.org.br
 www.paqtc.org.br

DECLARAÇÃO DE INTERESSE

Eu, **José Nilton Silva**, como diretor Geral da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba - instituição voltada para a educação, o avanço científico e a inovação tecnológica - manifesto interesse e apoio ao Projeto **"Padronização de Processos do Setor de Compras e Licitação da Fundação Parque Tecnológico da Paraíba"**, a ser desenvolvido pela discente do PROFNIT - Campina Grande-PB e colaboradora do quadro permanente desta instituição, sra. Cyntya Fabiana dos Santos Brasil, uma vez que o mesmo agrega valor ao PaqTcPB de maneira inovadora, gerencial, acadêmica, intelectual e estrutural, demonstrando-se ainda relevante dentro do ecossistema de inovação no qual estamos inseridos.

Campina Grande, 04 de maio de 2022

 José Nilton Silva
 Diretor Geral - PaqTcPB

Assinado eletronicamente em 04 de Maio de 2022
 CPF: 01.049.811-11
 Data: 04/05/2022 15:17:53
 Assinado eletronicamente em 04 de Maio de 2022
 CERTIFICADORA DAQ - L.S.A.
 CPF: 03.078.278-03
 Data: 04/05/2022 15:22:02

CNPJ: 06.261.843/0001-10
 Rua Emílio Rosenfeld Silva - 112, Bodocongó
 Campina Grande - Paraíba
 CEP: 58421-200

ANEXO B - Comprovante de submissão do Artigo

INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

Cyntya Fabiana dos Santos Brasil <cyntya.brasil@academico.ifpb.edu.br>

[ReGO] Agradecimento pela submissão

1 mensagem

Anna Cecília Chaves Gomes <smtip.periodicos@ifpb.edu.br>

6 de maio de 2023 às 22:57

Para: Sra Cyntya Fabiana dos Santos Brasil <cyntya.brasil@academico.ifpb.edu.br>

Sra Cyntya Fabiana dos Santos Brasil,

Agradecemos a submissão do trabalho "LICITAÇÕES E CONTRATOS NAS FUNDAÇÕES DE APOIO: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE COMPRAS DA FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DA PARAÍBA" para a revista Revista Gestão e Organizações.

Acompanhe o progresso da sua submissão por meio da interface de administração do sistema, disponível em:

URL da submissão:

<https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rngo/autor/submissao/77709>

Login: cyntyabrasil

Em caso de dúvidas, entre em contato via e-mail.

Agradecemos mais uma vez considerar nossa revista como meio de compartilhar seu trabalho.

Anna Cecília Chaves Gomes
Revista Gestão e Organizações

Revista Gestão e Organizações
<http://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rngo>



Capa > Usuário > Autor > Submissões > #7709 > Resumo

#7709 Sinopse

RESUMO AVALIAÇÃO EDIÇÃO

Submissão

Autores	Cyntya Fabiana dos Santos Brasil, Ana Cristina Alves de Oliveira Dantes
Título	LICITAÇÕES E CONTRATOS NAS FUNDAÇÕES DE APOIO: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE COMPRAS DA FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO DA PARAÍBA
Documento original	7709-24052-1-SM.DOCK 2023-05-06
Docs. sup.	7709-24053-1-SR.PDF 2023-05-06 INCLUIR DOCUMENTO SUPLEMENTAR
Submetido por	Sra Cyntya Fabiana dos Santos Brasil ✉
Data de submissão	maio 6, 2023 - 10:57
Seção	Ensino, Pesquisa e Produção Acadêmica em Gestão
Editor	Nenhum(a) designado(a)



Documento Digitalizado Restrito

DISSERTAÇÃO

Assunto: DISSERTAÇÃO
Assinado por: Cyntya Brasil
Tipo do Documento: Dissertação
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Restrito
Hipótese Legal: Direito Autoral (Art. 24, III, da Lei no 9.610/1998)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Cyntya Fabiana dos Santos Brasil, ALUNO (202011270006) DE MESTRADO PROFISSIONAL EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA INOVAÇÃO - PROFNIT - CAMPUS CAMPINA GRANDE**, em 28/07/2023 12:37:18.

Este documento foi armazenado no SUAP em 01/08/2023. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 892659
Código de Autenticação: 0a330d6f91

