



MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NA CENTRAL DE AQUISIÇÕES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

PROCESS MAPPING: A STUDY OF CASE AT THE ACQUISITION CENTER OF A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Ana Paula da Costa Mayer, UFSM, paulamayer@ufsm.br; André de Toledo Paines, UFSM, andrepaines@gmail.com; Gabriella Lisbôa Helbert, UFSM, gabriellahelbert@gmail.com, Jéssica Schmidt, UFSM, jessica.poal@hotmail.com; Mariane Rodrigues de Aguiar, UFSM, marianeaguiarmrs@gmail.com

RESUMO

Este trabalho foi realizado no Departamento de Material e Patrimônio (DEMAPA) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e consistiu na identificação, descrição e mapeamento do processo de compras e contratações realizados por meio da Central de Aquisições da instituição. Para a realização do estudo, primeiramente fez-se uma pesquisa sobre as metodologias utilizadas no mapeamento de processos, definindo-se assim a mais adequada, e adaptando-a para a realidade do objeto de estudo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com os servidores responsáveis pela execução do processo, a fim de obter uma descrição detalhada das tarefas desempenhadas durante o mesmo. Estes dados foram transcritos para uma tabela, onde foi possível identificar todos os participantes ativos no processo, além das atribuições de cada um. Para o mapeamento dos processos, utilizou-se o Bizagi Modeler, uma ferramenta freeware de gestão de processos que permite a criação de diversos tipos de diagramas. O resultado gerou grande contribuição no setor, na forma da documentação e registro dos processos, além da metodologia simplificada, que pode ser utilizada em futuros mapeamentos.

Palavras- Chave: Processos. Gestão de processos. Mapeamento processos.

ABSTRACT

This assignment was taken place at Department of Material and Patrimony of UFSM, and consisted in the identification, description and mapping of the contracts and buying process done by the Institution Acquisition Center. For this study accomplishment, at first it was taken a research about the methodologies used on the processes mapping, thereby defining the most adequate, and adapting it to the idea of the object of study. For the acquisition of the data, interviews with the employees responsible for the execution of the process were made, with the objective of obtaining a detailed description of the duties done during this process. These data were transcribed to a chart, where it was possible to identify all the active participants in the process, besides the attribution of each one. For the mapping of the process, it was used the Bizagi Process Modeler, a freeware process management tool that allows us the creation of many types of diagrams. With the results of the assignment, was given a great contribution to the department, with the documentation and registration of the process, besides the simplified methodology, which can be used in future data mapping.

Keywords: Processes. Processes Management. Processes Mapping.



1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações vivenciam um cenário de crescente competitividade e, para atender a esta realidade, elas vêm buscando soluções para melhor estruturar e integrar seus processos, criando maior flexibilidade e agilidade em suas operações. Da mesma forma, na Administração Pública, os novos sistemas e a demanda da sociedade por maior transparência e qualidade na prestação de seus serviços geram uma crescente preocupação com a otimização dos seus processos (CATELLI; SANTOS, 2004)

Para Martin (2001), as organizações tradicionais começaram a perceber que o seu principal problema consistia no fato de que as suas estruturas gerenciais e os processos de trabalho estavam se tornando defasados, pois foram desenhados antes da tecnologia moderna. No entendimento de Villela (2000, p. 15), “esta mudança tecnológica e a sua inserção em um ambiente de competição globalizada tornam necessário o redesenho das funções organizacionais exercidas pela maioria das pessoas, de modo a adequá-las à realidade do mercado”, com objetivo de aumentar a competitividade e o valor organizacional de acordo com os preceitos da era moderna.

De acordo com Baldam *et al* (2007), a crescente busca de aperfeiçoamentos na qualidade dos produtos, durante as décadas de 1970 e 1980, deu origem ao primeiro grande movimento de análise intensiva dos processos dentro de programas de racionalização do trabalho. O foco desses programas era a eliminação de defeitos, por melhoria contínua, de modo que os produtos chegassem ao fim com nenhum defeito.

Segundo Oliver (2000), todo planejamento estratégico de uma organização é composto por uma série de processos, e muitas organizações desperdiçam tempo em detalhes que nem sempre são necessários para sua realização. Este erro é decorrente da falta de conhecimento por parte das empresas sobre a melhor maneira de execução dos seus processos e das condições básicas para que ocorram. Desta forma, o conhecimento dos processos representa uma vantagem competitiva para a organização, pois auxilia na análise crítica e na tomada das ações necessárias em todos os seus níveis.

Para Araújo e Alvarez (2009), o objetivo da nova gestão pública consiste em substituir a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão de tipo empresarial. Além disso, os autores afirmam que as preocupações com os problemas de gestão deixam de ser a principal e única preocupação passando a atenção a centrar-se num fenômeno mais complexo que é a governança.



Neste sentido, com a proposta de realizar um mapeamento de processos na organização escolhida, o objetivo principal do trabalho é identificar, mapear e descrever o processo de aquisições e contratações de bens e serviços, realizadas por meio de uma Central de Aquisições. Mais especificamente, o trabalho objetiva identificar os participantes ativos no processo, suas atribuições e também proporcionar a divulgação dos resultados à comunidade universitária, para facilitar o entendimento sobre o funcionamento do processo escolhido e para que se siga aquele padrão estabelecido nos demonstrativos.

Ressalta-se que o estudo é importante, pois não existe uma metodologia específica que defina o funcionamento dos processos do departamento. Como existem diversos processos e um estudo completo dos mesmos exigiria um período maior, delimitou-se para este estudo o mapeamento apenas às aquisições e contratações realizadas através da Central de Aquisições.

O artigo está estruturado em outras quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica; na seção seguinte, aborda-se os procedimentos metodológicos utilizados; na seção quatro, os resultados são analisados e discutidos, e por fim, são apresentadas as principais conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processos

No entendimento de Tavares (2011), os processos são um conjunto de atividades e etapas interligadas que agregam valor a insumos (inputs) gerando produtos (outputs) específicos. Já para Johansson et al. (1995), estes outputs devem adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva

Já Chang (2006), dentro de uma perspectiva de negócios, caracteriza o processo como um fluxo de atividades coordenadas e padronizadas, executadas por pessoas ou máquinas, e que pode atravessar fronteiras funcionais ou departamentais, com o intuito de atingir um objetivo de negócio que crie valor para os clientes internos ou externos.

Segundo Campos (2009, p. 5), a delimitação dos processos se dá em quatro partes: processo, subprocesso, atividades e tarefas, como se visualiza na Figura 1.



Figura 1 – Hierarquia de um Processo
Fonte: Campos (2009, p. 5).

Para Gonçalves (2000), um processo pode ser qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega valor e gera uma saída, seja para um cliente interno ou para um cliente externo. Desta forma, os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos clientes. O autor ainda salienta que algumas vezes as atividades essenciais (aqueles atividades que são críticas para que sejam atingidos os objetivos da empresa) são chamadas de processos, pois envolvem um conjunto de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais.

No entendimento de Smith e Fingar (2007), o processo de negócio é um conjunto complexo de atividades transacionais colaborativas e dinamicamente coordenadas, que entregam valor para os clientes. Os autores caracterizam tais processos como complexos, longos, dinâmicos, automatizáveis, dependentes da tecnologia e de julgamento e apoio da inteligência humana, dentre outras características.

De acordo com Chiavenato (2010), os processos são meios pelos quais é possível alcançar fins (resultados), e que um processo é qualquer atividade que utiliza recursos para transformar insumos em produtos. Já Cruz (2005) explica que quando um processo é muito complexo, recomenda-se que o mesmo seja dividido em subprocessos. Dessa forma, a concentração em cada segmento do processo se dá de forma mais detalhada, e demonstra os componentes pertencentes a qualquer processo de negócio. Seguindo do mais abrangente para o mais detalhista, têm-se os seguintes componentes, conforme o Quadro 1.



COMPONENTE	DESCRIÇÃO
Subprocesso	É o primeiro nível abaixo do processo propriamente dito. É mais detalhado que o processo, porém ainda é relativamente abrangente.
Atividade	As atividades são oriundas do detalhamento dos subprocessos. Este nível apresenta uma relativa ponderação entre abrangência e detalhamento, não tendendo a extremos.
Procedimento	Oriundo do detalhamento de uma atividade. Apresenta um nível maior de detalhamento.
Tarefa	É o último nível de detalhamento. São oriundas do detalhamento de um procedimento. Este nível tende ao máximo de detalhe.

Quadro 1 – Componentes de um Processo de Negócio

Fonte: Cruz (2005)

Segundo Quinn (1992), a importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual, afastando-se do modelo fabril. Gonçalves (2000) aborda ainda que os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos. No entendimento do autor, a rápida inovação dos processos resulta em capacitações organizacionais melhoradas que permitem, por exemplo, que os novos produtos sejam desenvolvidos mais rapidamente.

2.2 Gerência de Processos

De acordo com Araújo (2012), a Gerência de Processos (GP) consiste no planejamento, organização, direção e controle dos processos existentes dentro de uma organização, e se caracteriza como uma gestão mais específica, onde essa busca entender os seus processos, na intenção de melhorar o seu desempenho e seus resultados.

Segundo Graham (1997), gerenciar as empresas pelo ponto de vista dos processos é um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próximas décadas. A adoção pelas empresas de uma administração baseada em processos desenvolve e salienta a importância dos papéis ligados a processos, que incluem a liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes.

Segundo Madiolo et al. (2006), o funcionamento adequado de uma organização implica na existência de um modelo de gestão definido. Em uma organização orientada por processos, as pessoas passam a trabalhar no processo e não mais nas áreas da empresa. Os autores explicam que estas áreas perdem muito de sua importância ou simplesmente deixam



de existir, e complementam, dizendo que a GP difere da gestão por funções tradicionais por pelo menos três motivos: empregam objetivos visando ao cliente, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo.

Para Melo (2000), a GP vai desde o nível decisório mais alto da empresa até o nível executivo mais simples e, embora seja complexa na sua concepção e execução, uma vez que envolve aspectos delicados e susceptibilidades nos diversos níveis hierárquicos, atravessa invariavelmente algumas etapas, conforme apresentado no Quadro 2.

ETAPA	CARACTERÍSTICAS
Identificação e análise dos processos de organização	Saber o funcionamento geral de qualquer empresa é essencial para total domínio da situação.
Estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos	É essencial que sejam estabelecidas metas, para que se tenha uma visão real dos resultados alcançados. Cada meta alcançada é uma satisfação para a equipe de trabalho, assim como se torna o início para mais um passo. A partir desse momento chegamos à melhoria contínua.
Avaliação dos processos pelos resultados frente ao cliente	Se o alvo é o cliente, então será por seu intermédio que se avaliará o acerto. Não adianta tornar o trabalho fácil para os servidores, se seu objetivo principal, o cidadão que está no papel de cliente, não está agradando. A função de quem está gerenciando é encontrar esse ponto de interseção entre técnicas de trabalho de equipe e satisfação do cliente, que é justamente a busca de resultados, por meio de pesquisas, opiniões etc.
Normalização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos	Saber o ponto de equilíbrio de cada processo é uma das características para quem está gerenciando.

Quadro 2 – Etapas da Gerência de Processos

Fonte: Adaptação de Melo (2000).

Dinsmore e Cabanis-Brewin (2014) caracterizam a GP como uma forma de organização e estruturação das entidades para realocação dos recursos disponíveis como pessoas, capital, bens, entre outros, nas áreas deficientes, para que assim ocorra uma melhoria da organização como um todo. Lima (2006) complementa, afirmando que a este gerenciamento necessitada participação de todas as pessoas inseridas nas atividades da organização, sendo que a base dessa gestão é a informação gerada por essas atividades.

Já no entendimento de Damelio (2011), a análise estruturada dos processos permite reduzir custos no desenvolvimento de produtos e serviços e, de falhas de integração entre sistemas, além de possibilitar um melhor entendimento dos processos atuais e a eliminação ou simplificação dos processos que necessitam de mudanças.

Fadul e Silva (2008) destacam que a administração de processos é extremamente fundamental para qualquer organização, seja ela pública ou privada, pois resulta na eficiência dos processos, por meio da organização/reorganização e formalização destes.



Para Batista (1996), para existir o efetivo gerenciamento de processos no setor público é importante que os conceitos e princípios fundamentais dessa maneira de gerenciar sejam do conhecimento de todos na organização. As principais definições que podem auxiliar os administradores públicos no gerenciamento de processos são: qualidade, relação custo/benefício, processo, insumos e fornecedores, clientes e produtos e serviços, características do produto/serviço, verificação de qualidade e medidas não financeiras.

2.3 Mapeamento de Processos

Segundo Hunt (1996), o Mapeamento de Processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. Este tipo de mapeamento é uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos atuais, eliminação ou simplificação dos que necessitam de mudanças e a melhoria dos serviços, pois permite que as pessoas envolvidas reflitam de maneira sistemática e estruturada sobre as práticas do dia-a-dia.

De acordo com Campos (2009, p. 15), o mapeamento de processos é a “modelagem do processo, com representação gráfica mostrando todas as fases e o fluxo do processo, em níveis de detalhes diferenciados, caracterizando atividades de trabalho, tarefas, operações, responsabilidades, etc.” Já no entendimento de Rother e Shook (2000), o mapeamento de processos é uma ferramenta que pode fornecer uma figura do processo de produção como um todo, incluindo as atividades agregadoras e não agregadoras de valor. Biazzo (2000) complementa este raciocínio, explicando que mapear processos significa construir um mapa com o objetivo de realçar graficamente a relação entre as atividades, pessoal, informações e objetos envolvidos e sua abordagem é baseada em uma estratégia precisa para reconstrução das ações organizacionais e em um foco específico para análise. Segundo o autor, o mapeamento dos processos é composto pelas seguintes etapas, detalhadas no Quadro 3.

ETAPAS DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS
Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais inputs e outputs e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho.
Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis.
Criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de "author-reader".

Quadro 3 – Etapas do Mapeamento de Processos



Fonte: Adaptado de Biazzo (2000).

Albuquerque e Rocha (2007) explicam que, após realizado o mapeamento, este gera um mapa que dispõe as diversas interações da estrutura da organização, englobando as atividades da totalidade da organização ou podendo evidenciar apenas um processo. Pode concluir-se, portanto, que, segundo os autores, a visualização de cada um dos processos demonstra suas especificidades, assim como cada etapa e atividade que os compõem, facilitando assim a identificação de possíveis problemas que impedem o desenvolvimento dos processos e consequentemente da organização.

Adair e Murray (1996) observam que o mapeamento dos processos evita os detalhes e concentra-se na apresentação de uma descrição gráfica e comprehensível. Os autores explicam que o resultado final do mapeamento é um diagrama que mostra como se articulam as principais etapas de um processo, fornecendo uma base para a fase do redesenho e para a visualização das mudanças. Já para Harrington (1993), o resultado final do mapeamento consiste em um fluxograma que descreve graficamente um processo existente, ou um novo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a sequência que o compõem.

Na opinião de Mello (2011), escolher o mapeamento como ferramenta de melhoria, quando empregado de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas, sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

Para Maranhão e Macieira, (2004), o mapeamento realizado nos processos é melhor compreendido pelos funcionários da organização por meio da exposição dos mapas (fluxos) em documentos gerados, sejam em meios físicos, como em relatórios ou manuais ou em mídias virtuais, como em softwares.

Campos e Lima (2012) ressaltam que o mapeamento auxilia a organização a enxergar claramente os seus pontos fortes e fracos, bem como aqueles que precisam ser melhorados, como: gargalos, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos e excesso de documentação, “além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho das atividades” (p.15).

Leal (2003) ressalta a eficiência do mapeamento dos processos, pois, a partir deste, é possível identificar a origem dos desperdícios dentro da organização, o que ajuda a evitar a utilização de procedimentos isolados que não fazem parte do processo como um todo. Cruz



(2010) complementa afirmando que após a identificação dos desperdícios pelo mapeamento, as técnicas de reengenharia e redesenho dos processos podem resolvê-los.

2.4 O Processo de compras em Organizações Governamentais

De acordo com o Guia de Gestão de Processos de Governo (2011), orientar-se por processos permite que as organizações públicas atuem com foco no cidadão. Para alcançar este objetivo, é necessário modelar, aprimorar e gerenciar seus processos, a fim de definir os resultados esperados deste gerenciamento, podendo assim garantir maior controle e qualidade nos serviços prestados.

Segundo Leenders e Fearon (1997), com os avanços tecnológicos, houve grandes transformações na gestão dos recursos logísticos das organizações, em especial na atividade de compras. Esta atividade deixou de ser operacional, assumindo um papel mais estratégico, com grande enfoque na eficiência e eficácia do processo.

As compras no setor público são regulamentadas pela Lei 8.666/93, e as modalidades previstas nesta lei são Licitação, Dispensa de Licitação e Inexigibilidade de Licitação. Já a Lei 4.320/64 determina que as despesas públicas só podem ser realizadas a partir de empenho prévio que, segundo o Art. 58 desta lei, “cria para o Estado a obrigação de pagamento pendente ou não de implemento de condição”.

Assim como a grande maioria das organizações públicas, as IFES apresentam diversas dificuldades no processo de compras, devido à sua alta regulamentação e burocracia. Outro grave problema da Administração Pública, destacado por Villela (2000) para ressaltar a importância do mapeamento dos processos, é o fato de que muitos servidores se aposentam ou migram para outros serviços, e a organização não pode arriscar a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos. Neste sentido, o mapeamento, com sua função de registro e documentação histórica, pode fornecer subsídios aos novos servidores da instituição para a correta execução dos processos.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Delineamento do estudo



Sendo o objeto a ser estudado o processo de compras e contratações realizado a partir da Central de Aquisições da UFSM, optou-se como tipo de delineamento o estudo de caso, que é considerado por Yin (2010) como uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas.

Segundo Gil (2008), nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos e artefatos físicos, entrevistas, depoimentos pessoais e observação. Para a realização deste estudo, foram utilizadas as técnicas de coleta de dados, observação, entrevistas e pesquisa documental.

Para o presente estudo de caso, foi definida a metodologia qualitativa, com realização de pesquisa descritiva. Assim, considerando a forma de abordagem do problema, este trabalho tem características essencialmente qualitativas, em virtude de este tipo de estudo privilegiar o significado das informações coletadas (BOAVENTURA, 2004).

Para Vergara (2011, p. 42), “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Já para Gil (2008), a pesquisa descritiva é uma pesquisa que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento das relações entre as variáveis.

3.2 Coleta de dados

O levantamento de dados ocorreu no mês de novembro de 2016, por meio de observação do ambiente de trabalho, análises documentais, revisão bibliográfica, subsidiada por artigos, livros, ensaios acadêmicos, etc. que tratam da temática proposta pelo estudo. Tendo em vista que o presente estudo se limitou a mapear somente o funcionamento da Central de Aquisições do DEMAPA, foram realizadas entrevistas informais com os servidores lotados no departamento que desempenham as atividades inerentes a este processo, envolvendo perguntas relacionadas ao seu funcionamento e também um pedido para que estes servidores descrevessem as atividades desempenhadas, totalizando quatro sujeitos entrevistados. Já a análise documental se deu em arquivos particulares da organização, e a observação do ambiente se deu durante a jornada de trabalho no departamento.

Logo após, foi feita comparação dos dados obtidos com o referencial teórico pesquisado no trabalho e, partindo dos resultados obtidos, foram levantadas possibilidades de



melhorias nos processos executados pelo departamento e propostas sugestões para o aumento da efetividade nos mesmos.

3.3 Técnica de análise dos dados

Os dados obtidos durante a pesquisa foram colocados em tabelas que descrevem detalhadamente o funcionamento de cada processo e suas respectivas etapas. Esta descrição permitiu que fosse mapeada a quantidade de participantes ativos e a função que cada um desempenha na execução dos processos.

Após a descrição, o mapeamento do processo se deu por meio da utilização do *Bizagi Modeler*, uma ferramenta *freeware* de gestão de processos que permite a criação de diversos tipos de diagramas. O mapeamento no *Bizagi* ofereceu um fluxograma que descreve o processo escolhido, permitindo identificar graficamente os subprocessos existentes e as tarefas realizadas por cada participante envolvido neles, facilitando a compreensão do processo como um todo.

3.4 Limitações do método de estudo

Gareth (2007) considera que a padronização causada pelo controle é a grande desvantagem da técnica de mapeamento de processos. Segundo o autor, esta padronização torna o trabalho extremamente rotineiro no núcleo operacional, por ser simples e repetitivo não exigindo incentivos para desenvolver as capacidades dos funcionários e habilidades fazendo com que muitos se tornem insatisfeitos com a organização, o que pode acarretar em várias formas de resistências dos trabalhadores como: absenteísmo, altas taxas de rotatividade, greves, apatia, descuido e falta de comprometimento com a organização.

Gareth (2007) ainda destaca que este método de padronização é adequado para a produção, mas não para as pessoas, e que a flexibilidade e a divisão de tarefas e responsabilidades tem ênfase nas empresas orgânicas (que acompanham as mudanças do mercado, inovando e se reinventando), que acabam não se encaixando tão bem nos princípios da padronização (que buscam um mercado constante).



4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Central de Aquisições é uma subunidade administrativa vinculada ao Departamento de Material e Patrimônio da Universidade Federal de Santa Maria. Através da Central de Aquisições são centralizadas as solicitações de compras e de serviços comuns a todas as subunidades da UFSM, conforme o planejamento anual de licitações e legislação vigente.

De acordo com informações do Pró-reitor de Administração, as atividades da Central de Aquisições tiveram início no ano de 2010, e sua finalidade inicial era centralizar os processos de compras e de contratações de serviços, por meio do seu planejamento.

Desta forma, os processos de aquisições de bens ou serviços, que passam pela Central de Aquisições objetivam atingir as seguintes metas: padronização dos produtos; economicidade e eficiência no gasto público; diminuição no tempo de elaboração dos Termos de Referência e nas descrições completas de produtos e serviços, incluindo a tramitação, aprovação e liberação dos extratos de Registros de Preços, melhorando as condições de atendimento e consulta aos usuários do Sistema de Informações para o Ensino (SIE) e compradores das unidades e subunidades.

Destaca-se que entre as atribuições da Central de Aquisições estão: a elaboração e gerenciamento de processos administrativos contra empresas inadimplentes; negociações com fornecedores; realização de solicitações de compras de itens comuns a todas as unidades da universidade; liberação e controle de registros de preços; montagem de processos de compra compartilhada e atendimento às solicitações de adesão à ata de registro de preços por outras Unidades Gestoras do orçamento da União. Porém, para este estudo de caso, optou-se por mapear somente o processo de compras e contratações de bens ou serviços pela unidade.

Desta forma, com a Central de Aquisições, as despesas da UFSM passaram a obedecer a uma nova sistemática, que perpassa pelas fases do planejamento de despesas comuns, evitando a incorrencia em fracionamentos da despesa pública, até a fase de negociação de entrega e instauração de processos administrativos contra empresas inadimplentes.

Portanto, com a implantação da Central de Aquisições, o sistema SIE passou a disponibilizar uma unidade administrativa onde as Unidades Gestoras Responsáveis (UGR) passaram a ter a opção de solicitar empenhos para compras e contratações de bens e serviços comuns, conforme sua disponibilidade de recursos orçamentários.

A partir da coleta e análise dos dados, descreveram-se detalhadamente as atividades desempenhadas neste processo, conforme demonstra o Quadro 4:



Nome do Processo: Compras e Contratações de Bens ou Serviços pela Central de Aquisições	
Início do Processo: A unidade administrativa Central de Aquisições realiza o Planejamento da relação de produtos e serviços que serão licitados de acordo com: Análise dos itens a serem licitados e pesquisa de mercado (durabilidade, economicidade, sustentabilidade dos produtos etc.); Descrição completa de produtos e serviços, com o auxílio de profissionais da área técnica das unidades solicitantes ou comissões específicas, conforme especificidades dos produtos ou serviços; Definição de quantitativos totais por itens; Pesquisa de preços praticados no mercado, com elaboração de estimativa do valor máximo para contratação; Justificativa de necessidade de contratação.	
Fim do Processo: Acompanhamento mensal dos prazos de vigência dos Registros de Preços, e reinício do processo.	
Descrição das atividades e tarefas do Processo	
1	A Central de Aquisições elabora Solicitação de Compras no SIE (aplicação código 5.5.66) e tramita para análise da Direção do DEMAPA, sem reserva de recursos orçamentários;
2	A Direção do DEMAPA analisa o processo, e encaminha para correções pela Central de Aquisições ou tramita diretamente para elaboração do edital, minuta de contrato e anexos, pela Coordenação de Materiais, Editais e Contratos (DIMECI);
3	A DIMECI aprova a solicitação de licitação no SIE e encaminha documentação impressa para abertura de processo;
4	O Departamento de Arquivo Geral – DAG abre o processo e retorna o mesmo para a DIMECI;
5	A DIMECI efetua a montagem e instrução processual;
6	A DIMECI encaminha o Processo de Licitação para análise do Ordenador de Despesas (Pró-Reitoria de Administração – PRA);
7	O Ordenador de Despesas realiza um dos seguintes procedimentos: aprova ou solicita correções, retornando o processo para a DIMECI;
8	Conforme o caso, a DIMECI procede às correções recomendadas e após encaminha para análise e parecer da Procuradoria Jurídica da UFSM (PROJUR);
9	A PROJUR realiza um dos seguintes procedimentos: aprova, e retorna à DIMECI para agendamento da data de abertura da sessão pública do pregão eletrônico; ou, retorna à DIMECI para correções;
10	A Coordenação de Licitações realiza a fase externa do processo licitatório.
11	A Coordenação de Licitações faz a divulgação e publicidade do edital no sistema SIASGNET, onde será gerada a publicação do extrato do edital de licitação no Diário Oficial da União (DOU);
12	Encerrada a fase externa do processo licitatório, o Registro de Preços é encaminhado para a Central de Aquisições para disponibilização às UGRs;
13	As UGRs solicitam os empenhos SIE (aplicação código 2.3.1) conforme disponibilidade orçamentária e de quantitativos disponíveis para os itens registrados através da Central de Aquisições (aplicação código 5.5.99.03.28);
14	Acompanhamento mensal dos prazos de vigência dos Registros de Preços, e reinício do processo.

Quadro 4 – Descrição das Atividades e Tarefas do Processo de Solicitação de Compra da Central de Aquisições.

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio da descrição das atividades do processo, pode-se mapear o processo de Compras e Contratações de Bens ou Serviços pela Central de Aquisições e obter o fluxograma deste mapeamento. Neste fluxograma, os participantes do processo são dispostos de cima para baixo, e as atividades relativas a eles são colocadas linearmente, obedecendo a ordem de ocorrência.

O fluxograma do processo de Compras e Contratações de Bens ou Serviços pela Central de Aquisições é apresentado na Figura 2:

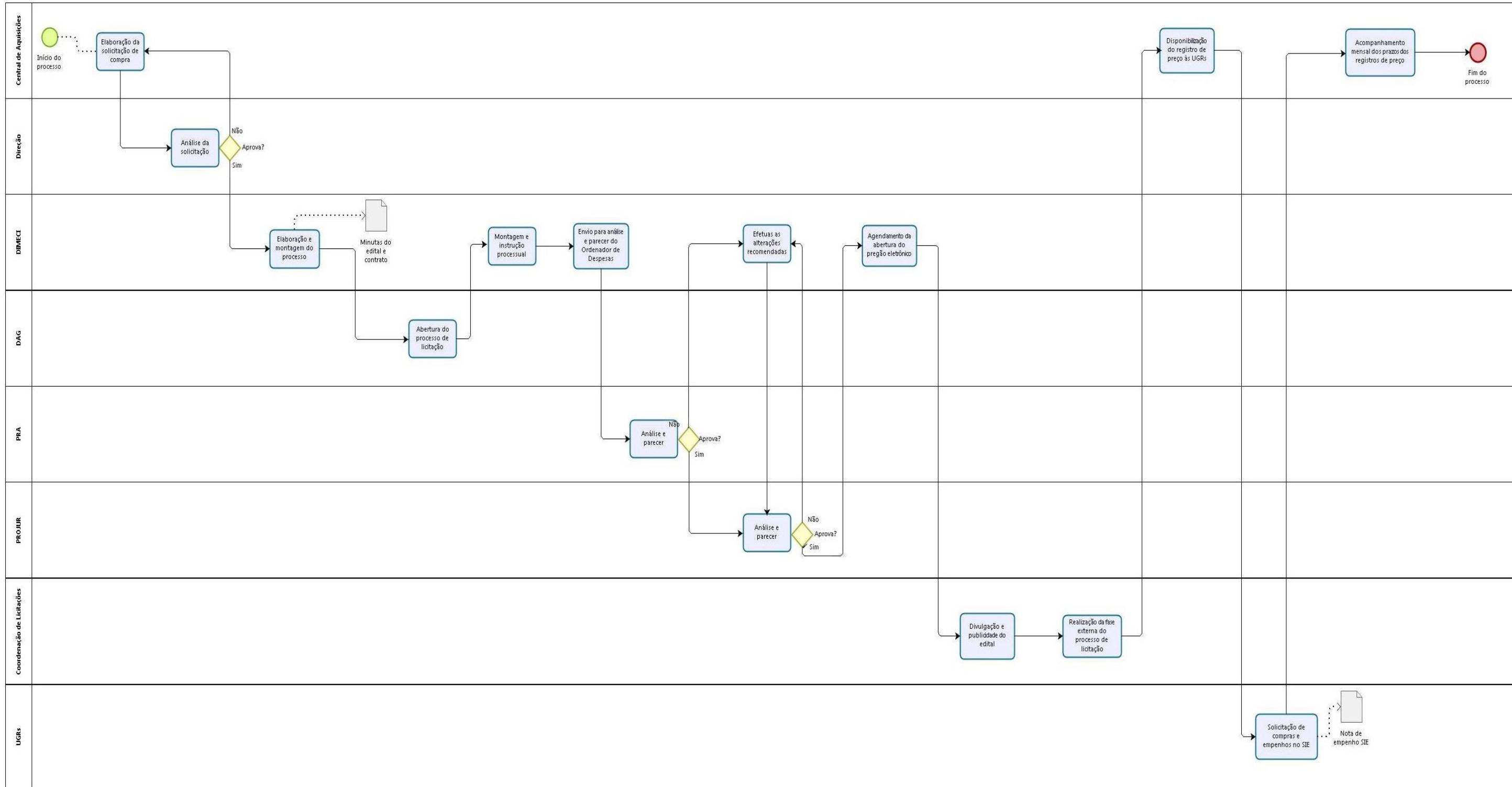


Figura 2: Fluxograma do Processo de Solicitação de Compras da Central de Aquisições
Fonte: Elaborado pelos autores



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como proposta mapear o Processo de Solicitação de Compra na Central de Aquisições do DEMAPA. Ao longo do estudo, foi possível perceber que a ferramenta de mapeamento de processos possibilita um melhor entendimento quanto ao funcionamento de cada setor da instituição, ratificando as opiniões de diversos autores, contidas no referencial teórico.

O objetivo principal do trabalho foi atingido na medida em que foram expostas as fases que envolvem as etapas que iniciam no planejamento e terminam nas aquisições de bens e serviços a partir do trabalho de uma Central de Compras e Contratações, permitindo identificar e mapear os processos de planejamento, instrução do processo licitatório, e disponibilização dos registros de preços de preços pela Central de Aquisições.

Destaca-se que a UFSM é uma das poucas instituições federais que instituíram na sua estrutura física uma unidade administrativa, com a finalidade de centralizar compras e contratações de bens e serviços comuns. Além disso, a instituição adequou seu sistema de controle utilizando-se de uma ferramenta interna para facilitar o processo da despesa, aliando a técnica de planejamento com a sustentabilidade de compras. Desta forma, com o trabalho da central de aquisições, alguns itens possuem um processo de contratação ou aquisição mais ágil, devido ao planejamento de unidade específica para compras e à rotatividade do sistema de registro de preços. Assim, através de entrevistas informais e observação documental, foi possível visualizar o processo como um todo e entender como funcionam as fases que antecedem o processo licitatório e que terminam no processo de aquisição de bens ou contratação de serviços pelas unidades e subunidades da UFSM, por meio da Central de Aquisições.

Ao cumprir o objetivo específico de identificar os participantes ativos de cada processo, foi possível perceber quais possuem maior demanda de trabalho. Além disso, segundo os entrevistados, e considerando o que se pôde perceber durante o estudo, o principal ponto crítico é em relação à celeridade processual, sendo que os problemas mais citados foram as cobranças administrativas, mas não fizeram parte desta abordagem por não ser objeto deste estudo.

O principal fator de limitação do trabalho foi o fato de haver diversos outros processos desempenhados pelo departamento, o que possibilitou o mapeamento de apenas um deles. Neste sentido, o estudo deixa como sugestões para trabalhos futuros mapear os demais



processos desempenhados pelo departamento, classificando-os em processo, subprocesso, atividades e tarefas. Outro ponto a ser abordado é que o processo escolhido foi mapeado linearmente, sem considerar eventuais erros que possam ocorrer na sua execução e que provoquem uma tramitação mais demorada. Assim, fica a sugestão de fazer o mapeamento completo, considerando outras tramitações não só deste, e incluindo no fluxo dos processos a etapa de cobranças administrativas de empresas inadimplentes, como os demais processos realizados pela Central de Aquisições.

Diante do exposto, este estudo contribui para a instituição, pois a descrição do processo proposto e a identificação de alguns pontos críticos neste possibilita buscar melhorias nos procedimentos e até mesmo na estrutura organizacional do departamento, a fim de agilizar a execução do processo, possibilitando um melhor fluxo das informações, além de uma uniformização e padronização das atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.
- ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- ARAÚJO, J.; ÁLVAREZ E. J. V. **La Modernización Administrativa y La Gobernanza em los Concellos del Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular**. Vigo: Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, 2009.
- ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos: e as tecnologias de gestão organizacional**. v. 2, 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BALDAM, R. [et al]. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 2. Ed. São Paulo: Érica, 2007.
- BATISTA, F. F. **Passos para o gerenciamento efetivo de processos no setor Público: aplicações práticas**. Brasília: IPEA, 1996.
- BIAZZO, S. Approaches to business process analysis: a review. **Business Process Management Journal**, v.6, n.2, p.99-112, 2000.
- BRASIL. **Guia de Gestão de Processos de Governo**, MPOG/SERPRO, Brasília, 2011.
- _____, Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.



_____, 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.

CAMPOS, J. de P. **Mapeamento de Processos: uma estratégia vencedora.** Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-Mapeamento%20de%20processos-%20uma%20estrategia%20vencedora.pdf>> Acesso em: 15 de setembro de 2015.

CAMPOS, R.; LIMA, S. **Mapeamento de processos:** importância para as organizações. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2012.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a Criação de Valor na Gestão Pública. **Revista de Administração Pública.** São Paulo, v. 38, n. 3, p. 423-499, 2004.

CHANG, J. F. **Business Process Management Systems: Strategy and Implementation.** Boca Raton: Auerbach Publications, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração dos Novos Tempos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CRUZ, T. **BPM & BPMS:** business process management & business management systems. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

_____. **Sistemas, Métodos & Processos:** Administrando organizações por meio de Processos de Negócios. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DAMELIO, R. **The Basics of Process Mapping.** CRC Press, 2ª ed., 2011.

EVANGELISTA, S. **O Gerenciamento de Processos:** uma avaliação à luz dos modelos de mudança organizacional. Dissertação de Mestrado. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2000. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4809.pdf>> Acesso em: 15 de setembro de 2015.

FADUL, E. M. C.; P. SILVA, Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In:XXXII Encontro da ANPAD – ENANPAD. **Anais Eletrônicos.** Rio de Janeiro, RJ. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/APS/APSBTC.pdf> Acesso em 15 de setembro de 2015.

GARETH, Morgan. **As imagens da organização:** vantagens e desvantagens. Disponível em:<<http://pt.shvoong.com/businessmanagement/management/1688844-imagens-da-organizacao-vantagensdesvantagens/>>. Acesso em: 25 de setembro de 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro,v. 40, n.1, p. 6-19, 2000.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.



HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando os processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUNT, V. D. Process mapping: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JOHANSSON, H. J.; McHUGH, P.; PEDLEBURY, A. J.; WHEELER A. W. Processos de negócios. São Paulo: Pioneira, 1995.

LEAL, F. Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional. Dissertação. Mestrado em Eng. Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG. 2003.

LEENDERS, M. R., FEARON, H. E. Purchasing and Supply Management. 11th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

MADIOLO, A. de S., MORISHITA, C. S., LIZARELLI, F. L., MARTINS, M. F., ITO, M. A. O. Gestão dos processos em uma empresa do setor elétrico. **Revista GEPROS**, Bauru, SP, n.2, p 31-39, 2000.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTIN, J. A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo: Campus, 2001.

MELLO, A. E. N. S. de. Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos. Dissertação de Mestrado. PPGEP/UNIFEI, Itajubá, MG, Brasil, 2011. Disponível em <<http://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20Emilia.pdf>> Acesso em: 15 de setembro de 2015.

MELO, M. H. A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos. Dissertação de Especialização. Curso de Pós-Graduação em Contabilidade/UFPB, João Pessoa, PB, Brasil, 2000. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/69a5e2bb919eaf2e832574b0004bda60/2599408d92d0ee4703256fac00723a80/\\$FILE/NT000A457E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/69a5e2bb919eaf2e832574b0004bda60/2599408d92d0ee4703256fac00723a80/$FILE/NT000A457E.pdf)> Acesso em: 20 de setembro de 2015.

OLIVER, P. R. da C. Projetos de ECM/BPM: Os Segredos da Construção – vol. 1. 1 ed. São Paulo: Biblioteca 24 Horas, 2010.

QUINN, J. B. Intelligent enterprises. New York: Free Press, 1992.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROTHER, M.; SHOOK, J. Learning to See. The Lean Enterprise Institute, MA, USA, 2000.



SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave.** Florida: Meghan-Kiffer, 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional.** Dissertação de Mestrado. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2000. Disponível em <http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/download/12208/121298/file/processos_e_mapeamento.pdf> Acesso em: 17 de setembro de 2015.

YIN, R.K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.