

GESTÃO DE AQUISIÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO: UMA PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS NO INSTITUTO TECNOLOGIA.

ANDRÉ DE OLIVEIRA ESKENAZI
UFRRJ
andreskenazi@gmail.com

A todos os servidores do Instituto de Tecnologia.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GESTÃO DE AQUISIÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO: UMA PROPOSTA DE MELHORIA DOS PROCESSOS NO INSTITUTO TECNOLOGIA.

Resumo

Inserido nesse universo de constantes mudanças e inovações de toda ordem que afetam as organizações contemporâneas públicas, este trabalho pretendeu identificar e analisar os processos de compras de uma Instituição Federal de Ensino Superior - IFES no estado do Rio de Janeiro. No caso da instituição investigada nesta pesquisa, Instituto de Tecnologia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – IT existe uma grande reclamação com a demora e da qualidade dos produtos adquiridos. O objetivo consistiu em descrever a contribuição da análise crítica dos processos de aquisição de materiais no IT para melhoria das compras. Inicialmente, a revisão da literatura sobre o tema central serviu para construir a base teórica do estudo que permitiram avançar em direção ao alcance dos objetivos estabelecidos. Posteriormente, o trabalho utilizou-se do método de estudo de caso com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados foram usadas as técnicas da pesquisa documental, observação não-participativa e entrevistas semi-estruturadas. Na estratégia de análise dos dados foi utilizado o método de análise do conteúdo e o mapeamento de processo. E finalmente, os resultados apresentados indicaram a necessidade de melhoria no planejamento das aquisições de materiais e na gestão de materiais do instituto.

Palavras chave: Processo. Gestão. Modelagem.

Abstract

Inserted in this universe of constant change and innovation of all kinds affecting public contemporary organizations, this work aims to identify and analyze the purchasing process of a Federal Institution of Higher Education - IFES in the state of Rio de Janeiro. In the case of the institution investigated in this research, Institute of Technology of the Federal Rural University of Rio de Janeiro - IT, there is a complaint about the delay and quality of purchased products. The aim was to describe the contribution of the review of procurement of materials in IT to improve the shopping. Initially, the literature review on the central theme served to build the theoretical basis of the study that enabled progress towards the achievement of established goals. Later, the work was used the case study method with qualitative approach. To collect data were used the techniques of documentary research, non-participant observation and semi-structured interviews. In the data analysis strategy was used the method of analysis of the content and the process of mapping. And finally, the results indicated the need for improved planning of purchases of materials and institute materials management.

Keywords: Process. Management. Modeling.

1. INTRODUÇÃO

Para o Ministério da Educação (MEC), a universidade é por excelência espaço de produção do conhecimento, de vanguarda, instituição construída a partir do compromisso de promover o desenvolvimento humano e alavancar o desenvolvimento social pela formação de pessoas.

Perseguir essa presumida vocação é uma importante tarefa do governo e dos dirigentes dessas instituições. Nesse sentido, é primordial haver uma participação mutua entre a sociedade e o poder público, por meio de uma gestão planejada voltada para resultados. Outro ponto importante: a mudança passa necessariamente pela prestação de um serviço público de qualidade, unindo a economicidade com a eficiência no atendimento às demandas, e pela disponibilidade de ideias, conhecimento e projetos passíveis de aplicação, e de atores capacitados para atuar.

No âmbito do governo federal, as universidades são conhecidas como Instituições Federais de Ensino Superior - IFES. Em todo o Brasil, tem-se 59 IFES, no qual, muito se espera delas em termos de contribuições, oferta de ideias, novos conhecimentos, atores capacitados, produtos e serviços oriundos da extensão e da pesquisa, e que, preferencialmente, sejam passíveis de aplicação direta na realidade.

Para chegar a esse nível de apoio à transformação da realidade nacional, uma IFES precisa primeiro, ser capaz de dar conta dos seus objetivos estratégicos, daquilo que a concerne enquanto organização, ou, visto de outra maneira, enquanto um conjunto interligados de atividades que explicam o seu funcionamento e que mostram como ela alcança aquilo que se propõe fazer.

Este trabalho está baseado em uma IFES, e aborda essa questão: a maneira como uma IFES, enquanto organização se articula, ou como a mesma é pensada pelos seus gestores, para dar conta dos seus objetivos estratégicos ou para alcançar aquilo que ela se propõe. Especificamente, direciona-se o olhar da investigação para a natureza dos seus processos, priorizando uma parte deles, talvez um dos mais críticos, aqueles que dizem respeito a como se pensa e processa-se o suprimento para a organização e dentro desta.

A IFES em questão é a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) que, para atingir plenamente seus objetivos estratégicos, depende da eficiência da gestão de compras e suprimentos. De fato, a aquisição de materiais de consumo e insumos com qualidade, eficiência e confiabilidade comprovada torna-se necessária para efetiva utilização dos recursos fundamentais para a produção dos produtos de maior valor agregado da universidade - o ensino, a extensão e a pesquisa - preferencialmente em tempo e custos oportunos e adequados.

Portanto, o presente trabalho demonstra como que a gestão por processos foi utilizada para aprimorar o desempenho das aquisições em uma universidade pública no estado do Rio de Janeiro. Um dos elementos a justificar o foco dessa investigação para esse importante processo é a constante reclamação do Instituto de Tecnologia (IT) da UFRRJ em relação às aquisições, consideradas ora como lentas ora em desacordo com as expectativas dos clientes. Realidade esta vivenciada diuturnamente pelo autor, um funcionário da UFRRJ, que durante anos foi membro da comissão de licitação e pregoeiro da instituição, até que saiu para aperfeiçoamento.

2. GESTÃO POR PROCESSO

A palavra “processo” significa um conjunto de atos por que se realiza uma operação qualquer (química, farmacêutica, industrial, jurídica etc.). Um exemplo é: um processo de fabricação de carro. Por isso, processo pode ser resumido como:

- Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input* adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (GONÇALVES, 2000).

A Figura 1 mostra o esquema geral de funcionamento de processos nas organizações.

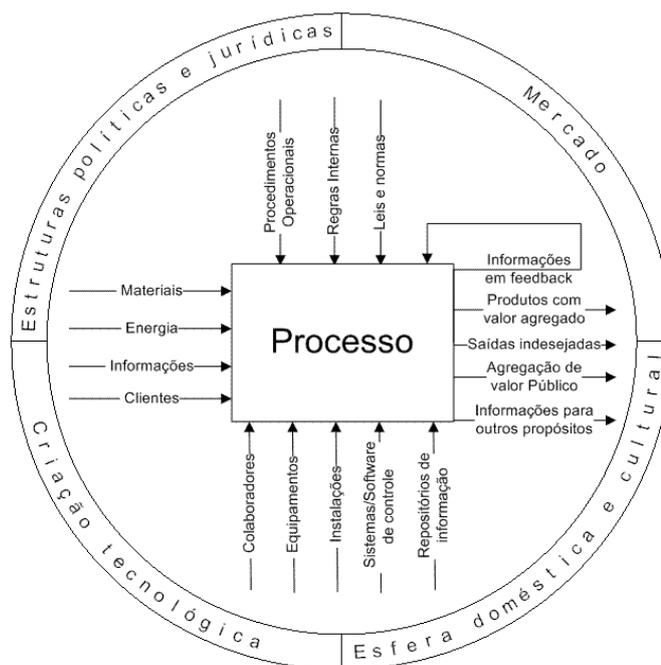


Figura 1 - Visão sistêmica dos processos

Fonte: Baldam (2007)

A Figura 1 mostra que entradas, saídas, recursos e controles estão diretamente envolvidos num processo, e que, as influências externas podem alterar o funcionamento do processo ou alterar o produto final com o valor agregado. Por exemplo, o pão pode variar muito de acordo com o gosto do cliente, logo, o tempo no forno e a forma de produzir poderão ser diferentes, mesmo que o produto desejado nos processos seja o mesmo.

O foco nesse artigo serão os “processos de negócios” ou BPM (*Business Process Management*), expressão que recupera o sentido latino do termo negócio, que não se restringe ao seu uso corrente hoje como trato mercantil (*negotium*, no sentido de ocupação, trabalho), conforme explicado por Baldam (2007).

2.1. CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Não há um consenso entre os autores pesquisados quanto à tipologia de processos de negócios. Entretanto, para Davenport e Short (1990), os processos são classificados em três grandes dimensões: Organizações, Objetos e Tipos de Atividades (Quadro 1).

Quadro 1 - Dimensões dos Processos x Tipos de Processos

Dimensões dos Processos	Tipos de Processos
Organizações	Interorganizacional
	Interfuncional
	Departamental
Objetos	Manufatura
	Serviços
Tipos de Atividades	Operacional
	Gerenciamento

Fonte: adaptado de Davenport e Short (1990).

Gonçalves (2000) também divide os processos em três categorias, mas com outra nomenclatura:

- **Processos de Negócios:** referem-se à essência do funcionamento da organização, o cliente. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto para o cliente interno ou usuário;
- **Processos Organizacionais:** são processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos de negócios. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos (bens ou serviços) se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização;
- **Processos Gerenciais:** são aqueles ligados à estratégia da organização. São processos gerenciais ou de informação e de decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).

De acordo com Scheer (2006), os processos são divididos em Governança (gerenciamento de conformidade e risco), Gerenciamento (suporte e controle) e Operacionais (atividade fim da empresa), conforme a figura 2.

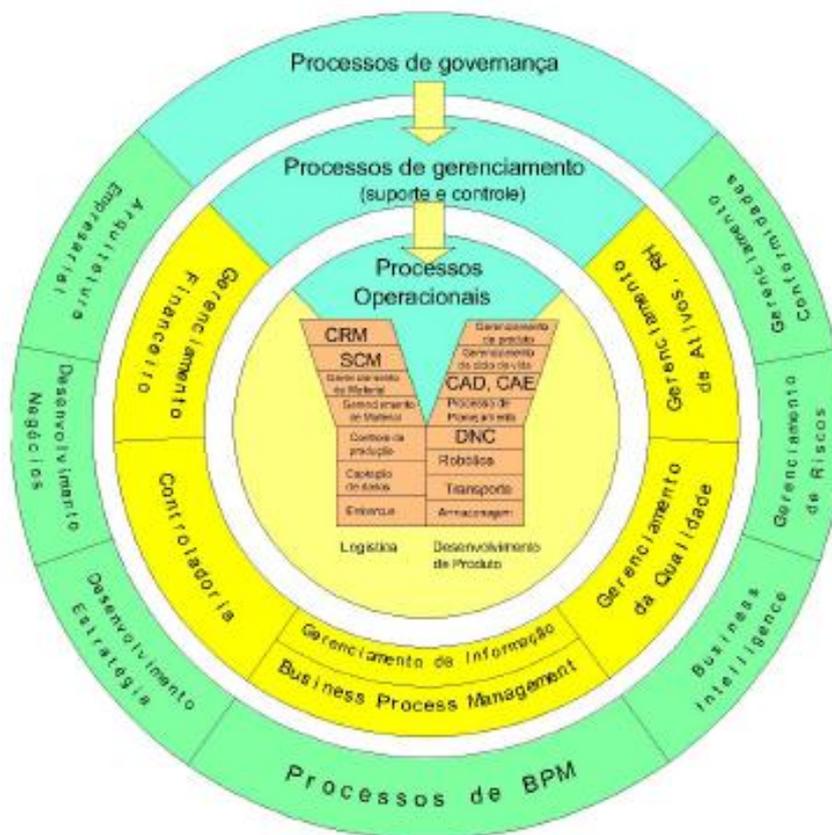


Figura 2 - Classificação de acordo com a hierarquia
 Fonte: Scheer (2006)

2.2. A HIERARQUIA DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Segundo Harrington (1993), devido à grande variedade de processos existente em uma organização, é preciso classificar por grau de importância os processos em quatro níveis hierárquicos:

- **Macroprocesso:** é um processo que geralmente envolve mais de uma função organizacional e cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona (Ex: Macroprocesso Decisório).
- **Subprocesso:** é um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.
- **Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico.
- **Tarefas:** conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina, dificuldades, esforço ou prazo determinado; nível imediatamente inferior a uma atividade.

Na hierarquia *Process Classification framework* (PCF), a *American Productivity & Quality Center* (APQC, 2008), divide os processos de negócios em quatro níveis (Figura 3):

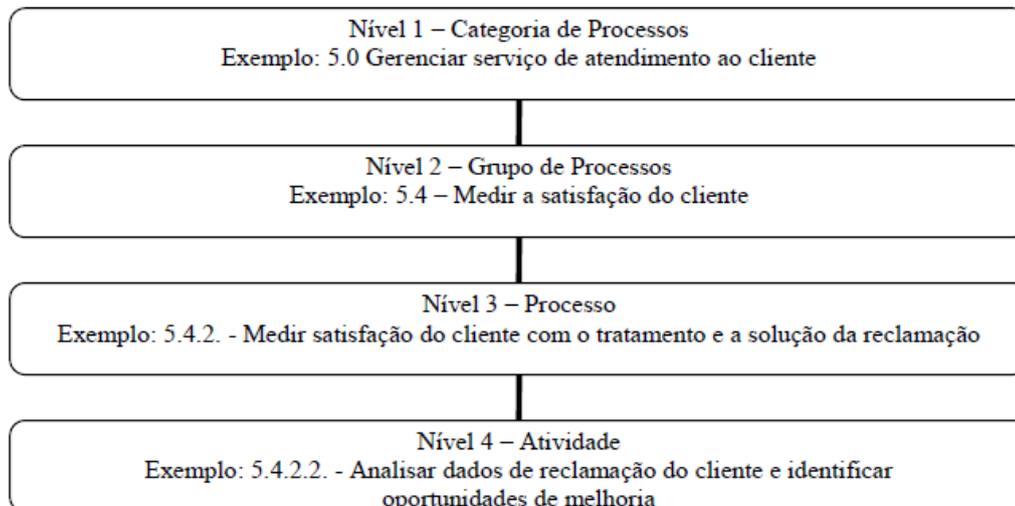


Figura 3 - Hierarquia de Processos - PCF
Fonte: APQC (2008)

2.3. MELHORIA DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS

Melhorar significa incrementar alguma qualidade ou reduzir alguma deficiência inerente a um produto, serviço ou processo. A melhoria deve sempre adicionar valor para o cliente (ALMEIDA, 2012).

Conforme Almeida (2012), a melhoria de processo pode ser entendida como a migração do seu estágio atual, o que chamamos “as-is”, para uma situação que se acredita ser melhor, ou “to-be”: é a transposição entre o que existe e o que virá a ser a nova formatação. Para o autor, essa melhoria pode ser de vários tipos ou natureza, a saber:

- “Otimização” do fluxo de atividades (eliminação, realocação, fusão ou divisão de atividades) – eficiência;
- Redução do tempo de ciclo do processo;
- Identificar e solucionar lacunas não resolvidas no mapeamento ou que apareceram depois;
- Qualidade do produto final;
- Qualidade e alinhamento de seus produtos, interfaces e requisitos internos;
- Desempenho das pessoas – treinamento, motivação, redução de *turnover* etc.;
- Na infraestrutura: sistemas, equipamentos, instalações, tecnologia;
- Definição da governança dos processos (estimular o compartilhamento de informações, problemas e decisões);
- Atendimento à legislação - redução de impostos, multas e indenizações;
- Alinhamento às políticas, diretrizes e modelo de gestão em vigor, ajustando o processo a novos cenários;

- Define os papéis e responsabilidades sobre o processo (quem executa, participa, opina e decide);
- Atendimento aos requisitos dos clientes;
- Evolução dos indicadores para medir o desempenho do processo e não apenas o desempenho interno de suas atividades;
- Aperfeiçoamento das ferramentas em que se apoia o Modelo de Gestão;
- Melhoria em leiautes visando racionalizar a distribuição, ou a movimentação de pessoas, produtos, peças, componentes, máquinas ou equipamentos etc.

Segundo Harrington (1993), a melhoria de processos proporciona algumas vantagens:

- Aumento da confiabilidade de seus processos empresariais
- Redução do tempo de resposta
- Redução dos custos
- Redução dos estoques
- Aumento da satisfação do cliente
- Aumento dos lucros
- Redução da burocracia.

2.4. COMO IDENTIFICAR A NECESSIDADE DE MELHORIA

Harrington (1993) afirma que os processos a serem selecionados devem ser aqueles com que a gerência ou os clientes não estejam satisfeitos. Para o autor, os principais motivos para seleção de um processo para aperfeiçoamento são:

- Problemas e/ou reclamações de clientes externos.
- Problemas e/ou reclamações de clientes internos.
- Processos de alto custo.
- Processos com longo ciclo de execução.

De modo geral, a necessidade de melhoria pode ser identificada (ALMEIDA 2012):

- **De forma sintomática:** quando há evidência clara de problema relacionado à qualidade e /ou desempenho;
- **Assintomática:** através da comparação – *benchmarking* com processos semelhantes preferencialmente em empresas do mesmo segmento/porte.

Um evento isolado pode não requerer uma correspondente ação de melhoria, mas através da análise e registro das causas-raízes, pode-se construir um acervo de informações úteis e decisivas para identificação e correção de problemas atuais (reativos) e futuros (preventivos) (ALMEIDA 2012).

A. ETAPAS PARA MELHORIA DO PROCESSO

Sobre a melhoria dos processos críticos, Davenport e Short (1990) propuseram um modelo com cinco etapas para redesenho desses processos empresariais, no qual, no entendimento deles, pode ser aplicável à maioria das organizações e processos (Figura 4):

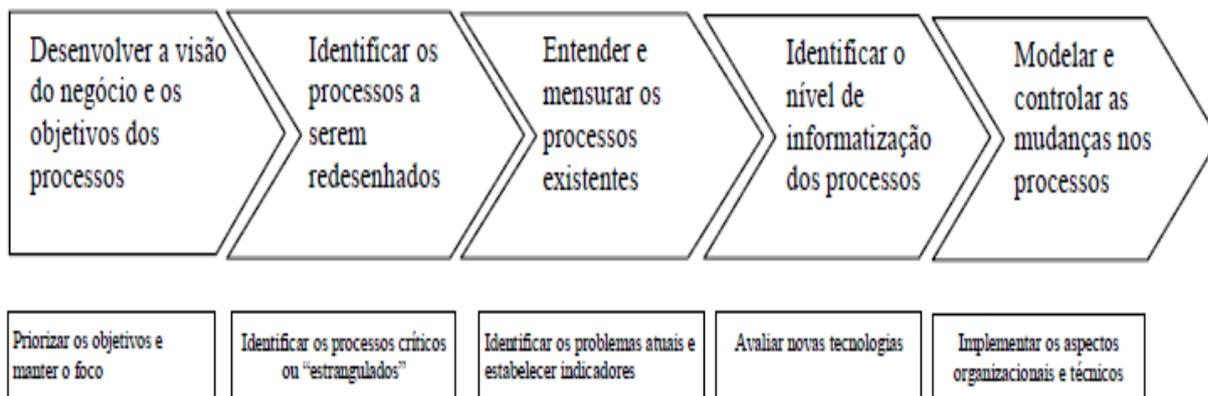


Figura 4 - Etapas para redesenho de processos empresariais

Fonte: Davenport e Short (1990)

B. COMO PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA

Conforme Almeida (2012), a melhor forma de promover a melhoria contínua é a implementação da Gestão por Processos e a Gestão destes Processos.

- **Gestão por processos:** é a gestão horizontal ou transfuncional do negócio com a adoção de uma arquitetura integrada de processos.
- **Gestão de processos:** é a ação de controle sobre a arquitetura de processo construída para o negócio visando garantir seu melhor desempenho e pontuando oportunidades de melhoria.
- **Governança do processo:** é a forma como a Gestão de Processos será praticada. O uso de um Modelo de Governança visa definir o mecanismo que irá ditar as regras e organizar a forma de gestão de processos.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa do tipo *qualitativa*, e foi adotado o método *estudo de caso*, que permite o conhecimento amplo e detalhado de um objeto de pesquisa, com a descrição do contexto em que está sendo feita a investigação de um fenômeno contemporâneo (YIN, 2001).

Foi selecionado como cenário do estudo de caso o Instituto de Tecnologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IT). O IT foi considerado como caso de interesse para a pesquisa porque busca uma solução para a dificuldade de suprir com qualidade, unindo a economicidade com a eficiência na demanda por aquisições de materiais e produtos para a sua operação, e também, se dispôs a participar da pesquisa.

A realização da pesquisa pode ser dividida em três fases, apresentadas a seguir (Fase I: Coleta e Análise dos Dados; Fase II: Mapeamento do Processo; e Fase III: Proposta). As técnicas de coleta de dados utilizadas na Fase I podem ser assim descritas:

- **Entrevistas Semi-estruturadas** (VALLE; OLIVEIRA 2013). As entrevistas foram realizadas na sede do IT, em Seropédica/RJ, no mês de novembro de 2014, de forma presencial. Foi entrevistado: o Diretor responsável pelas solicitações das compras no IT. As questões abordaram a técnica 5W2H: a história, estrutura de funcionamento e a sequência lógica das atividades; processamentos de cada atividade; e identificação dos pontos de melhoria. As informações foram complementadas posteriormente através de e-mails e telefonemas.
- **Observação Direta** (MARCONI; LAKATOS, 2007). A observação foi realizada também em novembro/2014, ao longo de diversos encontros juntos aos colaboradores das áreas Administrativa, Compras e a Direção do IT; Reitoria, Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros, Departamento de Materiais e Serviços Auxiliares (DMSA), Departamento de Contabilidade e Financeiro, Protocolo na UFRRJ e a Procuradoria Geral da República (PROGER).
- **Pesquisa Documental** (FACCHIN, 2003; GIL, 2008). Os documentos consultados são da área Histórica, Administrativa, Direção e Legislativa que permitiram familiarização com a instituição e com as informações trocadas na execução das compras. Podem ser citados: Memorial, Estatuto e os Relatórios Anuais de Gestão da UFRRJ, Pedidos de compras, a Planilha de Gestão de acesso restrito à Direção do IT e as Leias 8.666/93 e 10.520/02.

A Fase II foi utilizada a metodologia recomendada por Valle e Oliveira *et al.* (2013), o BPM e a notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). Todas as simbologias e notações para desenho de processos que serão apresentadas no trabalho são baseadas no documento BPMN, versão 1.1 de 2008 elaborado pelo OMG (*Object Management Group*). Com respeito à modelagem de processo, a ferramenta escolhida foi o *software* BIZAGI PROCESS MODELER 2.4.0.4. Essa escolha se baseou na familiaridade que o pesquisador já tem com esse *software*, e por o BIZAGI PROCESS MODELER ser uma das ferramentas adequadas existentes e muito utilizada para a modelagem de processos.

A Fase III em cima do mapeamento de processo (*as is*) foi sugerida uma proposta de melhoria do processo e um redesenho do mapeamento de processo (*to be*).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

a) Instituto Tecnologia da UFRRJ (IT)

O Instituto de Tecnologia (IT), sediado na cidade de Seropédica – RJ tem origem em 1969, com a criação do seu primeiro curso de graduação, Engenharia Química. Já em 1976, foi criado o primeiro curso de Mestrado em Ciência e Tecnologia de Alimentos, curso este, que em 1994 se tornou também de doutorado. Atualmente, a esse instituto estão vinculados os seguintes cursos: graduação - Engenharia de Alimentos, Engenharia de Agrimensura e Cartográfica, Engenharia Química, Engenharia Agrícola e Ambiental, Engenharia de Materiais, Arquitetura e Urbanismo; Pós-Graduação *stricto sensu* - Ciência e Tecnologia de Alimentos e Engenharia Química com um orçamento de custeio de aproximadamente de R\$ 237 mil reais para atender 84 professores e 1230 alunos de graduação, no qual, 375 alunos são ingressantes e 114 concluintes anualmente (UFRRJ, 2012).

De acordo com o § 1º, do Artigo 30, do Estatuto da UFRRJ, o IT é unidade acadêmico-administrativa onde se articulam as Coordenações de Cursos e os Departamentos Acadêmicos. O Instituto, a partir de suas subunidades tem a incumbência de desenvolver

atividades de ensino, pesquisa e extensão, socializando cultura e conhecimentos, mediante a oferta de cursos de graduação, de pós-graduação e atividades de extensão e culturais, além de outras ações relativas à execução orçamentária e financeira (UFRRJ, 2012).

b) Análise das entrevistas

Para este tipo de análise, procedeu-se a leitura flutuante que consistiu em conhecer o conteúdo das entrevistas, buscando-se as percepções, as experiências e os conhecimentos dos gestores são responsáveis diretamente pela compra ou solicitação de materiais e produtos que são utilizados em suas operações.

Além disso, foi escolhida a grade para análise do tipo mista, que segundo Vergara (2010, p. 9) é quando são definidas “preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise”. Neste tipo de grade são verificadas as necessidades de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo.

Segundo Bardin (1977, p. 37) a análise categorial

[...] é o tipo de análise mais antiga e na prática a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos.

Em seguida, foram definidas as categorias e as subcategorias, o registro e o contexto conforme descritas no quadro 2.

Quadro 2 - Descrição das categorias, subcategorias, registro e contexto

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
1. Gestão Administrativa	1.1. Gestão do Orçamento	Centro de Custo	<i>Distribuído [Diretor do IT].</i>
	1.2. Realização das solicitações	Ferramentas utilizadas	<i>Não existe ferramenta, cada departamento faz o seu pedido e não tem comunicação entre si [Diretor do IT].</i>
	1.3. Realização de treinamento	Foi feito algum treinamento	<i>Nenhum treinamento [Diretor do IT].</i>
2. Planejamento	2.1. Planejamento das solicitações	Planejamento para atender a demanda	<i>Com a demanda dos laboratórios da graduação é feito um planejamento de 4 anos. Como os laboratórios de Eng. Química e de Alimentos requer um custo muito alto, em média, faz um planejamento para a troca do software e equipamentos em 5 anos. Como as aquisições falha ou atrasa constantemente e feito a solicitação com antecedência de um semestre. E quando o produto não chega, é refeito o mesmo pedido 3 e 4 vezes, chegando tudo de uma vez [Diretor do IT].</i>
	2.2. Cronograma de compras	A importância do cronograma de compras	<i>É muito bom quando o material chega no prazo, se não, quebra qualquer planejamento [Diretor do IT].</i>
	2.3. Recibimento e transmissão de informações	Como recebe e dissemina a informação	<i>Internamente, no contato direto com as chefias dos departamentos, e, externamente, indo de sala em sala. Não é feito [Diretor do IT].</i>
3. Gestão de Materiais	3.1. Política de armazenamento	Existe almoxarifado e foi planejado	<i>Na direção, existe uma pequena sala com dois armários para armazenar só material de escritório. [...]mas cada departamento tem pequenos almoxarifados e um armário [Diretor do IT].</i>
	3.2. Avaliação de desempenho	Existe avaliação de desempenho	<i>Não é feito avaliação de desempenho [Diretor do IT].</i>
	3.3. Os principais gargalos para realização das aquisições	Onde está o(s) problema(s)	<i>O DMSA, vejo a necessidade de refazer o fluxo de trabalho, melhorando a informação com os institutos [Diretor do IT].</i>

Fonte: O próprio autor

Tendo em vista que o investigador numa análise de dados qualitativa quer apreender “algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam” (Amado, 2000), o quadro sinótico acima apresentado, construído a partir dos objetivos traçados, das perguntas lançadas pelo entrevistador e de recortes do discurso dos entrevistados, leva-nos à seguinte análise dos dados:

Gestão Administrativa: não existe nenhum documento ou ferramenta interna (programa de computador) para os professores ou funcionários solicitarem materiais ou receberem um retorno sobre as suas solicitações. Para isso, os mesmos precisam dirigir-se a diretoria, onde, os pedidos e os retornos são feitos e recebidos de forma verbal. Além disso, os professores reclamam quando fazem um orçamento ou preenchimento da solicitação de aquisição, se sentem como se fossem empregados do DMSA.

Planejamento: o DMSA não disponibiliza nenhuma ferramenta para acompanhamento dos pedidos realizados pelo IT. Tendo, na maioria das vezes, que descobrir o número do processo que encontra a solicitação e ir de sala em sala para obter informação. E também, o IT, não oferece treinamento aos funcionários responsáveis pelas solicitações e gestão de materiais.

Gestão de Materiais: quando o produto chega, apesar de terem almoxarifados, não é feito um controle e nem um armazenamento adequado. E como consequência, há desperdício, extravio e perda por causa do vencimento da validade. Ainda, não é avaliada a satisfação do usuário com o material utilizado, e nem, o desempenho desse material. Do mesmo modo, é comum faltar material devido o cronograma de compras da instituição só ter prazo para pedir e não tem prazo para chegar, prejudicando qualquer planejamento.

c) Mapeamento de processo

Partindo do proposto nos objetivos específicos no intuito de entender todo o processo desta pesquisa, foi realizado o mapeamento do fluxo atual dos processos de aquisições (*as is*) pautado basicamente na observação não-participante dos funcionários nas suas atividades e na vivência profissional do pesquisador, cujo resultado encontra-se na figura 5, e também, no *link*: <http://www.casimages.com.br/i/150616100143144247.png.html>:

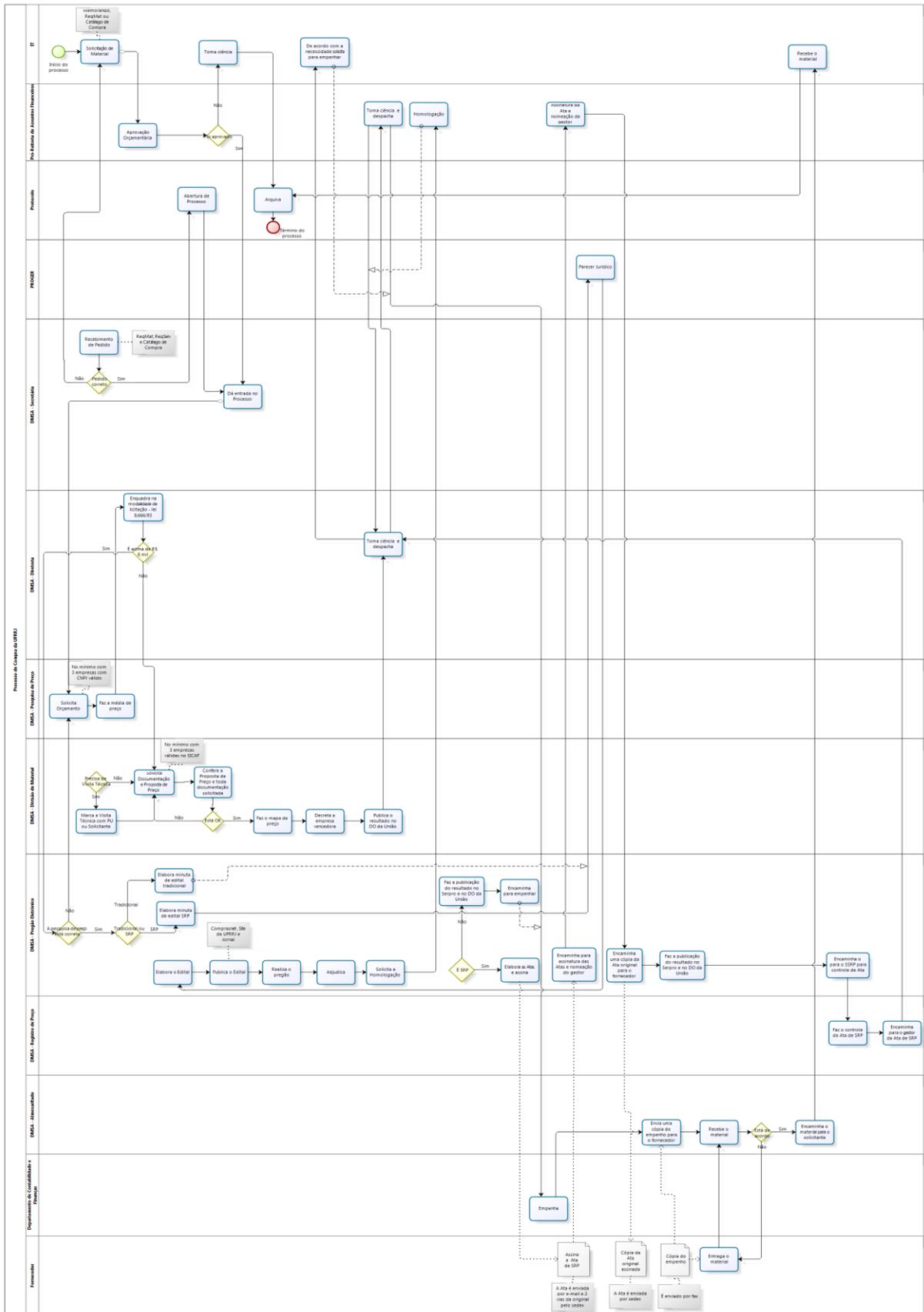


Figura 5 – Mapeamento do Processo (as is)
 Fonte: O próprio autor.

Analisando esse fluxo, verificou-se que para o parecer jurídico da Procuradoria Geral da República (PROGER), o processo de aquisição precisa ser encaminhado do setor (Divisão de Material ou Pregão Eletrônico) para a diretoria do DMSA tomar ciência e mandar para o PROAF, onde, a pró-reitora de assuntos financeiros, ou na falta da mesma, o pró-reitor adjunto de assuntos financeiros enviará para a Reitoria, cujo chefe de gabinete encaminhará para a PROGER. Após o parecer jurídico, esse processo faz o mesmo caminho de volta.

O mesmo acontece com o processo que requer homologação, precisa ser encaminhado do setor para a diretoria do DMSA tomar ciência e enviar para o PROAF. Devido aos contratempos (reuniões, viagens, problemas particulares) dos responsáveis por essas atividades, se torna expressivo o aumento do tempo para execução das aquisições na instituição.

d) Proposta de melhoria

A realização da pesquisa identificou de maneira clara como atualmente são realizadas as aquisições de materiais no Instituto de Tecnologia da UFRRJ. Com os dados apurados foram identificados os procedimentos comumente realizados, agentes envolvidos e dificuldades enfrentadas para realização das aquisições de materiais.

Como principal dificuldade, foi possível perceber que este desenvolve trabalhos voltados para suprir de materiais para o seu funcionamento, devido à excessiva demora nas aquisições, ou seja, intervenções do tipo corretivas, sem possuir planos voltados para superar os imprevistos.

A revisão bibliográfica trouxe inúmeras informações para o estudo, o que permitiu a proposição de alternativas que possam acarretar melhorias em seus processos, sendo:

- Criação de ferramenta interna de comunicação;
- Envio regular de um relatório para os solicitantes com a situação de todos os processos de aquisição pedidos pelo mesmo;
- Treinamento regular com os funcionários responsáveis pelas solicitações sobre preenchimentos de formulários, especificações de materiais, pesquisa de preço e legislação em vigor;
- Criação de ferramenta para a avaliação do usuário dos serviços prestados;
- Criação de um banco de dados com a qualidade dos produtos e fornecedores através da avaliação feita pelo usuário;
- Redesenhar o fluxo de compras (*to be*), onde, o processo de aquisição que necessite parecer jurídico seja encaminhado direto do setor para a PROGER, e o que requer homologação, do setor para o PROAF. Conforme demonstrado na figura 6, e também, no link: <http://www.casimages.com.br/i/150616094612136321.png.html>.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa, foi observada nos funcionários do IT a tendência de colocar a culpa pelos problemas relacionados às aquisições na administração superior da UFRRJ, limitando a aplicação das melhorias sugeridas.

Entretanto, a gestão por processo demonstrou-se uma ferramenta essencial para melhoria do processo de aquisição. A aplicação inicial da gestão por processo no processo de aquisição do instituto estudado, possibilitou uma melhor compreensão do processo proporcionando a identificação de pontos críticos e propostas de melhorias. Uma aplicação mais ampla da gestão por processo ocorrerá na medida em que a direção implante em todos os processos do Instituto de Tecnologia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Como contribuições deste estudo podem destacar:

- I. Aplicação inicial da gestão por processo no funcionamento do instituto;
- II. Mapeamento e proposta de melhoria de um dos processos críticos no IT;
- III. Apresentação dos primeiros passos na implantação da gestão por processo em todo o instituto.

Sugere-se que em estudos posteriores seja ampliada a aplicabilidade da gestão por processo em outras áreas da universidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. A. **Descobrimo os processos potenciais de melhoria**. In: OLIVEIRA, Saulo Barará (Org.). *Análise e Melhoria de Processos de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p.21-42.

_____. **Técnicas de modelagem: uma abordagem pragmática**. In: OLIVEIRA, Saulo Barará (Org.). *Análise e Melhoria de Processos de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p.52-76.

AMADO, J. (2000). **A Técnica da Análise de Conteúdo**. Referência 5, 53-63, disponível em <https://woc.uc.pt/fpce/person/ppinvestigador.do?idpessoa=10057>. Acesso em: 11 abr 2014.

APQC. American Productivity & Quality Center. **Process Classification Framework**. Version 5.0.3, en-XI, april 2008. Disponível em: <https://www.apqc.org>. Acesso em: 02 jun 2013.

BALDAM, Roquemar. **Gerenciamento de Processos de Negócios**. 2ª edição. São Paulo: Editora Érica, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edição 70, 1977.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

OMG Document: **Business Process Modeling Notation, Version 1.1, January, 2008**. [Internet]. OMG Available Specification; OMG Document Number: formal/2008-01-17 Standard document URL: <http://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>. Disponível em: <<http://www.bpmn.org/Documents/BPMN%201-1%20Specification.pdf>>. Acessado em jun. 2013.

SCHEER, August-Wilhelm. Agility & Execution Driven by ARIS Business Process Management . In: **Business Process Excellence**, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro: IDS-Scheer. Volume Único. P. 1-28.14 jul. 2006. CD-ROM.

UFRRJ. **Estatuto da Universidade**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2012. 46 p.

VALLE, Rogério. **Descrivendo os processos de sua organização**. In: Valle, Rogério (Org.) & OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). *Análise e Modelagem de Processos de Negócios*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p.28-36.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 7-17.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.